



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M. FANNO"**

DIPARTIMENTO DI SCIENZE STATISTICHE

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**"IL MISMATCH TRA DOMANDA E OFFERTA DI COMPETENZE DEI
GIOVANI NEL MERCATO DEL LAVORO: IL CASO DELLA
REGIONE DEL VENETO"**

RELATORE:

CH.MA PROF.SSA LUISA BISAGLIA

LAUREANDA: BENEDETTA MINELLO

MATRICOLA N. 2068529

ANNO ACCADEMICO 2025 – 2026

Dichiaro in conformità con le linee guida di Ateneo “Linee guida per l’impiego degli strumenti di IA generativa nella didattica e nella redazione delle tesi di laurea e di dottorato”
(https://www.unipd.it/sites/unipd.it/files/2025/LineeGuidaImpiegoAI_Unipd_ITA_rev20251128.pdf)
di:

- ✗ di NON aver usufruito di tecnologie di intelligenza artificiale generativa (ad esempio ChatGPT, Claude, Perplexity) per supportare vari aspetti della ricerca e della scrittura della mia prova finale;
 - di aver usufruito di tecnologie di intelligenza artificiale generativa (ad esempio ChatGPT, Claude, Perplexity, Copilot) per:
 - Revisione della letteratura: utilizzo per identificare articoli scientifici pertinenti, generare stringhe di ricerca e organizzare la bibliografia. Tutti i riferimenti sono stati successivamente verificati attraverso database accademici tradizionali (WoS, Scopus, PubMed, Google Scholar).
 - Analisi linguistica e revisione testuale: correzione grammaticale, ortografica e stilistica del testo. Il contenuto concettuale, i ragionamenti e le argomentazioni rimangono interamente frutto del mio lavoro.
 - Strutturazione del lavoro: supporto nella definizione della struttura iniziale del lavoro e nell'organizzazione dello stesso.
 - Traduzione: assistenza nella traduzione di testi per consultazione di fonti in lingua straniera.
 - Analisi dei dati: supporto nella generazione o verifica di codice per l'elaborazione statistica/analisi dati. Tutti i risultati sono stati verificati e validati autonomamente.
 - Formattazione: assistenza nella formattazione della bibliografia, tabelle, o altri elementi grafici secondo le norme editoriali richieste.
 - Altro:
-

Il/La sottoscritto/a dichiara inoltre che:

L'utilizzo degli strumenti di intelligenza artificiale è stato coadiuvante e non sostitutivo delle proprie competenze;

Tutto il ragionamento critico, l'interpretazione dei risultati, le conclusioni e le argomentazioni presenti nella tesi sono frutto del proprio lavoro intellettuale indipendente;

Tutti i contenuti generati dall' intelligenza artificiale sono stati attentamente verificati, rivisti e rielaborati;

Si assume la piena responsabilità per la qualità, l'accuratezza e l'integrità scientifica del lavoro presentato.

Firma



I hereby declare, in accordance with the University Guidelines “Guidelines for the Use of Generative AI Tools in Teaching and in the Drafting of Bachelor’s and Doctoral Theses” (https://www.unipd.it/sites/unipd.it/files/2025/LineeGuidaImpiegoAI_Unipd_ITA_rev20251128.pdf), that:

- ✗ I have NOT made use of generative artificial intelligence technologies (e.g., ChatGPT, Claude, Perplexity, Copilot) to support any aspects of the research and writing of my final thesis;
 - I have made use of generative artificial intelligence technologies (e.g., ChatGPT, Claude, Perplexity, Copilot) for the following purposes:
 - Literature review: use to identify relevant scientific articles, generate search strings, and organize the bibliography. All references were subsequently verified through traditional academic databases (WoS, Scopus, PubMed, Google Scholar).
 - Linguistic analysis and textual revision: grammatical, spelling, and stylistic correction of the text. The conceptual content, reasoning, and arguments remain entirely the result of my own work.
 - Structuring of the work: support in defining the initial structure of the thesis and in organizing its contents.
 - Translation: assistance in translating texts for consultation of sources in foreign languages.
 - Data analysis: support in generating or verifying code for statistical processing/data analysis. All results were independently verified and validated.
 - Formatting: assistance in formatting the bibliography, tables, or other graphical elements according to the required editorial standards.
 - Other:
-

The undersigned further declares that:

The use of artificial intelligence tools was supportive and not a substitute for their own skills and competencies;

All critical reasoning, interpretation of results, conclusions, and arguments presented in the thesis are the result of their own independent intellectual work;

All content generated by artificial intelligence was carefully verified, reviewed, and reworked;

Full responsibility is assumed for the quality, accuracy, and scientific integrity of the work presented.

Signature



Sommario

1. Descrizione dell'organizzazione e del contesto economico di riferimento	1
1.1 <i>Storia dell'organizzazione</i>	1
1.2 <i>Struttura organizzativa</i>	2
1.3 <i>Contesto economico di riferimento</i>	3
2. Analisi del contesto competitivo	6
2.1 <i>Analisi contesto POLITICO</i>	6
2.2 <i>Analisi contesto ECONOMICO</i>	6
2.3 <i>Analisi contesto SOCIALE</i>	7
2.4 <i>Analisi contesto TECNOLOGICO</i>	7
2.5 <i>Analisi contesto ECOLOGICO</i>	7
2.6 <i>Analisi contesto LEGISLATIVO</i>	8
3. Descrizione dello stage	9
3.1 <i>Job title e area o funzione di appartenenza</i>	9
3.2 <i>Relazioni interfunzionali interne ed esterne</i>	9
3.3 <i>Scopo dello stage, descrizione delle principali attività e competenze acquisite</i>	9
4. Approfondimento tematico	11
4.1 <i>Introduzione al mismatch</i>	11
4.2 <i>Modello neoclassico della domanda e dell'offerta nel mercato del lavoro</i>	11
4.3 <i>La misura del mismatch: la curva di Beveridge</i>	13
4.4 <i>Tipologie di mismatch</i>	15
4.5 <i>Metodologia: Excelsior e IPSOS</i>	16
4.6 <i>Analisi risultati di Excelsior</i>	16

4.7	<i>Analisi risultati di IPSOS</i>	19
4.8	<i>Enti e progetti della Regione del Veneto per diminuire il mismatch</i>	20
4.9	<i>Conclusioni</i>	20
5.	Bibliografia	22

1. Descrizione dell'organizzazione e del contesto economico di riferimento

1.1 Storia dell'organizzazione

L'organizzazione presso cui ho svolto l'attività di tirocinio è Unioncamere del Veneto, un'associazione senza scopo di lucro che riunisce le Camere di Commercio di Venezia-Rovigo, Padova, Treviso-Belluno, Verona e Vicenza.

È stata fondata nel 1965 con l'obiettivo di coordinare principalmente i rapporti con la Regione e gli altri Enti e Istituzioni presenti nel territorio. Oltre alle funzioni previste dalla legge per le singole Camere, come la tenuta del registro delle imprese, la tutela dei consumatori, il sostegno alla competitività e l'assistenza alle imprese, Unioncamere svolge funzioni di supporto, coordinamento e promozione dell'economia, dell'internazionalizzazione e della competitività delle imprese che hanno sede nella Regione. Inoltre monitora l'andamento dell'economia regionale tramite osservatori e ricerche condotte internamente dal Centro Studi di Unioncamere del Veneto. (Unioncamere del Veneto, 2025)

Il Sistema Camerale è presente capillarmente sul territorio nazionale, tramite le Camere di Commercio italiane (CCIAA), e internazionale attraverso le Camere di Commercio italiane all'estero. Le CCIAA sono organizzate a livello regionale in Unioncamere regionali e vengono coordinate da Unioncamere Nazionale. Quest'ultima fu costituita nel 1895, su proposta della Camera di Verona, come Federazione permanente delle Camere di Commercio indipendenti dallo Stato per poter avvicinare gli interessi della politica a quelli delle imprese nel territorio. Il primo segretario generale fu Leopoldo Sabbatini. (Unioncamere, 2020)

Dopo la Seconda guerra mondiale, Unioncamere Nazionale si pose come obiettivo il coordinamento e il potenziamento delle attività di monitoraggio congiunturali (trimestrale) dell'economia nazionale. Funzione che nel corso del tempo è stata delegata alle singole Camere di Commercio territoriali. (Unioncamere, 2020)

Sotto il profilo storico le prime forme di Camere di Commercio risalgono al Medioevo, nacquero per tutelare gli interessi delle categorie produttive ed erano dotate di poteri giurisdizionali e di controllo del mercato. Nei secoli successivi vennero progressivamente assorbite dalle corporazioni, solo nel diciottesimo secolo, nel Ducato di Savoia, ricomparvero

le prime forme dei Consolati di Commercio. Il riconoscimento formale delle Camere di Commercio dell'industria, dell'artigianato e dell'agricoltura avvenne nel 1862. (Unioncamere, 2025)

1.2 Struttura organizzativa

Unioncamere del Veneto si compone di cinque organi (Unioncamere del Veneto, 2023):

- Il Presidente

È il rappresentante legale dell'Ente. L'incarico viene ricoperto a turno dai presidenti delle CCIAA aderenti, attualmente è il presidente della CCIAA di Padova. Il Presidente svolge la funzione di rappresentanza politica e istituzionale, convoca e presiede il Consiglio e la Giunta.

- Il Consiglio

È l'organo di indirizzo e controllo dell'Unione Regionale, viene presieduto dal Presidente di Unioncamere Veneto ed è composto dai Presidenti delle CCIAA e da tre consiglieri per ciascuna camera.

- La Giunta

È l'organo esecutivo ed è composta dai soli presidenti delle Camere di Commercio aderenti.

- Il Comitato dei Segretari Regionali

È l'organo di indirizzo e controllo dell'Unione Regionale, collabora con gli organi dell'Unione per raggiungere gli obiettivi posti e adempie alle funzioni assegnate dalla legge. È composto dal Coordinatore del Comitato dei Segretari generali di Unioncamere del Veneto, dai Segretari Generali delle CCIAA aderenti e dal Segretario Generale di Unioncamere Veneto.

- Il Collegio dei Revisori

Vigila sull'osservanza delle normative vigenti e sul rispetto dello Statuto, verifica la regolare tenuta della contabilità e riferisce annualmente al Consiglio il budget annuale, sul bilancio d'esercizio e sui risultati della gestione. Si compone di tre membri con mandato triennale, due sono nominati dal Presidente del Consiglio regionale e uno dal Ministero dell'Economia e delle Finanze.

1.3 Contesto economico di riferimento

Il contesto economico di riferimento per UC del Veneto è rappresentato da un tessuto imprenditoriale che si compone di 418.367 imprese attive considerando sia le sedi che le unità locali presenti nella regione nel 2024. Tale dato rappresenta 8,2% delle imprese attive in Italia.

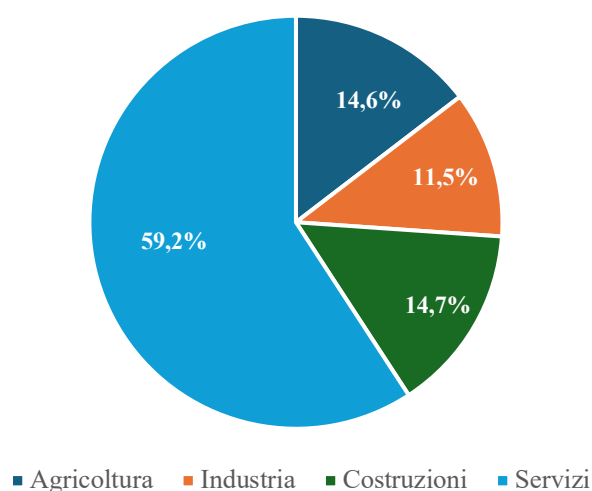
Le imprese attive in Veneto sono così distribuite:

Tab. 1 – Tessuto imprenditoriale Veneto

Settori	Imprese Veneto	% Imprese per settore
Agricoltura	61.097	14,6%
Industria	48.138	11,5%
Costruzioni	61.417	14,7%
Servizi	247.715	59,2%
Totale	418.367	100,0%

Fonte –Bollettino socioeconomico del Veneto, 2025 (Regione del Veneto, 2025)

Grafico 1 - Distribuzione % delle imprese per settore



Il tessuto imprenditoriale è composto prevalentemente dal settore dei servizi, con una particolare concentrazione nel commercio, nei servizi alla persona e nelle attività professionali (vedi Tab. 1). Hanno un ruolo di rilievo anche i comparti delle costruzioni e dell'agricoltura, il primo sostenuto anche dagli incentivi edilizi, il secondo trainato dal successo delle eccellenze vitivinicole del territorio.

Per quando riguarda il commercio con l'estero, il Veneto ha sempre mantenuto un saldo commerciale positivo nonostante la crisi del 2021-2023 causata dalla pandemia di Covid-19.

Tab. 2 – Dinamica degli scambi con l'estero (valori assoluti in mln di euro)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Export	59.812	70.252	82.194	81.650	80.151	79.973
Import	41.478	53.304	71.351	61.197	61.072	64.193
Saldo Comm	18.334	16.948	10.843	20.453	19.079	15.780

Fonte – Barometro dell'economia regionale, 2025 (Unioncamere del Veneto, 2025)

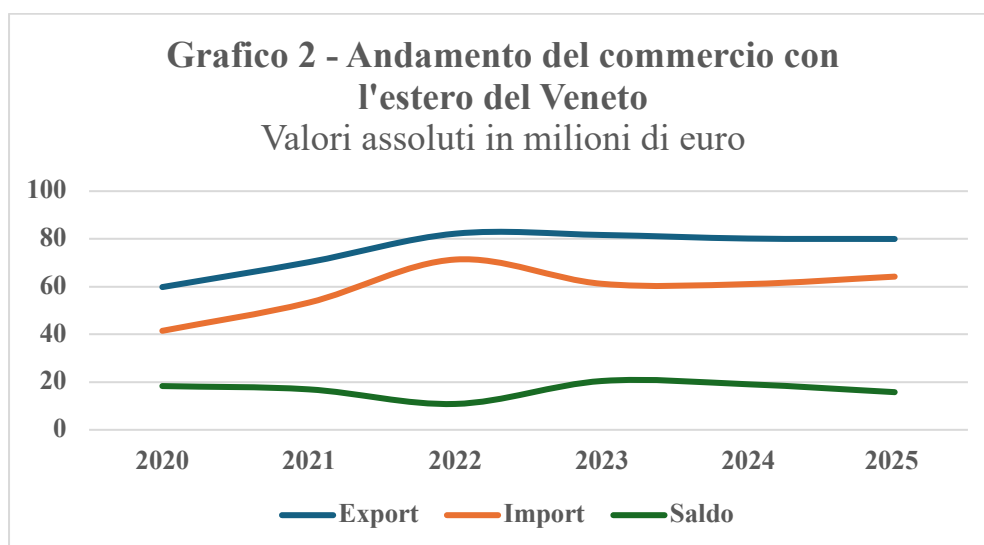
\Concentrandoci sull'anno 2025 della Tab. 2 notiamo un saldo commerciale inferiore del 17,3% rispetto al 2024 questo può essere causato in primo luogo dal rallentamento del commercio internazionale dovuto al contesto globale più debole e incerto causato soprattutto dalle tensioni geopolitiche. L'aumento delle importazioni è dovuto probabilmente sia alla crescita dei costi delle materie prime ed energia sia da una maggiore dipendenza da prodotti esteri cresciuta durante il periodo Covid. In aggiunta l'aumento dell'import non è stato compensato dall'aumento dell'export che è rimasto pressoché stabile.

Tab. 3 –Evoluzione degli scambi con l'estero

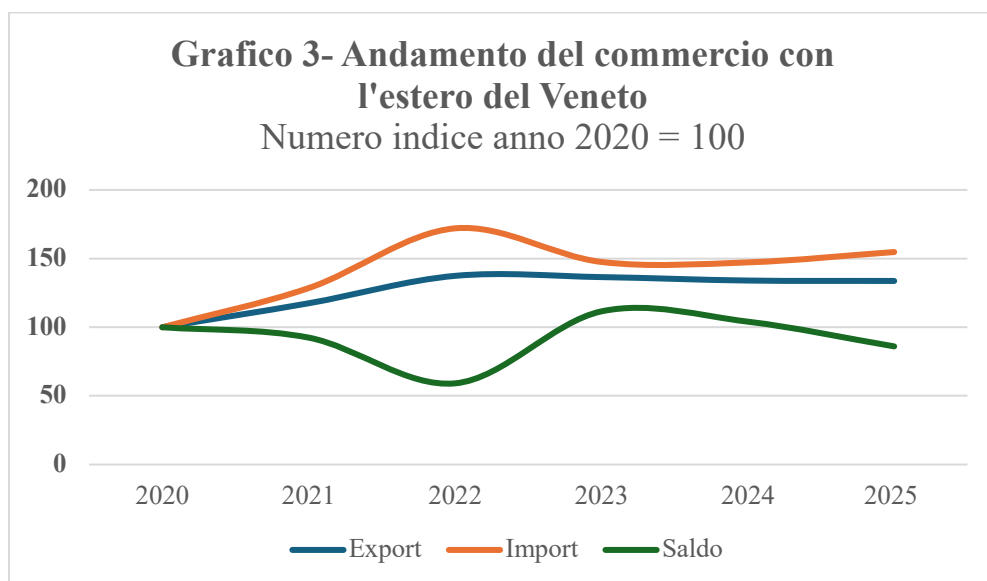
Numero indice anno 2020 = 100

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Export	100	117	137	137	134	134
Import	100	129	172	148	147	155
Saldo	100	92	59	112	104	86

Fonte – Elaborazione sui dati del Barometro dell'economia regionale (Unioncamere del Veneto, 2025)



Fonte – Elaborazione dati Barometro dell'economia regionale (Unioncamere del Veneto, 2025)



Fonte – Elaborazione dati Barometro dell'economia regionale (Unioncamere del Veneto, 2025)

2. Analisi del contesto competitivo

Analizzare il contesto competitivo di Unioncamere del Veneto significa osservare come l'ente coordina le CCIAA regionali e si posiziona rispetto alle sfide che gli si presentano.

Attraverso all'analisi PESTEL¹ si considera come l'ambiente di riferimento non comprenda soltanto le relazioni economiche e di mercato, ma includa anche molti fattori non di mercato. (Johnson, et al., 2017)

2.1 Analisi contesto POLITICO

Partendo dal contesto politico, Unioncamere del Veneto è fortemente influenzata da questo fattore, in quanto si pone come intermediario tra le CCIAA regionali e la Regione Veneto.

La Regione svolge un ruolo centrale per l'ente, infatti finanzia i progetti tramite fondi dedicati e incarica UC di svolgere analisi economiche, nonché di avviare e gestire bandi a sostegno delle imprese. Unioncamere deve tuttavia mantenere un ruolo imparziale nell'interpretazioni dei dati e dei trend economici, poiché la sua attività ha una prospettiva di lungo periodo che non coincide con la durata del mandato del Presidente della Regione o del partito politico che detiene la maggioranza.

2.2 Analisi contesto ECONOMICO

Rispetto al contesto economico Unioncamere del Veneto è inserita in una regione dove il terziario rappresenta 2/3 delle attività economiche e il manifatturiero corrisponde a circa il 20% delle imprese. La Regione è molto internazionalizzata sia sotto il profilo commerciale (export) sia sotto il profilo produttivo (catena del valore internazionali). I dati macroeconomici evidenziano negli ultimi anni una bassa crescita del PIL a fronte di un tasso di un basso tasso di disoccupazione con valori però più elevati per quanto riguarda i giovani e la componente femminile. La forte presenza di settori tradizionali nonché di una parte dei servizi penalizza la crescita della produttività spinta invece dai comparti produttivi del terziario più avanzati. In questo contesto l'ente mira a potenziare la competitività delle imprese e l'attrattività del territorio.

¹L'analisi PESTEL è un metodo per analizzare il macro-ambiente, concentrandosi sui fattori esterni che possono influenzare l'andamento dell'azienda. Questi fattori non possono essere controllati, ma vanno integrati e gestiti all'interno del modello di governance.

2.3 Analisi contesto SOCIALE

Dal punto di vista sociale Unioncamere opera in una regione che presenta un forte processo di invecchiamento demografico con un indice di vecchiaia pari a 203, significa che per una persona con meno di 15 anni ci sono due persone con più di 65 anni (Regione del Veneto, 2025). Questo processo è dovuto al calo delle nascite e in parte della migrazione dei giovani verso altre regioni e verso l'estero. Negli ultimi decenni c'è stato un declino demografico che avrà ripercussioni negative tanto sul sistema scolastico e di welfare quanto sul mercato del lavoro che vedrà sempre più una forza lavoro anziana con problemi di ricambio generazionale. Allo stesso tempo l'immigrazione crea problemi di integrazione dei nuovi cittadini e la necessità di offrire loro soluzioni abitative adeguate e dignitose rispetto ai diritti di ciascuno.

2.4 Analisi contesto TECNOLOGICO

Lo sviluppo tecnologico e l'innovazione rappresentano una leva importante per l'evoluzione futura della regione. Il Veneto, secondo i dati dello Regional Innovation Scoreboard, è classificato come regione a innovazione moderata con uno score di 95,1 rispetto alla media europea di 100 (European Commission, 2025). In questo scenario il Veneto ha avviato alcuni progetti come, ad esempio, Veneto data Platform per ottimizzare la governance pubblica, gestire e analizzare i dati territoriali. Il Veneto sta poi investendo molto nella robotica, nella space economy, nelle AI, nella digitalizzazione dei processi produttivi attraverso cui alimentare il vantaggio competitivo della regione.

In questo quadro Unioncamere del Veneto destina una parte importante del suo budget alle proprie attività nell'ambito di studi, ricerche e indagini che consentono di orientare le decisioni non solo dell'Ente e delle Camere di Commercio associate, ma anche delle imprese presenti sul territorio.

2.5 Analisi contesto ECOLOGICO

Il Veneto è una delle Regioni più performanti nell'ambito dell'economia circolare, all'interno della quale presenta già oggi un tasso di riciclo della materia pari al 69% già superiore al target europeo fissato al 65%. In molti comuni del Veneto la raccolta differenziata raggiunge valori record intorno al 80%. Il territorio regionale è fortemente esposto al rischio climatico che vede l'alternarsi di intense precipitazioni a periodi di elevata siccità. In particolare, l'elemento che ha contribuito ad aumentare l'impronta ecologica è quello dell'elevato consumo di suolo che

ha interessato la regione negli ultimi decenni, tanto che oggi l'indirizzo urbanistico è quello di consumo di suolo zero.

Guardando il contesto ecologico, Unioncamere del Veneto supporta la transizione ecologica del sistema produttivo regionale, promuove modelli di economia circolare attraverso progetti e tavoli istituzionali come il CRESC - Coordinamento Regionale Economia Sostenibile e Circolare.

2.6 Analisi contesto LEGISLATIVO

Sotto il profilo legislativo la regione sta recependo le direttive europee in materia energetica e sulle emissioni industriali. Sta inoltre investendo nella digitalizzazione delle procedure di autorizzazione attraverso il SUAP con effetti rilevanti sulla semplificazione burocratica e sulla riduzione dei tempi della giustizia amministrativa. I maggiori benefici di questo orientamento saranno percepiti anche dalle piccole e medie imprese.

L'ente opera come garante della trasparenza del mercato attraverso la gestione dei registri pubblici e la vigilanza sulle norme di regolazione del commercio. Inoltre l'ente assicura la corretta applicazione delle normative comunitarie e nazionali, proteggendo il Made in Veneto dalle contraffazioni.

3. Descrizione dello stage

3.1 Job title e area o funzione di appartenenza

Ho svolto l'attività di tirocinio curricolare presso il Centro Studi di Unioncamere del Veneto come stagista dell'Ufficio Studi. L'esperienza è inserita all'interno dell'Area Ricerca e Statistica, dove ho lavorato insieme alla Responsabile del Centro Studi, la quale ha coordinato le mie attività quotidiane e monitorato i progressi raggiunti.

3.2 Relazioni interfunzionali interne ed esterne

Per quanto riguarda le relazioni interfunzionali, il mio ruolo ha richiesto una costante collaborazione interna con gli altri membri del Centro Studi e con l'ufficio comunicazione per la diffusione dei dati. Nelle relazioni con l'esterno, ho avuto modo, inoltre, di interfacciarmi con i responsabili dei Centri Studi delle Camere di Commercio del Veneto, soprattutto con la CCIAA dei Treviso-Belluno, durante gli incontri di presentazione delle analisi e di allineamento.

3.3 Scopo dello stage, descrizione delle principali attività e competenze acquisite

Lo scopo dello stage è stato quello di fornire supporto operativo al monitoraggio delle dinamiche dei cicli economici del sistema produttivo veneto, in modo da aiutare le Camere di Commercio a interpretare correttamente le evoluzioni del territorio. Nello specifico, le principali attività hanno riguardato l'estrazione e l'elaborazione di dati statistici provenienti da banche dati ufficiali (come Excelsior e Istat), finalizzate alla redazione di report trimestrali su temi quali la demografia d'impresa, l'andamento dell'export e del turismo e i flussi occupazionali regionali. Nel dettaglio ho partecipato alla stesura del questionario di rilevazione del I trimestre 2026 dell'Indagine congiunturale sulle imprese manifatturiere, ho collaborato all'estrazione e all'analisi dei dati sul tessuto imprenditoriale Veneto e mi sono occupata di scrivere il report annuale del Terziario di Mercato richiesto da Confcommercio del Veneto.

Proprio per quest'ultimo progetto ho integrato nel mio flusso di lavoro AntigraVity, un software che sfrutta la potenza di calcolo locale per gestire le task richieste tramite agenti di intelligenza artificiale (come Gemini, GPT o Claude). Grazie a questo strumento, sono riuscita a ottimizzare i tempi di elaborazione scrivendo uno script in Python che ha automatizzato l'estrazione di dati da file TXT grezzi, organizzandoli in tabelle strutturate secondo le specifiche richieste.

Ho imparato ad apprezzare le varie fasi di ricerca, dall'organizzazione dei dati in tabelle riassuntive fino alla scelta del tipo di analisi da compiere e la restituzione dei risultati con un adeguato supporto grafico.

Si tratta di dettagli fondamentali che evidenziano come l'attività di tirocinio permetta di affinare una sensibilità pratica difficile da acquisire solo attraverso lo studio teorico.

Lo stage è risultato molto utile sia per applicare le competenze acquisite durante i corsi universitari sia per sviluppare la capacità di interpretazione dei fenomeni reali che emergono dai dati statistici.

4. Approfondimento tematico

4.1 Introduzione al mismatch

L'obiettivo di questo approfondimento è quello di mettere in evidenza il mismatch di competenze (skill mismatch) nel mercato del lavoro del Veneto tra quelle possedute dai giovani che terminano il percorso di istruzione e quelle richieste dal sistema imprenditoriale.

Il tema viene affrontato partendo dalla presentazione teorica del modello neoclassico della domanda e offerta di lavoro per poi spiegare empiricamente la curva di Beveridge che mette in relazione il tasso di disoccupazione e i posti di lavoro vacanti (domanda di lavoro) (Abbritti & Consolo, 2024).

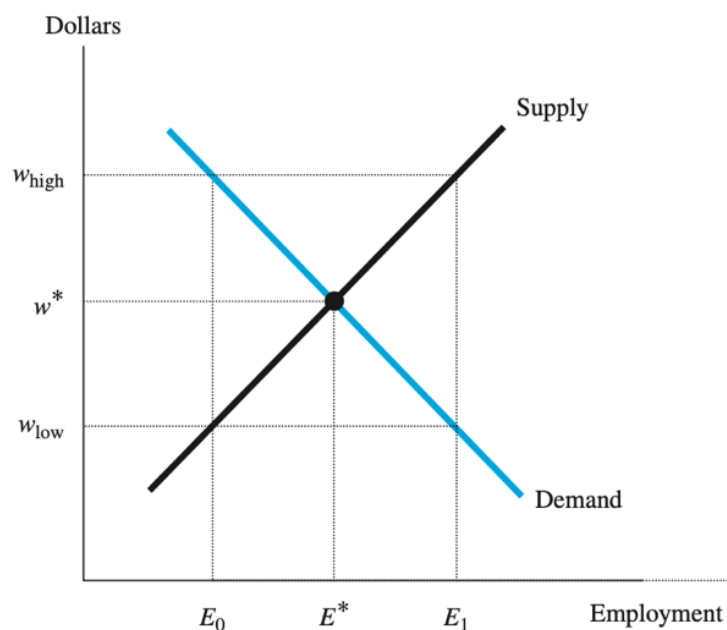
Sotto il profilo empirico questo disallineamento è stato, di recente, evidenziato dai dati del sistema informativo Excelsior e dalla ricerca “Giovani e Futuro” realizzata da IPSOS per Unioncamere del Veneto. Nel caso dell'istruzione terziaria si rileva, in media, una difficoltà di reperimento di competenze da parte delle imprese per il 59% delle richieste. Questa percentuale diminuisce al 57% per le competenze universitarie e aumenta al 69% nel caso degli ITS Academy (Istituti tecnologici superiori). Le competenze in media più importanti per le imprese sono le competenze trasversali, quelle comunicative, quelle tecnologiche e, infine, quelle green.

Per cercare di diminuire il mismatch e far convergere le competenze richieste dalle imprese e quelle offerte, la Regione del Veneto ha costituito degli enti strumentali il cui scopo è sviluppare nuove competenze e favorire l'entrata nel mercato del lavoro dei giovani come Veneto Lavoro, Veneto Sviluppo, Veneto Innovazione e T2i. La Regione, inoltre, promuove e finanzia progetti specifici come Giovani energie in azione e la Talent week in collaborazione con il Sistema Camerale Veneto.

4.2 Modello neoclassico della domanda e dell'offerta nel mercato del lavoro

A livello teorico il modello neoclassico che spiega l'equilibrio del mercato del lavoro si compone di due curve: la curva di domanda di lavoro delle imprese e la curva di offerta di lavoro delle persone disponibili a lavorare. Il loro punto di incontro rappresenta l'equilibrio del modello per una quantità di ore di lavoro e un salario che sono ottimali sia per l'impresa che per il lavoratore.

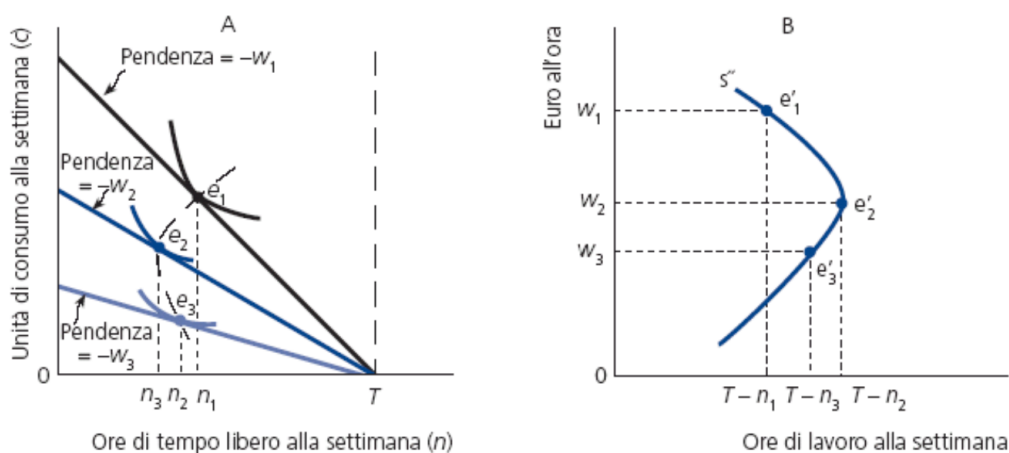
Fig. 1 – Equilibrio mercato del lavoro



Fonte - (Borjas, 2020)

Ogni individuo, in base alla propria funzione di utilità, deve allocare il proprio tempo tra tempo libero e ore di lavoro. Il costo opportunità di sostituire un'ora di lavoro con un'ora di tempo libero, nel punto di equilibrio è pari al salario orario. La scelta dell'individuo di quante ore allocare al lavoro, in base alle ore di tempo libero a sua disposizione e al consumo di un bene composito, si trova sul punto di tangenza tra il vincolo di bilancio che ha una pendenza pari all'opposto del salario e la curva di indifferenza più elevata. Generando così la curva di offerta di lavoro per ciascun livello di salario e il numero ottimale di ore di lavoro.

Fig. 2 – Curva offerta di lavoro



Fonte - (Frank & Cartwright)

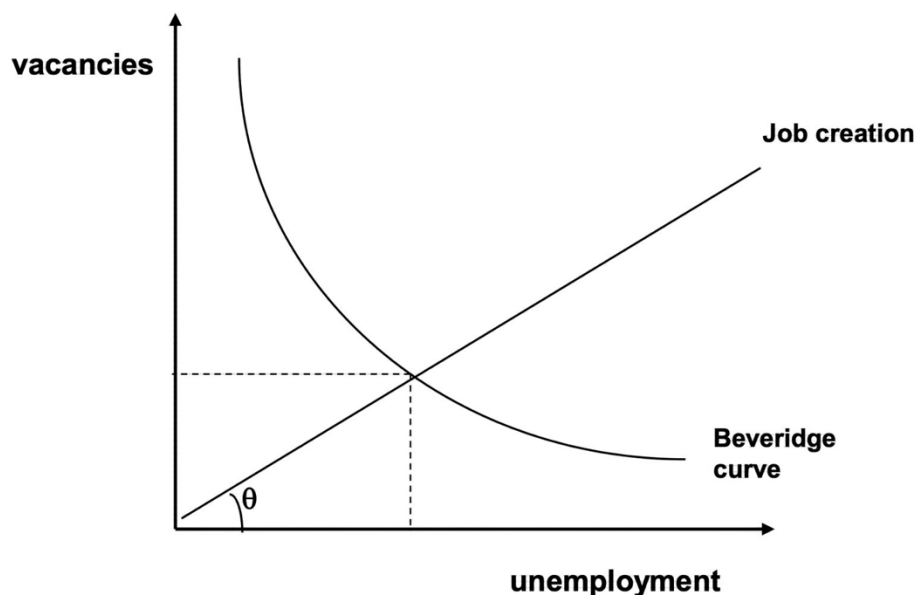
La curva di offerta di lavoro è crescente fino a e'_2 (Fig. 2B) quando l'effetto di sostituzione domina sull'effetto di reddito, poi inizia a decrescere perché gli effetti si invertono. Questo avviene quando il lavoratore ha raggiunto un livello salariale superiore a w_2 (Fig. 2B), egli non è più incentivato a lavorare e preferisce avere più tempo libero.

La domanda di lavoro ottimale di un'impresa è pari alla quantità di lavoro aggiuntiva per il quale il valore del prodotto marginale del lavoro (VMP_L) è esattamente uguale al saggio di salario. Il VMP_L corrisponde al maggior guadagno realizzato dall'impresa quando vende il bene che deriva dall'impiego di un'unità addizionale di lavoro.

4.3 La misura del mismatch: la curva di Beveridge

Il modello neoclassico descrive una situazione ideale dove domanda e offerta di lavoro dipendono esclusivamente dal salario reale. Nella realtà entrano in atto altre variabili che impediscono l'incontro tra domanda e offerta da cui deriva il mismatch di competenze. Quest'ultimo può essere rappresentato tramite la curva di Beveridge, la quale mette in relazione il tasso di disoccupazione e il numero di posti vacanti e consente di valutare il mismatch in relazione ai cicli economici.

Fig.3 – Curva di Beveridge

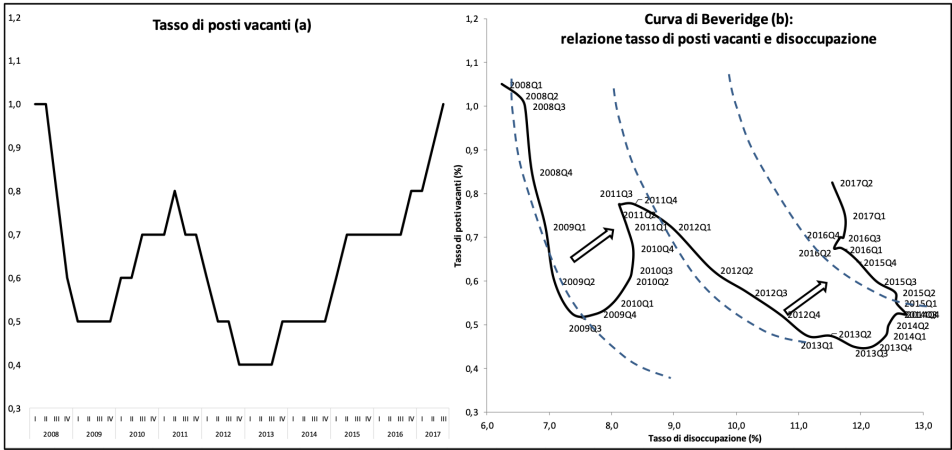


Fonte - (Pissarides, 2010)

La relazione tra le due variabili è inversa, durante le fasi espansive quando sia la domanda che i posti vacanti aumentano, il tasso di disoccupazione diminuisce in base a quanta forza lavoro trova occupazione. Questo accade perché, nel breve periodo, le competenze dei lavoratori non

sono adatte a soddisfare la domanda. Invece, in fasi di contrazione del mercato, la domanda di lavoro diminuisce come anche i posti vacanti e la disoccupazione aumenta.

Grafico 4 - Tasso di posti vacanti nell'industria e servizi e Curva di Beveridge trimestrali

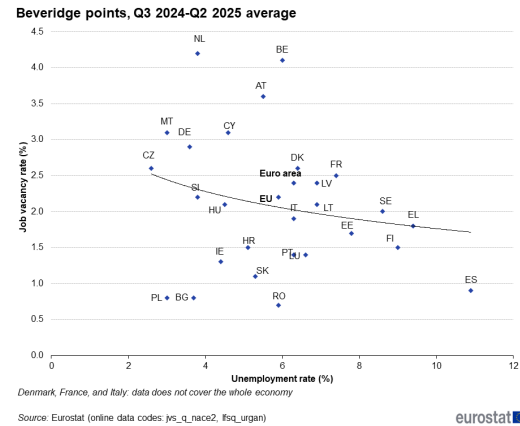


(a) Industria e servizi sezioni Ateco 2007 da B a N.
(b) I valori del tasso di posti vacanti e del tasso di disoccupazione sono medie mobili a 4 termini centrate sull'ultimo trimestre.

Fonte - ISTAT (ISTAT, 2017)

A seconda della situazione economica, la curva di Beveridge si sposta, così un movimento verso destra in alto può essere un segnale che il mismatch tra domanda e offerta è elevato perché a parità di posti vacanti è più alto livello disoccupazione. Al contrario quando è vicina all'origine degli assi, sia il livello di disoccupazione che i posti vacanti sono bassi, e può indicare che c'è un incontro quasi perfetto tra domanda e offerta. L'Italia, come rappresentato nel grafico 5, si trova esattamente al centro, col 1,9% di posti di lavoro vacanti e un tasso di disoccupazione del 6,3%, questa posizione mediana evidenzia che il mismatch è presente e rilevante, anche se in misura minore rispetto alla media dei paesi Europei e anche ad altri paesi come la Francia, la Germania e la Danimarca.

Grafico 5 – Punto medio curva di Beveridge



Fonte - Eurostat (EUROSTAT, 2025)

4.4 Tipologie di mismatch

Il mismatch nel mercato del lavoro viene di solito spiegato come una combinazione di costi di transazione e asimmetrie informative tra il datore di lavoro e il dipendente o più in generale di informazioni incomplete. Nello specifico le cause di mismatch sono cinque:

- Mismatch di competenze (tema centrale dell'approfondimento)
- Mismatch rispetto al livello d'istruzione
- Mismatch geografico (basato sulla bassa mobilità territoriale dei lavoratori dovuta a barriere culturali e legami familiari)
- Mismatch settoriale (molti lavoratori hanno competenze legate a settori stagnanti o in declino e non sono trasferibili in settori in crescita)
- Mismatch tecnologico (i lavoratori non hanno le skill necessarie per lavorare con le nuove tecnologie)

Utilizzando la categorizzazione di CEDEFOP (European Center for the Developing of Vocational Training), il mismatch si suddivide in: mismatch verticale e mismatch orizzontale.

Il mismatch verticale (o qualification mismatch) si ritrova quando il livello di istruzione o di competenze è maggiore o minore rispetto a quello richiesto. In questi casi si parla di overeducation o undereducation.

Il mismatch orizzontale (o skill mismatch), invece, è quella situazione in cui il livello di istruzione o di competenze rispecchiano quelle richieste, però quella tipologia di istruzione o skill sono inappropriate per quel lavoro.

Quando si parla di overskilling o underskilling si va a individuare quella situazione in cui l'individuo o non riesce a sfruttare a pieno le sue competenze o gli mancano quelle skill necessarie per raggiungere un livello standard. Quando l'individuo non ha le skill adatte o non rispecchia ciò che viene richiesto dal lavoro si forma un gap tra la domanda e l'offerta di competenze che viene definito skill gap (CEDEFOP, 2010).

4.5 Metodologia: Excelsior e IPSOS

Per l'analisi del mismatch in Veneto vengono presi in considerazione, principalmente, i dati del sistema informativo per l'occupazione e la formazione Progetto Excelsior e quelli della ricerca "Giovani e Futuro" svolta da IPSOS per Unioncamere del Veneto.

Il progetto Excelsior, tramite rilevazioni mensili, analizza i programmi di assunzione per determinare la domanda complessiva di lavoro. Questa rilevazione è iniziata nel 1997 per iniziativa di Unioncamere e del Ministero del lavoro e delle politiche sociali. Il questionario di rilevazione si compone di una prima parte con domande sulla domanda di lavoro e la seconda che si concentra su argomenti focus. Con riferimento alla parte sul mercato del lavoro Excelsior raccoglie i dati delle attivazioni e delle cessazioni di contratti, delle figure professionali in entrata concentrandosi sulle competenze e conoscenze richieste, sul livello istruzione e sulla difficoltà di reperimento delle figure professionali. Il questionario è somministrato a tutte le imprese private dei settori industriali e dei servizi iscritte al Registro delle Imprese delle Camere di Commercio, vengono escluse le unità operative della Pubblica Amministrazione, le aziende pubbliche del sistema sanitario, le scuole, le università e le associazioni.

Si tratta di un campo d'osservazione di 1,48 milioni di imprese con un numero complessivo di 14,89 milioni di dipendenti aggiornato al 2024 (Excelsior metodologia, 2025).

La ricerca "Giovani e Futuro: L'attrattività del Veneto", realizzata da IPSOS, ha l'obiettivo, invece, di raccogliere gli elementi della nostra regione che i giovani, gli adulti e le imprese considerano attrattivi. Si basa su un campione di 2000 interviste: 800 intervistati sono giovani veneti di 18-34 anni con un campione di controllo di 500 giovani italiani di pari età, 500 interviste effettuate ad adulti veneti di 35-70 anni e, infine, 200 interviste ad aziende venete. Di questo studio utilizzerò i dati riferiti alla seconda sezione dell'analisi che riguarda la domanda di lavoro in Veneto in particolare la difficoltà di reperimento, il livello di istruzione e il titolo di studio dei giovani assunti.

4.6 Analisi risultati di Excelsior

Il sistema informativo Excelsior ha previsto, per il 2025, in Veneto 525.550 assunzioni da parte delle imprese di cui il 30% è rappresentato da giovani under 30. In media il 12% degli ingressi ha un'istruzione terziaria (università o ITS Academy), il 65% istruzione secondaria e il rimanente 23% ha completato la scuola dell'obbligo.

Dalle risposte delle imprese emerge come la difficoltà di reperimento di lavoratori qualificati sia è pari in media al 52%, una percentuale che varia a seconda della tipologia di lavoro ricercato dalle stesse e dal livello di istruzione o percorso scelto.

In mancanza di dati regionali considero i dati nazionali come indicazioni utili per la realtà regionale del Veneto. I percorsi più richiesti nel mercato del lavoro italiano nel quinquennio 2025-2029 hanno un rapporto Fabbisogno/Offerta elevato e sono principalmente gli indirizzi STEM, a esclusione di quelli legati all’edilizia e all’architettura, seguono l’indirizzo economico-statistico, le lauree medico-sanitarie e l’indirizzo insegnamento e formazione.

Tab. 4 – Fabbisogno e Offerta di Formazione Terziaria STEM previsioni 2025-2029

Formazione Terziaria STEM	Offerta media annua	Rapporto Fabbisogno/Offerta
Scienze matematiche, fisiche e informatiche	10.200	1,4
Ingegneria (esclusa ing. civile)	32.300	1,3
Chimico-farmaceutico	4.800	1,1

Fonte – rielaborazione sui dati di Excelsior (Excelsior 2025-2029, 2024)

Tab. 5 – Fabbisogno e Offerta di Formazione Terziaria non STEM previsioni 2025-2029

Formazione Terziaria	Offerta media annua	Rapporto Fabbisogno/Offerta
Economico-statistico	37.000	1,4
Medico-sanitario	34.600	1,2
Insegnamento e formazione	36.900	0,7

Fonte – rielaborazione sui dati di Excelsior (Excelsior 2025-2029, 2024)

Quando il rapporto Fabbisogno/Offerta è maggiore di uno significa che l’offerta media annua è inferiore a quanto è richiesto dal mercato in quel periodo. Nel caso dell’insegnamento e della formazione e di molti altri indirizzi l’indice è inferiore a uno e quindi c’è un eccesso di offerta rispetto ai fabbisogni stimati.

Secondo il rapporto Excelsior i giovani che entreranno nel mercato del lavoro, nel quinquennio considerato, saranno circa 1,3 milioni e la loro offerta di competenze rispecchierà parzialmente quelle richieste dalle imprese, ma non sempre è sufficiente a coprire il fabbisogno.

Tab. 6 – Indirizzi di studio più richiesti in regione

Indirizzi di studio	Entrate previste	% difficoltà di reperimento
Economico	17.250	45%
Insegnamento e formazione	7.940	52%
Ingegneria industriale	3.830	63%
Meccatronica	3.950	81%
Servizi alle imprese ed Enti senza scopo di lucro	2.390	43%

Fonte – rielaborazione dati Excelsior Informa 2025 Veneto (Excelsior 2025, 2025)

Per la misurazione del mismatch utilizzo l'indice della difficoltà di reperimento. Questo indice esprime quanto l'offerta delle competenze dei laureati o diplomati ITS Academy è diversa da quella richiesta dalle imprese. Gli indirizzi di studio terziari con un maggiore mismatch in regione sono: l'indirizzo meccatronica (81%), seguito da ingegneria industriale (63%), insegnamento e formazione (52%), economico (45%) e, infine, servizi alle imprese ed Enti no profit (43%).

Con riferimento ai dati in tabella 6 è possibile calcolare la media ponderata della difficoltà di reperimento di competenze sia universitarie che quelle degli ITS Academy. Si evidenzia un mismatch pari al 49,3% nel caso degli indirizzi universitari a fronte di un 66,7% degli ITS. Quest'ultimo dato sorprende più del primo perché la difficoltà di reperimento è più alta quando si tratta di indirizzi specifici creati appositamente per rispondere alle necessità del mercato.

Per questi indirizzi di studio le competenze che le imprese ritengono di elevata importanza sono riportate in tab. 7.

Tab. 7 – Competenze rilevanti per le imprese

Indirizzi di studio	Comunicative	Tecnologiche	Green	Trasversali
Economico	55,67%	52%	36%	76,5%
Insegnamento e formazione	40,67%	23,67%	27%	78,75%
Ingegneria industriale	58,33%	66,67%	52,5%	75,5%
Meccatronica	36,33%	31,33%	33,5%	69,75%
Servizi alle imprese ed Enti senza scopo di lucro	36,67%	43%	23,5%	74%

Fonte – rielaborazione dati Excelsior Informa 2025 Veneto (Excelsior 2025, 2025)

Per tutti e cinque gli indirizzi le competenze ritenute maggiormente più importanti sono quelle trasversali come lavorare in gruppo e in autonomia, capacità di problem solving e flessibilità e adattamento. Nello specifico, per l'indirizzo economico, le competenze più importanti sono:

- Trasversali al 76,5%: flessibilità e adattamento (87%), problem solving(80%);
- Comunicative: comunicare in italiano le informazioni dell'impresa (65%)
- Tecnologiche: competenze digitali (80%)
- Green: risparmio energetico e sostenibilità ambientale (45%)

4.7 Analisi risultati di IPSOS

Dalla ricerca Giovani e futuro di IPSOS si riscontrano le stesse problematiche, le competenze richieste ai giovani lavoratori da parte delle imprese sono diverse da quelle in loro possesso. Le imprese riscontrano che nel 61% dei casi, valore di 10 punti percentuali superiore a quello presente nel rapporto Excelsior, i giovani non possiedono le competenze richieste e per questo hanno iniziato ad avviare progetti interni per formare i futuri dipendenti con le competenze maggiormente adatte. Il 76% dei giovani assunti in Veneto ha il diploma di scuola secondaria di primo o secondo grado. Inoltre il 74% dei profili assunti riguarda profili tecnico-professionali.

4.8 Enti e progetti della Regione del Veneto per diminuire il mismatch

Allo scopo di ridurre il livello di mismatch la Regione del Veneto, per promuovere l'ingresso di giovani con competenze più vicine a quelle richieste dal mercato, ha istituito e finanziato dei progetti specifici e degli Enti competenti. Tra i progetti troviamo: Giovani energie e Giovani energie in azione, indirizzati a studenti di quinta superiore, studenti universitari, disoccupati e inattivi tra i 18 e 29 anni. La prima iniziativa offre incontri formativi in cui si fanno emergere le competenze possedute e le capacità di ciascun partecipante, il secondo, invece, propone dei corsi per acquisire nuove competenze e avvicinare così i giovani al mercato del lavoro.

Invece, gli Enti regionali, a vario titolo, che si occupano di ridurre il gap tra domanda e offerta di competenze sono:

- Veneto Lavoro che sostiene le politiche del lavoro e coordina i servizi per il lavoro;
- Veneto Sviluppo che supporta lo sviluppo regionale mettendo a disposizione strumenti di credito e finanziari;
- Veneto Innovazione che promuove l'innovazione quale strumento lo sviluppo regionale favorendo anche la riqualificazione e l'aumento dell'occupazione.

Inoltre la Regione e il Sistema Camerale regionale realizzano ogni anno la Talent Week, una settimana in cui i giovani, le università e le imprese si incontrano per discutere del futuro del lavoro e delle competenze che saranno necessarie in futuro.

Nell'ambito del Sistema Camerale l'ente T2i si occupa di formazione dei lavoratori così che abbiamo le competenze per entrare nel mercato del lavoro e promuove l'innovazione nelle aziende per sostenerne la competitività.

4.9 Conclusioni

Il mismatch di competenze è un problema che riguarda in generale l'Europa e in Italia concerne molti settori produttivi come evidenziato dal Sistema Informativo Excelsior. In media, in Veneto, un lavoratore su due non ha le competenze adatte alla mansione che deve svolgere nonostante abbia il titolo di studio richiesto. Le imprese preferiscono assumere lavoratori con un diploma di scuola superiore o istituto tecnico professionale e formarli a proprie spese, in questo modo si assicurano di avere le figure con le competenze adatte.

La Regione, grazie ai fondi europei come il PNRR, ha cercato di avvicinare maggiormente i giovani al mondo del lavoro però le iniziative sono ancora insufficienti e poco conosciute. Sarebbe interessante ampliare i database di competenze (bilancio di competenze) necessarie e richieste per ciascuna tipologia di lavoro affinché tanto gli studenti che le scuole, gli istituti tecnici e le università possano usarli per migliorare l'offerta didattica. Importante sarà trovare

strumenti concreti di scambio di esperienze, di collaborazione e confronto tra il sistema scolastico e quello imprenditoriale.

Allo scopo di ridurre il mismatch sul mercato del lavoro, il lavoro svolto, conferma l'importanza di potenziare le politiche attive del lavoro e di allineare maggiormente i percorsi formativi alle esigenze richieste dalle imprese, in particolare favorendo ambienti formativi volti a rafforzare le competenze trasversali accanto a quelle più specifiche di ciascuna offerta didattica. Sicuramente, anche alla luce, dell'esperienza del PNRR vanno potenziate le competenze volte a completare la transizione digitale e quella ecologica. A livello strategico alcuni interventi importanti da considerare sono:

- L'aggiornamento continuo di competenze sia nella forma upskilling che quella di reskilling puntando sulle competenze maggiormente richieste dalle imprese.
- Promuovere maggiormente percorsi d'incontro scuola-lavoro per rispondere alle esigenze del sistema imprenditoriale
- Migliorare l'orientamento professionale e i bilanci di competenze

Il rafforzamento delle politiche di formazione, l'incremento delle collaborazioni tra università e imprese e la promozione di settori emergenti potranno contribuire significativamente a ridurre il gap di competenze

Poiché il disallineamento di competenze è un problema complesso risulterà importante raggiungere un maggior coordinamento tra le attività promosse da ciascun stakeholder a livello regionale che presenta competenze in materia dalla scuola al sistema camerale alla Regione nonché altri enti che possono dare un contributo alla riduzione del mismatch.

5. Bibliografia

- Abbritti, M., & Consolo, A. (2024). *Labour market skills, endogenous productivity and business cycles*. Tratto da European Economic Review:
<https://pdf.sciencedirectassets.com/271652/1-s2.0-S0014292124X00094/1-s2.0-S0014292124002022/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEEEaCXVzLWVhc3QtMSJHMEUCIAUcBOjQPonQIS25xiTfiCzdFOIwU15RaMwmrWv5uWZzAiEAiN37Ix1HOo98Vcrs7p3GDPuVbGEsWeTPcC7nfeqDaDYq>
- Borjas, G. J. (2020). *Labor Economy*. Mc Graw Hill.
- CEDEFOP. (2010). *The skill matching challenge - Analysing skill mismatch and policy implications*. Tratto da cedefop.europa:
https://www.cedefop.europa.eu/files/3056_en.pdf
- European Commission. (2025, Luglio). *Regional Innovation Scoreboard 2025 - Regional profile Italy*. Tratto da European Commission:
https://ec.europa.eu/assets/rtd/ris/2025/ec_rtd_ris-regional-profile-it.pdf
- EUROSTAT. (2025, Novembre). *Job vacancy and unemployment rates - Beveridge curve*. Tratto da ec.europa: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Job_vacancy_and_unemployment_rates_-_Beveridge_curve
- Excelsior 2025. (2025). *Excelsior informa - Veneto 2025*. Tratto da excelsior.unioncamere:
<https://excelsior.unioncamere.net/excelsior-bts/document/bollettino/year/2332>
- Excelsior 2025-2029. (2024). *PREVISIONI DEI FABBISOGNI OCCUPAZIONALI E PROFESSIONALI IN ITALIA A MEDIO TERMINE (2025-2029)*. Tratto da excelsior.unioncamere:
https://excelsior.unioncamere.net/sites/default/files/pubblicazioni/2025/report_previsivo_2025-29.pdf
- Excelsior metodologia. (2025). *La metodologia del nuovo Sistema Informativo Excelsior*. Tratto da excelsior.unioncamere:
https://excelsior.unioncamere.net/sites/default/files/documenti/Nota_Metodologica.pdf
- Frank, R. H., & Cartwright, E. (s.d.). *Microeconomia*. Milano: Mc Graw Hill.
- ISTAT. (2017). *Il mercato del lavoro: una lettura integrata*. Tratto da istat:
<https://www.istat.it/wp-content/uploads/2017/12/Rapporto-Mercato-Lavoro-2017.pdf>
- Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, Regnér, & Paci. (2017). *Strategia - Orientare organizzazioni e imprese in un mondo che cambia*. Milano-Torino: Pearson Italia.

Pissarides, C. A. (2010). *Christopher A. Pissarides*. Tratto da Nobel Prize:

<https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2010/pissarides/lecture/>

Regione del Veneto. (2025, Ottobre). *Bollettino socio-economico del Veneto*. Tratto da statistica.regione.veneto:

https://statistica.regione.veneto.it/Pubblicazioni/bollettino_socio_economico/scenario_economico_congiuntura_ottobre_2025.pdf

Regione del Veneto. (2025). *Rapporto Statistico Regionale - Il Veneto si racconta, il Veneto si confronta*. Tratto da statistica.regione.veneto:

<https://statistica.regione.veneto.it/Pubblicazioni/RapportoStatistico2025/volume.html#cap3>

Unioncamere. (2020, Ottobre 12). *La costituzione dell'Unione*. Tratto da Unioncmere:

<https://www.unioncamere.gov.it/chi-siamo/storia/la-costituzione-dellunione>

Unioncamere. (2020, Ottobre 12). *L'Unione nell'età Repubblicana*. Tratto da Unioncamere:

<https://www.unioncamere.gov.it/chi-siamo/storia/lunione-nellea-repubblicana>

Unioncamere. (2025, Luglio 2). *La nascita delle Camere di Commercio*. Tratto da

Unioncamere: <https://www.unioncamere.gov.it/chi-siamo/storia/la-nascita-delle-camere-di-commercio>

Unioncamere del Veneto. (2023, Maggio 26). *Statuto*. Tratto da unioncamereveneto:

<https://www.unioncamereveneto.it/chi-siamo/statuto>

Unioncamere del Veneto. (2025, Giugno 30). *Barometro dell'economia regionale*. Tratto da

venetoincifre: https://www.venetoincifre.it/wp-content/uploads/2025_6_VenetoBarometro.pdf

Unioncamere del Veneto. (2025, Luglio 9). *Mission*. Tratto da unioncamereveneto:

<https://www.unioncamereveneto.it/chi-siamo/mission/>