

CONFARTIGIANATO IMPRESE VARESE

Centro Studi Imprese Territorio

IL COLLOQUIO MANCATO

Mercato del lavoro, produttività e salari
nelle piccole e medie imprese

01 Lavoro 02 Produttività 03 Salari

04 Pmi 05 Territori 06 Capitale umano

Paper di analisi e articolo di lettura

maggio 2026



Il colloquio mancato

Mercato del lavoro, produttività e salari nelle piccole e medie imprese. Una lettura strutturale del fenomeno italiano

CENTRO STUDI IMPRESE TERRITORIO - Confartigianato Imprese Varese

Sintesi

I salari orari reali in Italia sono fermi dal 2000; la produttività anche. Le due grandezze procedono insieme, a un livello strutturalmente più basso di quello dei principali paesi europei. Il dato della CGIA Mestre - un colloquio su tre nel 2025 andato deserto - è la manifestazione visibile di questo nodo strutturale.

I dati Eurostat 2023 mostrano un fatto poco discusso: le Pmi italiane 20-249 addetti producono per occupato il 21-26% in più delle pari tedesche e generano 1,71-1,83 euro di valore aggiunto per euro di costo del personale, contro 1,33-1,39 euro della Germania. Lo scarto si conferma in tutte le divisioni manifatturiere verificate. Le Pmi italiane non hanno un problema di produttività; hanno una difficoltà strutturale di trasmissione di quella produttività in salari. La difficoltà non è di volontà imprenditoriale: agisce attraverso meccanismi di sistema — la composizione del cuneo fiscale, la struttura della contrattazione collettiva, l'assorbimento del margine da parte del rischio d'impresa e dei costi indiretti — sui quali la singola impresa ha margini di manovra limitati.

Nel bacino Varese-Como-Brianza-Milano NW, Varese sta sopra Como ma sotto Brianza (-9,2%) e Milano NW (-14,5%). Per le figure qualificate difficili da reperire, il pendolarismo verso est ha una giustificazione economica robusta. Le imprese che soffrono di più l'assenza di candidati sono quelle dei territori più dinamici: Excelsior non misura una scarsità assoluta, ma una scarsità relativa al prezzo dell'offerta.

Le leve operano su tempi diversi. Sul fronte retributivo — contrattazione di secondo livello, premi di produttività di filiera, detassazione mirata — gli effetti sono misurabili in 24-36 mesi. Sulla composizione dimensionale, sulla formazione tecnica, sulla trattenuta del capitale umano, gli orizzonti sono più lunghi. Il rischio non è la difficoltà di reperimento in sé, ma che il dibattito continui a leggerla come problema di candidati invece che come segnale di un mercato che non paga ciò che produce.

Un colloquio di lavoro su tre nel 2025 è andato deserto perché non si è presentato alcun candidato. La cifra, diffusa nei giorni scorsi dall'Ufficio studi della CGIA di Mestre sulla base dei dati del Sistema Informativo Excelsior di Unioncamere e del Ministero del Lavoro, ha trovato eco prevedibile. Nel 2017 il fenomeno riguardava poco meno del 10% delle posizioni aperte; nel 2025 il rapporto è salito al 30,2%. Si tratta della sola componente «mancanza candidati»: la

difficoltà di reperimento complessiva rilevata dai bollettini mensili Excelsior — che include anche la preparazione inadeguata e altri motivi — oscilla nel 2025 fra il 45 e il 49% delle posizioni aperte. Le interpretazioni che hanno accompagnato la pubblicazione si sono concentrate, in ordine ricorrente, sul mutamento delle preferenze giovanili, sulla demografia, sull'inadeguatezza delle procedure di selezione e sul disallineamento formativo.

Il fenomeno che la CGIA ha fotografato è la manifestazione visibile, sul versante del mercato del lavoro, di un nodo strutturale dell'economia italiana che le interpretazioni sopra ricordate sfiorano senza affrontare frontalmente: il disallineamento, accumulato in un quarto di secolo, fra dinamica della produttività e dinamica dei salari, e l'asimmetria con cui questo disallineamento si distribuisce per classe dimensionale di impresa, per settore, per territorio. Le evidenze che seguono sono ricostruite a partire da fonti primarie verificate — Eurostat, INPS, Istat, Banca d'Italia, OCSE — senza appoggiarsi ulteriormente alla lettura interpretativa della CGIA.

1 Il decoupling salari-produttività in Italia

Il dato più documentato della situazione italiana — e meno presente nel dibattito pubblico sul mercato del lavoro — è l'andamento divergente dei salari reali rispetto agli altri grandi paesi dell'area euro. Nell'intervento del 15 gennaio 2026 all'Università di Messina, il Governatore della Banca d'Italia ha esposto i numeri in modo netto.

Dal 2000, i salari orari in Italia sono rimasti pressoché fermi in termini reali, contro una crescita del 21 per cento in Germania e del 14 in Francia. [...] Oggi in Italia i prezzi al consumo sono più alti del 20 per cento rispetto al 2019. Le retribuzioni nominali di fatto sono cresciute del 12, con una riduzione in termini reali di 8 punti percentuali. Negli altri principali paesi europei la perdita iniziale è stata invece riassorbita.

Il quadro complessivo è quello di una stagnazione della produttività di durata venticinquennale, accompagnata da un'analoga stagnazione dei salari reali. Le due grandezze sono andate insieme, ma non hanno coperto il divario di livello con i paesi europei di riferimento, e questo divario si è ampliato con lo shock inflazionistico 2022-2024. La politica fiscale ha attenuato la perdita di potere d'acquisto delle famiglie — gli sgravi contributivi introdotti dal 2021 hanno recuperato 5 punti percentuali sui 8 persi in termini reali — ma non l'ha riassorbita. Soprattutto, non l'ha riassorbita in modo strutturale: si tratta di trasferimenti finanziati dal bilancio pubblico, non di salari più alti pagati dalle imprese in conseguenza di una produttività più alta.

Lo stesso intervento documenta uno scarto retributivo di scala marcata sui giovani laureati. Un laureato sotto i 39 anni in Germania percepisce in media l'80% in più di un coetaneo italiano (redditi mensili da lavoro dipendente aggiustati per la parità del potere d'acquisto, fonte EU-SILC), e il differenziale rispetto alla Francia è del 30%. Sono divari ampliati negli ultimi quindici anni. Sul lato dei flussi, circa un giovane laureato italiano su dieci emigra all'estero, con incidenze più alte fra ingegneri e informatici — figure professionali che le imprese italiane stesse segnalano come strutturalmente difficili da reperire.

La diagnosi che emerge è una: senza un recupero della produttività e senza una redistribuzione adeguata fra capitale e lavoro dei suoi incrementi, qualunque intervento sul mercato del lavoro tampona l'effetto senza intaccarne la causa.

2 La struttura industriale per classe dimensionale

La diagnosi nazionale precedente — produttività ferma, salari fermi — è una media. Letta sulle classi dimensionali di impresa, e separatamente per macrosettore, restituisce un quadro più articolato e in parte controintuitivo. I dati che seguono sono stati estratti direttamente dal Structural Business Statistics di Eurostat (dataset sbs_sc_oww, riferimento 2023), il riferimento censuario per la struttura economica delle imprese in Europa.

2.1 Produttività apparente del lavoro nella manifattura

Il valore aggiunto per occupato — Apparent labour productivity nella nomenclatura Eurostat — mette a confronto Italia e Germania nella manifattura (sezione NACE C) per classe dimensionale di addetti. I valori, espressi in migliaia di euro per occupato, sono i seguenti.

Classe addetti	Italia (mila €)	Germania (mila €)	Scarto IT/DE	Lettura
0–9	38,2	45,1	-15,4%	DE batte IT
10–19	57,3	58,4	-1,9%	equivalenti
20–49	71,7	59,3	+21,0%	IT batte DE
50–249	92,9	73,9	+25,7%	IT batte DE
250 e oltre	118,1	112,4	+5,1%	IT poco sopra

Valore aggiunto per occupato, manifattura (NACE sezione C), anno 2023. Fonte primaria: Eurostat, Structural Business Statistics, dataset sbs_sc_oww, indicatore LABPRY_TEUR. Dato scaricato direttamente da API Eurostat in data 19 maggio 2026. Lo scarto IT/DE è elaborazione propria: $(IT/DE - 1) \times 100$.

Il quadro è netto e ha implicazioni che la lettura aggregata della manifattura italiana — su cui spesso si commenta — non restituisce. Nella fascia delle microimprese (0-9 addetti) la Germania batte l'Italia di 15 punti percentuali. Nelle imprese piccolissime (10-19) i due paesi sono sostanzialmente alla pari. A partire dalle piccole imprese in senso pieno (20-49 addetti) il rapporto si rovescia: la manifattura italiana produce per occupato il 21% in più della tedesca. Nelle medie imprese (50-249) il vantaggio italiano è del 26%. Nelle grandi imprese (250 e oltre) lo scarto si riduce a un più contenuto +5%, sempre a favore dell'Italia.

La cifra aggregata che spesso compare nel dibattito pubblico — la manifattura italiana media è inferiore a quella tedesca — è matematicamente corretta ma analiticamente fuorviante. Riflette quasi interamente l'effetto di composizione: in Italia la quota di occupati impegnati in microimprese è strutturalmente più alta che in Germania, e quel comparto trascina al ribasso la media.

Una verifica utile è capire se il quadro tenga anche quando si disaggrega per divisione NACE. L'estrazione mirata dello stesso dataset Eurostat sulle quattro divisioni più rilevanti del manifatturiero italiano specializzato — metallurgia di base (C24), prodotti in metallo (C25), macchinari (C28), autoveicoli e componenti (C29) — conferma il fenomeno con margini consistenti. Nelle PMI 50-249 addetti il vantaggio italiano di produttività per occupato rispetto a quella tedesca varia dal +17% dei macchinari al +36% della metallurgia di base, passando per +21% nei prodotti in metallo — divisione tipica del bacino varesino — e +33% negli autoveicoli e componenti. Anche nelle 20-49 addetti il vantaggio si ripete per tutte e quattro le divisioni, con scarti compresi tra +10% e +21%. Lo scarto aggregato non è quindi il risultato di una o due divisioni che trascinano la media; è una caratteristica diffusa del manifatturiero italiano specializzato a partire dalle 20 unità di addetti.

2.2 Costo del lavoro e produttività aggiustata per il costo del personale

Lo stesso dataset Eurostat consente di leggere, per le stesse classi dimensionali, il costo del lavoro per occupato (Labour costs per person employed) e la wage-adjusted labour productivity (rapporto fra valore aggiunto per occupato e costo del personale per dipendente, espresso in percentuale). La prima misura quanto costa il lavoro alle imprese; la seconda quanto valore

aggiunto le imprese ricavano per ogni euro di costo del personale. Sono le grandezze che permettono di mettere in tensione produttività e remunerazione.

Classe addetti	Costo lavoro IT (mila €)	Costo lavoro DE (mila €)	Wage-adj. prod. IT (%)	Wage-adj. prod. DE (%)
0-9	12,0	19,4	130,9	139,4
10-19	23,5	31,3	159,3	146,1
20-49	29,3	34,9	169,2	136,8
50-249	36,0	43,6	182,9	138,6
250 e oltre	43,7	63,4	189,7	144,5

Costo del lavoro per occupato (LC_EMP_TEUR) e wage-adjusted labour productivity (WAGE_LABPRY_PC), manifattura, 2023. Fonte: Eurostat sbs_sc_ovw. Il costo del lavoro per occupato include retribuzione, contributi sociali e altri oneri ed è calcolato per persona occupata (inclusi indipendenti). La produttività aggiustata per il costo del personale misura il valore aggiunto per occupato per ogni euro di costo medio del personale per dipendente; un valore di 169 indica che ogni euro speso in personale ne genera 1,69 in valore aggiunto.

Le due colonne centrali dicono la prima parte della storia. Nelle classi 20-49 e 50-249 addetti, una manifattura italiana costa rispettivamente il 16% e il 17% in meno della tedesca per occupato. Nelle grandi imprese il divario sale al 31%. Le due colonne di destra ne dicono la seconda. La capacità di una manifattura italiana di estrarre valore aggiunto da ogni euro speso in personale è del 69% nelle piccole imprese e dell'83% nelle medie, contro un 37% e 39% tedeschi. Le PMI italiane manifatturiere — in confronto censuario europeo — non hanno un problema di produttività; hanno un problema, semmai, di trasmissione di quella produttività in salari. Per ogni euro di costo del personale ne generano significativamente di più delle pari tedesche, ma quel surplus non passa per intero al fattore lavoro.

È utile esplicitare il meccanismo. La manifattura italiana media (classe 50-249) genera 92.900 € di valore aggiunto per occupato a fronte di un costo del lavoro per occupato di 36.000 €: per ogni euro speso in lavoro l'impresa trattiene circa 1,58 € di valore aggiunto residuale (al netto di altri costi e investimenti). La pari tedesca genera 73.900 € di valore aggiunto a fronte di 43.600 € di costo del lavoro, trattenendo 0,69 €. Il differenziale dei salari fra Italia e Germania nelle PMI manifatturiere non si spiega con una minore produttività italiana — di cui non c'è evidenza nei

dati censuari. Il punto è altro: il surplus che le PMI italiane generano non si traduce in salari di livello tedesco perché meccanismi di sistema — fiscali, contrattuali, finanziari, di costo dei fattori — ne assorbono la maggior parte prima che possa raggiungere il fattore lavoro. La sezione 2.3 ricostruisce questi meccanismi.

2.3 I meccanismi della mancata trasmissione

Il quadro fin qui ricostruito è la fotografia di un esito di sistema, non l'evidenza di un comportamento imprenditoriale. Tradurre il surplus di valore aggiunto in salari più alti dipende da meccanismi sui quali la singola impresa ha margini di manovra limitati, e che presi insieme restringono la frazione di valore aggiunto che effettivamente raggiunge il fattore lavoro. Quattro meccanismi operano in modo concorrente.

— **Composizione del cuneo fiscale.** Il livello complessivo del cuneo sul lavoratore single italiano è simile a quello tedesco e francese — 47,1% in Italia, 47,9% in Germania, 47,2% in Francia nel 2024 (OCSE, Taxing Wages 2025). La differenza non è nel livello, è nella composizione. In Italia 24 punti percentuali del cuneo sono contributi previdenziali a carico del datore di lavoro, contro 13,4 punti della media OCSE. Tradotto sui calcoli della sezione 2.2: una parte significativa del costo del lavoro per occupato esposto nella tabella è composta di contributi versati dall'impresa che non si traducono in salario netto del lavoratore. Per generare 100 € di salario lordo del dipendente, l'impresa italiana spende più della media OCSE; per ogni euro speso dall'impresa, il lavoratore italiano riceve in busta meno di un coetaneo OCSE. La forbice non è imputabile all'impresa: è prelievo definito per legge.

— **Asimmetria della contrattazione di secondo livello.** I contratti collettivi nazionali fissano minimi tabellari standardizzati che non riflettono i differenziali di produttività di filiera o di territorio. Lo strumento che consentirebbe la trasmissione è la contrattazione di secondo livello, aziendale o territoriale, ammessa a una fiscalità di vantaggio sui premi di risultato. La sua diffusione, però, è asimmetrica per classe dimensionale. Le rilevazioni Banca d'Italia sulle imprese industriali e dei servizi (indagine Invind) collocano la quota di imprese con accordi aziendali di secondo livello attorno al 20% dell'universo, prevalentemente esportatrici, di dimensioni maggiori e con sede nel Centro-Nord; le imprese sotto i 50 dipendenti vi accedono in misura sensibilmente inferiore, per costi di negoziazione che la dimensione contenuta rende sproporzionati e per limiti di rappresentanza sindacale aziendale. Le Pmi con la produttività più alta sono, paradossalmente, quelle in cui lo strumento di trasmissione è meno attivo.

— **Assorbimento da rischio e autofinanziamento.** Nella Pmi il margine apparente non è interamente disponibile per la distribuzione: assorbe funzioni che nelle grandi imprese sono coperte dai mercati finanziari — autofinanziamento degli investimenti, copertura della volatilità di mercato, capitale circolante a costi più alti. Sul lato del credito, le indagini periodiche di Banca d'Italia documentano un differenziale di costo del finanziamento bancario fra piccole e grandi imprese che riflette la maggiore rischiosità percepita; il differenziale si è ampliato nelle fasi di tensione monetaria 2022-2024. La quota di investimenti finanziata con utili non distribuiti è strutturalmente più alta nelle PMI italiane. Una parte del surplus di valore aggiunto è quindi già allocata, prima che la distribuzione fra capitale e lavoro possa avvenire.

— **Costi indiretti.** Energia, fiscalità locale, costi di compliance amministrativa assorbono nelle PMI italiane una quota di valore aggiunto superiore alla media europea. Sull'energia elettrica, i dati Eurostat sui prezzi non domestici relativi al primo semestre 2024 indicano per le imprese italiane un costo medio di 220 €/MWh, il 10% in più della Germania, il 29% in più della Francia e il 25% in più della media dell'area euro. Per le Pmi specificamente, gli oneri di sistema pesano per il 30,1% del prezzo finale in Italia, contro il 15,8% della Germania e meno del 10% di Spagna e Francia (Osservatorio CPI – Università Cattolica del Sacro Cuore, dicembre 2025, su dati Eurostat). I costi indiretti riducono il valore aggiunto effettivamente disponibile prima che ne sia possibile la distribuzione.

I quattro meccanismi non operano in modo indipendente; si rafforzano. La composizione del cuneo abbassa il salario netto a parità di costo per l'impresa. La contrattazione collettiva standardizzata, in assenza di un secondo livello diffuso, non consente di compensare la differenza con incrementi legati alla produttività di filiera. Il margine residuo è in parte vincolato dall'autofinanziamento e dai costi indiretti. La conseguenza, sul piano aggregato, è che il surplus di produttività delle PMI italiane non si traduce in salari di livello tedesco. Non per scelta imprenditoriale, ma per architettura del sistema. È un'asimmetria strutturale che richiede strumenti strutturali — un giudizio sui comportamenti d'impresa, oltre a essere infondato, distrarrebbe dalla diagnosi e da ciò che la diagnosi suggerisce.

3 La coda lunga delle microimprese italiane

Il quadro precedente vale, occorre ribadirlo, per la manifattura italiana a partire dalle piccole imprese in senso pieno (20+ addetti). Nelle classi micro la dinamica è opposta. Per

comprendere il peso aggregato dei due insiemi serve un dato strutturale che il Censimento permanente delle imprese Istat 2023 fornisce con chiarezza.

Il Censimento 2023 ha coperto un universo di 1.021.618 imprese con almeno 3 addetti, attive nell'industria e nei servizi, che producono l'85,1% del valore aggiunto nazionale, impiegano il 74,7% degli occupati e il 96,0% dei dipendenti. La distribuzione per classe dimensionale è la seguente: 805.000 microimprese 3-9 addetti (78,9% del totale), 189.000 piccole 10-49 addetti (18,5%), 22.861 medie 50-249 addetti (2,2%), 3.969 grandi 250 e oltre (0,4%). Se si include la fascia 0-2 addetti che il Censimento non analizza ma che il Registro statistico delle imprese rileva, la quota di microimprese fino a 9 addetti sul totale delle imprese italiane sale al 95%.

È una struttura demografica unica nel panorama europeo. Confronti pubblicati su dati Eurostat indicano che la quota italiana di microimprese (0-9 addetti) supera la media UE di circa mezzo punto percentuale e che il contributo italiano delle grandi imprese al fatturato totale — pari al 38% — è significativamente inferiore alla media UE (51%) e a Spagna (46%), Francia (60%) e Germania (63%). Tradotto: l'Italia ha una struttura produttiva basata su una popolazione di micro e piccole imprese più ampia di quella di qualsiasi altro grande paese europeo, e una popolazione di grandi imprese strutturalmente più stretta.

Questa composizione ha conseguenze rilevanti per la lettura del fenomeno mercato del lavoro. Quando il dato Excelsior segnala che, nel gennaio 2025, sono le microimprese fino a 9 addetti a soffrire maggiormente le difficoltà di reperimento, sta segnalando che il segmento dimensionale più popoloso del sistema produttivo italiano — quello con la produttività per occupato strutturalmente più bassa, quello che paga meno, e quello che ha minore capacità di articolare un'offerta retributiva e organizzativa competitiva — fatica più degli altri ad attrarre candidati. Il fenomeno è asimmetrico per classe dimensionale e l'asimmetria peggiora il quadro aggregato perché il segmento svantaggiato pesa molto.

4 Il caso del bacino lombardo: Varese, Como, Brianza, Milano

Il decoupling salari-produttività si manifesta in modo diverso da territorio a territorio. Una lettura provinciale dei livelli retributivi nel bacino lombardo nord-occidentale — un'area che è anche un mercato del lavoro integrato, con flussi pendolari quotidiani e concorrenza diretta fra datori di lavoro per le stesse figure professionali — chiarisce alcune delle dinamiche di drenaggio che le PMI segnalano con maggiore frequenza.

I dati pubblicati dal Centro Studi Imprese Territorio di Confartigianato Imprese Varese nell'Osservatorio Mercato del Lavoro PMI di aprile 2026 — stime locali costruite integrando l'Osservatorio INPS sui Lavoratori Dipendenti con i dati ISTAT SES (Structure of Earnings Survey) a scala regionale ricondotti alla struttura settoriale di ogni provincia — restituiscono il quadro qui sotto.

Provincia	Retrib. annua	Retrib. oraria	Var. Y/Y	Settore trainante
Milano NW	34.200 €	19,70 €/h	+3,3%	Servizi avanzati
Monza e Brianza	32.874 €	18,90 €/h	+3,1%	Meccanica di precisione
Varese	29.865 €	17,20 €/h	+2,9%	Chimica-farmaceutica
Como	28.400 €	16,40 €/h	+2,7%	Tessile-serico
Lombardia (media)	29.305 €	—	+3,2%	—
Italia (media)	24.486 €	—	+3,4%	—

Retribuzioni medie annue lorde per FTE, bacino occupazionale Varese e contermini. Fonte: Centro Studi Imprese Territorio, Confartigianato Imprese Varese, Osservatorio Mercato del Lavoro PMI, aprile 2026 — elaborazione su Osservatorio INPS Lavoratori Dipendenti e ISTAT SES (Structure of Earnings Survey).

Varese, con retribuzione media annua di 29.865 €, si colloca sopra la media italiana (+22%) e leggermente sopra la media lombarda (29.305 €). La provincia di Como, generalmente accostata a Varese come bacino simile per storia industriale, sta sotto: 28.400 €, differenziale di -1.465 € annui (-4,9%). Nel bacino occidentale del nord-ovest lombardo, Varese non è la provincia debole; lo è Como.

Sull'altro lato, verso est e sud, il drenaggio è netto. Monza e Brianza paga 32.874 € annui, 3.009 € sopra Varese (+10,1%). Milano nord-ovest paga 34.200 € annui, 4.335 € sopra Varese (+14,5%). Per un operaio specializzato, un tecnico, un impiegato qualificato — figure che il sistema produttivo varesino dichiara strutturalmente difficili da reperire — l'opzione del pendolarismo verso est o sud-est ha una giustificazione economica robusta, alle condizioni di un sistema di trasporto pubblico che renda l'opzione concretamente disponibile.

Va detto, per onestà metodologica, che si tratta di stime locali con un intervallo di incertezza dichiarato — differenze inferiori a circa 1.500 € annui o a 0,5 punti percentuali sulla variazione Y/Y non sono statisticamente significative e non vanno interpretate come divari reali fra le province. Direzione e ordini di grandezza dei confronti restano robusti.

5 Perché il fenomeno è più visibile nelle aree economicamente attive

Le rilevazioni regionali sulla difficoltà di reperimento offrono un ultimo elemento del quadro. Nei dati Excelsior 2025, le aree del paese in cui l'incidenza di colloqui andati a vuoto per assenza di candidati è più alta sono — nell'ordine — Valle d'Aosta, Trentino-Alto Adige, Friuli-Venezia Giulia, Veneto ed Emilia-Romagna; le aree in cui è più bassa sono Puglia, Campania e Lazio. Sono territori con tasso di occupazione fra i più alti d'Italia, dove la concorrenza fra datori di lavoro per la stessa figura è strutturalmente più intensa, dove esistono alternative di impiego concrete e dove la rendita di posizione del singolo datore di lavoro è più limitata.

Questa regolarità geografica dice qualcosa di importante che il dato medio nazionale non rivela. Quando una provincia o una regione ha un mercato del lavoro debole — cioè quando ci sono pochi lavori per molte persone — i candidati ai colloqui si presentano. Quando una provincia o una regione ha un mercato del lavoro forte — cioè molti lavori per poche persone — i candidati possono scegliere e scelgono. Le imprese che soffrono maggiormente l'assenza dei candidati sono, paradossalmente, quelle dei territori più dinamici. Il paradosso si scioglie nel momento in cui si riconosce che il dato Excelsior non misura una scarsità assoluta di forza lavoro, ma una scarsità relativa al prezzo e alle condizioni dell'offerta. La quota di colloqui inevasi è alta dove molte imprese, alle condizioni che propongono, hanno troppi concorrenti che offrono di più.

In un mercato del lavoro funzionante questa situazione dovrebbe produrre — nel medio periodo — aumento dei salari di equilibrio. Le evidenze precedenti suggeriscono che in Italia questo aggiustamento sta avvenendo molto lentamente, per ragioni che hanno a che fare con la frammentazione delle strutture contrattuali, con il decoupling salari-produttività, e con la geografia delle imprese e dei lavoratori. **6** Quattro fronti, tempi diversi

Le evidenze raccolte indicano che il fenomeno del colloquio mancato non si risolve con un singolo strumento di intervento. Le tre leve che hanno occupato il dibattito pubblico nei mesi scorsi — formazione tecnica, riforma delle selezioni, politica per la natalità — hanno tutte una ragion d'essere, ma toccano piani diversi del problema, hanno orizzonti temporali differenziati, e

nessuna delle tre interviene sui meccanismi della mancata trasmissione che la sezione 2.3 ha documentato. Quattro fronti separati emergono come necessari, e hanno tempi di risposta non comprimibili.

— **Sul fronte retributivo** — agire direttamente sui meccanismi di trasmissione, non sui salari nominali. La leva più diretta non è il cuneo fiscale generalizzato — la cui storia recente mostra una traslazione parziale a margine d'impresa — ma il sostegno alla contrattazione di secondo livello agganciata a indicatori di produttività di filiera, la fiscalità di vantaggio sui premi di risultato detassati, e i dispositivi di welfare territoriale che permettano di recuperare la differenza competitiva con le grandi imprese e con i territori a salari più alti. L'estensione del secondo livello alle PMI richiede strumenti di accompagnamento dedicati per ridurre i costi di negoziazione che oggi lo rendono di fatto inaccessibile alle imprese più piccole. Orizzonte: 24-36 mesi per i primi effetti misurabili.

— **Sul fronte della composizione dimensionale** — le microimprese italiane (3-9 addetti) sono il segmento dove il problema di produttività è oggettivo e dove i margini per aumenti salariali sono effettivamente limitati. Lo strumento qui non è retributivo ma strutturale: consolidamento, succession planning, reti di impresa che permettano alle microimprese di accedere a economie di scala in funzioni come acquisto, marketing, finanza, controllo di gestione, formazione. Trattare le micro come scala ridotta delle PMI in modo indistinto è l'errore tipico delle politiche industriali generaliste degli ultimi vent'anni.

— **Sul fronte formativo** — il sistema ITS Academy è lo strumento esistente con i risultati occupazionali e il rendimento per euro pubblico investito più alti nelle filiere tecniche, e resta strutturalmente sottodimensionato. Una sua espansione misurabile riguarda il numero di posti, il riconoscimento di filiera con le imprese che assumono i diplomati, e la diffusione territoriale. L'apprendistato di alta formazione (art. 45 D.Lgs. 81/2015) è uno strumento ancora sottoutilizzato per i costi di transazione amministrativa che le PMI faticano a sostenere. Orizzonte: 12-24 mesi.

— **Sul fronte demografico e del capitale umano** — la perdita di giovani qualificati per emigrazione è il segnale che il sistema italiano non offre condizioni competitive con i mercati del lavoro vicini. Le politiche per la natalità sono necessarie, ma hanno orizzonte ventennale. Le politiche per la trattenuta e il rientro dei laureati hanno orizzonte più breve ed effetti più immediati: investimento universitario, fiscalità di rientro, qualità contrattuale dell'ingresso. Sono fra le poche leve su cui un intervento mirato può produrre effetti misurabili entro il decennio.

Una considerazione finale, scomoda. Tutti e quattro questi fronti hanno tempi di risposta superiori al ciclo politico. La promessa di soluzioni rapide al fenomeno andrebbe trattata con cautela, da chi la formula e da chi la riceve. Il rischio principale, oggi, non è che le PMI italiane non trovino candidati per qualche anno. È che il dibattito pubblico continui a girare attorno ai sintomi superficiali — la disponibilità dei giovani, la rigidità delle procedure, la demografia in astratto — senza affrontare l'architettura di sistema che blocca la trasmissione della produttività ai salari, e che il dato CGIA, nella sua semplicità, segnala in modo inequivocabile.

Fonti

Banca d'Italia, Indagine sulle imprese industriali e dei servizi (Invind), rilevazione annuale, edizione 2024 e precedenti. Sezione su contrattazione integrativa aziendale. URL: bancaditalia.it/statistiche/tematiche/indagini-famiglie-imprese/imprese-industriali (consultato il 19 maggio 2026).

Banca d'Italia, Investire nel futuro: giovani, innovazione e capitale umano, intervento del Governatore Fabio Panetta all'inaugurazione dell'anno accademico 2025-2026 dell'Università di Messina, 15 gennaio 2026. URL: bancaditalia.it/pubblicazioni/interventi-governatore/integov2026 (consultato il 19 maggio 2026).

CGIA Mestre, Quasi un colloquio di lavoro su tre va a vuoto perché non si presenta nessuno, maggio 2026. URL: cgiamestre.com. Numeri verificati per coerenza su nove riprese di stampa indipendenti (ANSA, TgCom24, Il Gazzettino, Il Nord Est, ImgPress, Il Giornale di Vicenza, L'Arena, Quifinanza, Quotidiano.net), consultate il 19 maggio 2026.

Centro Studi Imprese Territorio — Confartigianato Imprese Varese, Osservatorio Mercato del Lavoro PMI. Le PMI della provincia di Varese nel bacino territoriale Varese, Como, Brianza, Alto Milanese, aprile 2026. Elaborazione su Osservatorio INPS Lavoratori Dipendenti del settore privato non agricolo e ISTAT SES (Structure of Earnings Survey).

Eurostat, Structural Business Statistics, dataset sbs_sc_oww (Enterprise statistics by size class and NACE Rev. 2 activity, from 2021 onwards), indicatori LABPRY_TEUR, LC_EMP_TEUR, AVG_EXP_N_SAL_BEN_TEUR, WAGE_LABPRY_PC. Estrazione diretta tramite API Eurostat il 19 maggio 2026. URL: ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics.

Eurostat, Electricity price statistics — non-household consumers, primo semestre 2024 (consultato il 19 maggio 2026). URL: ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Electricity_price_statistics.

Istat, Censimento permanente delle imprese 2023: primi risultati, comunicato stampa del 14 novembre 2023, istat.it (consultato il 19 maggio 2026).

Istat, Struttura delle retribuzioni 2022, report del 20 gennaio 2025, istat.it (consultato il 19 maggio 2026).

Italia generativa, Demografia di impresa, scheda 24-1, marzo 2025, italiagenerativa.it. Riprende dati Eurostat sulla composizione dimensionale comparata (consultato il 19 maggio 2026).

OCSE, Taxing Wages 2025, OECD Publishing, Paris, aprile 2025. Dati riferiti all'anno 2024. URL: oecd.org/en/publications/taxing-wages-2025 (consultato il 19 maggio 2026).

Osservatorio sui Conti Pubblici Italiani — Università Cattolica del Sacro Cuore, Perché in Italia l'energia elettrica è tanto costosa, dicembre 2025. URL: osservatoriociopi.unicatt.it (consultato il 19 maggio 2026).

Unioncamere – Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior, Bollettini Excelsior Informa 2024 e 2025, excelsior.unioncamere.net. Bollettini gennaio, marzo, maggio, settembre e ottobre 2025 (consultati il 19 maggio 2026).

Nota metodologica

Le evidenze sono ricostruite a partire da fonti primarie. I dati Excelsior sulla difficoltà di reperimento e sulla distribuzione per causa sono cifra istituzionale di Unioncamere – Ministero del Lavoro; la sintesi annuale 2025 al 30,2% è elaborazione CGIA Mestre dei bollettini mensili, verificata per coerenza sui bollettini originari. I dati Eurostat sulla produttività manifatturiera per classe dimensionale e per divisione NACE sono estratti direttamente dal dataset sbs_sc_ovw (indicatori LABPRY_TEUR, LC_EMP_TEUR, AVG_EXPN_SAL_BEN_TEUR, WAGE_LABPRY_PC) tramite API dissemination JSON, riferimento 2023. I dati Istat sul Censimento permanente delle imprese sono cifra istituzionale del comunicato del 14 novembre 2023. I dati OCSE sul cuneo fiscale e sulla sua composizione sono cifra istituzionale del rapporto Taxing Wages 2025, riferimento anno 2024. I dati Eurostat sui prezzi dell'elettricità non domestica e l'elaborazione OCPI Cattolica sulla composizione della bolletta sono cifra istituzionale delle rispettive fonti. Le retribuzioni provinciali della sezione 4 sono tratte dall'Osservatorio Mercato del Lavoro PMI del Centro Studi Imprese Territorio di Confartigianato Imprese Varese (aprile 2026), elaborazione su Osservatorio INPS Lavoratori Dipendenti del settore privato non agricolo e ISTAT SES. L'intervento del Governatore Panetta del 15 gennaio 2026 è fonte primaria.

Le elaborazioni proprie — circoscritte agli scarti percentuali fra cifre istituzionali esposti nelle note delle tabelle — sono calcoli elementari di rapporto e differenza.

Documento di proprietà di Confartigianato Imprese Varese. È consentita la citazione integrale con riferimento alla fonte. La riproduzione di parti del documento, l'uso parziale o la rielaborazione non sono ammessi senza autorizzazione preventiva del Centro Studi Imprese e Territorio.

Nr. 4 - Collana Quadrante

