SENATO DELLA REPUBBLICA
XI ª COMMISSIONE LAVORO, PREVIDENZA SOCIALE

Nota Federmanager

"INDAGINE CONOSCITIVA SUL FUNZIONAMENTO DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO IN ITALIA E ALL'ESTERO"

Roma, 12 settembre 2018

Via Ravenna, 14 – 00161 ROMA – Tel. 06 440701
e-mail: federmanager@federmanager.it

Lo scenario occupazionale nell'era di *Industry 4.0*

Nell'Ottocento con l'espressione "lavoro" ci si riferiva essenzialmente alla fatica fisica, "forza delle braccia" e "sudore della fronte". Negli anni 2000, con il fenomeno "*Industry 4.0*" questo paradigma è decaduto. La vecchia catena di montaggio tradizionalmente intesa sembra ormai giunta al tramonto. La trasformazione in chiave digitale, in atto e inarrestabile connoterà fortemente ed in modo permanente il lavoro del futuro. Gli sforzi fisici saranno ridotti al minimo, affidati alle macchine che, non presentando i limiti del corpo umano, possono farsi carico di attività pesanti senza riverbero alcuno. E' lontano il prototipo della linea produttiva fordista e il modello dell'operaio di massa.

Un cambiamento così importante, comprensibilmente, ha generato timore e squilibri.

La maggior parte degli studiosi chiamati a pronunciarsi sugli effetti della nuova ondata di innovazione aveva elaborato previsioni diversificate sull'occupazione sia in termini sostitutivi – robot al posto dell'uomo – ma altresì sul "nuovo lavoro" – inteso come possibilità di creazione di nuovi posti di lavoro.

I dati Istat-Eurostat sull'occupazione per categoria professionale, focalizzati sul quinquennio 2015-2020, hanno offerto un quadro fiducioso nonostante il tanto conclamato fenomeno della polarizzazione abbia mostrato i suoi primi segnali: da un lato l'occupazione e la retribuzione di figure professionali *high profile*, piccola nicchia sotto il profilo numerico, mostrano un segno positivo; dall'altro, si assiste alla sotto-qualificazione della classe dipendente "di mezzo" il cui posto di lavoro è, tuttavia, ancora al riparo, e alla perdita di posti di lavoro principalmente tra le fila di chi svolge mansioni più elementari e ripetitive.

In termini numerici emerge che, a dispetto di una contrazione del 5% sia per i lavori manuali, vittime principali della digitalizzazione, che per quelli di natura più prettamente impiegatizia, un incremento si è riscontrato per i lavori non routinari: +0,9% per manager e lavoratori altamente qualificati e +5% per lavoratori manuali del settore dei servizi.

La verità è che nessuno studio ha finora azzardato la stima dell'effetto netto del progresso tecnologico sull'occupazione. Per cui, liberandoci dai comuni pregiudizi, **riteniamo che i numeri vadano letti con un approccio non così catastrofico e una visione di lungo periodo.**

I numeri ripercorsi sono reali ma non assoluti: gli stessi si riferiscono, a nostro modo di vedere, ad una fase transitoria durante la quale **è altamente probabile che, più nell'immediato, si verifichi una perdita netta dei posti di lavoro; d'altro canto, nel medio-lungo periodo l'occupazione dovrebbe tornare a crescere o almeno a stabilizzarsi**: **se la storia può far da insegnamento, le più importanti rivoluzioni tecnologiche hanno sempre seguito questo iter ascendente.**

Dal suo canto **è pur vero che l'Italia per alcune tipicità del tessuto economico-produttivo** – prevalenza di settori maturi e stragrande maggioranza di piccole-medie imprese con scarsa propensione agli investimenti e all'innovazione – **potrebbe mostrare talune resistenze che rischiano di complicare/ritardare tale percorso**, incrementando il rischio che la perdita di posti non sia adeguatamente e tempestivamente compensata dalla creazione di nuovi.

Altro "pericolo" all'orizzonte è insito nella capacità di concentrazione dei prodotti dell'innovazione in alcune zone piuttosto che in altre. Se questo passaggio tecnologico epocale non viene gestito correttamente, in maniera diffusa, anche a livello di piccole-medie imprese, **si rischia di ampliare il forte *divide* che già contraddistingue il tessuto industriale del Paese**, come sta accadendo negli Stati Uniti, tra il distretto di Seattle e quello di Detroit. Nel caso nostrano le realtà dei distretti industriali, localizzati principalmente in alcune aree del Nord – vedi Lombardia, Emilia Romagna, Toscana – potrebbero spiccare il volo in modo ancora più netto, ampliando la distanza dall'imprenditoria del Mezzogiorno.

Stesso discorso vale per il manager 4.0, figura già esistente con particolare riferimento ad alcuni settori specifici come l'*automotive*, il *packaging* e l'*hi-tech*. **In questo scenario il ruolo del manager, in questo delicato momento storico, è determinante per tutte le imprese italiane in quanto "abilitato" a governare il processo di trasformazione in atto nelle aziende**. Il manager è gestore dell'innovazione e dei processi, non più solo semplicisticamente di risorse e persone.

Il lavoro, quindi, non sta scomparendo ma solo cambiando volto; i nuovi connotati dipenderanno sia dalla capacità di *governance* del mercato occupazionale che da una cultura imprenditoriale inclusiva.

I pilastri su cui radicare questo ragionamento sono essenzialmente due: la **riorganizzazione dei servizi per l'impiego**, anche in funzione della flessibilità nell'uso del lavoro e - "in combinato disposto" - una **nuova partita sul campo della formazione** anche per sedare il grave *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro.

Una nuova era dei servizi per l'impiego

Il modello italiano di politica del lavoro è stato - storicamente - caratterizzato dalla presenza dominante di sussidi e da politiche *ex post* ossia che venivano erogate solo successivamente alla perdita dell'impiego e da un sistema di collocamento pubblico iper-burocratico, spesso poco efficiente, disattento rispetto alle funzioni di valutazione e di monitoraggio delle politiche in vigore. Come se ciò non bastasse, a questo si è poi sommato il processo di «decentramento amministrativo» iniziato con la legge Bassanini n. 59 del 1997 e il trasferimento delle competenze in materia di "politiche attive del lavoro" e "politiche di collocamento" dal Ministero alla Regione.

Un'accelerazione improvvisa per quanto attiene le politiche attive è stata legata a due episodi specifici: *in primis* il compimento della riscrittura del Titolo V della Costituzione; nel 2002 il c.d. Patto per l'Italia, oltre a riproporre la revisione dell'art.18 Stat. lav., ha previsto la modifica della disciplina dei servizi per l'impiego, per consentire agli operatori privati lo svolgimento di tutte le tipologie di servizio nel mercato di lavoro, e la riforma delle politiche attive tese ad incoraggiare un più rapido reinserimento dei beneficiari nel mercato di lavoro. Il contenuto del "Patto di servizio" è stato poi trasposto nella Legge n.30/2003 (c.d. "Legge Biagi"), dove esplicito è il riferimento al raccordo normativo interno con le norme comunitarie in materia di occupazione.

Tra quelle citate certamente la Riforma del Titolo V della Costituzione ha costituito una tappa importante, sebbene non conclusiva, di un processo di trasformazione dell'ordinamento

repubblicano con riflessi sulle materie inerenti alle politiche formative, del lavoro e dello sviluppo locale che hanno completato il quadro del percorso di decentramento territoriale.

Questa è la "storia". **Ad oggi parlare di centri pubblici per l'impiego (CPI) ha senso se si riflette prima di tutto sulla trasformazione del lavoro in chiave industry 4.0 e** sui nuovi connotati del mercato del lavoro contraddistinto da una **forte spinta in termini di flessibilità (sul modello nord-europeo della *flexicurity)*** con un considerevole turn over cui non corrisponde, tuttavia, quella facilità di reingresso nel mondo del lavoro che tale modello richiederebbe.

Fino ad oggi il tema è stato affrontato partendo da un **presupposto di fondo errato: una visione del mercato del lavoro datata che guardava alla transizione solo in un'accezione negativa** come mera conseguenza della fase risolutiva del rapporto di lavoro.

I tempi sono invece maturi per "fare il salto" e **abbracciare una concezione nuova e moderna di un mercato del lavoro in cui le transizioni sono all'ordine del giorno, un aspetto "naturale", quasi fisiologico della vita lavorativa**. La transizione - spesso si dimentica – può, difatti, avvenire tra lavoro e lavoro o lavoro e formazione/riqualificazione ovvero ancora contemplare momenti di inattività assoluta……Non è sempre "subita", quasi una condanna; può essere, invece, **una libera scelta, una preferenza**. Se un sistema di politiche attive esiste e funziona, in fase risolutiva la ricollocazione non dovrebbe essere vissuta come aspetto problematico o da "ammortizzare".

In questa ottica, quando si parla di tutele sul lavoro, il dibattito non più limitarsi all'art. 18 dello Statuto dei lavoratori o agli ammortizzatori sociali in fase di uscita; **è il sistema di welfare, globalmente considerato, che deve essere in grado di accompagnare le transizioni o, ancor meglio, nell'ipotesi ideale, di favorirle all'occorrenza**.

Sul piano pratico, di conseguenza, questo comporterà un incremento del numero di utenti che potenzialmente intenderà rivolgersi al CPI e, tra l'altro, per ragioni/esigenze differenti, molte delle quali fino ad oggi non contemplate.

La *performance* del sistema di collocamento italiano: lo stato dell'arte

La nostra rete pubblica di collocamento non brilla certamente per risultati.

Secondo gli ultimi dati Eurostat soltanto un risicato 3-4% degli utenti che si sono rivolti agli stessi hanno trovato lavoro attraverso l'assistenza dei Centri per l'impiego. Inoltre solo un 25% tra coloro che cercano lavoro vi fanno ricorso – *versus* il 50% della Francia e il 74% della Germania; una percentuale che, tuttavia, sale al 40% se facciamo riferimento al sistema misto di collocamento pubblico-privato.

Il ruolo delle agenzie del lavoro – dunque della componente privata - nel Meridione è stato preponderate assolvendo egregiamente da "tappabuchi" rispetto alla situazione di caos che sta vivendo la componente pubblica: una fase di transizione senza fine, alla ricerca di un'identità che abbia finalmente coerenza ed efficienza, cercando di prendere le distanze dal fenomeno di transumanza degli operatori dal Ministero del Lavoro ai diversi presidi sul Territorio, prima le Province, ora le Regioni, ora sotto l'egida dell'Anpal nelle vesti di "direttore di un'orchestra" dove ogni strumento sembra suonare una melodia diversa, con una propria ritmica.

Ma quali le **ragioni della fragilità del sistema pubblico di collocamento**?

La prima – se vogliamo anche banale – ragione è la povertà di utenza: la rete amicale è ancora la favorita nell'intermediazione tra domanda e offerta. Gli ultimi dati Eurostat mostrano che solo il 18% della ricerca di occupazione avviene tramite i canali ufficiali, pubblici e/o privati. **La predominanza della rete c.d. informale come canale di ricerca del lavoro scavalca il criterio meritocratico che dovrebbe essere alla base delle procedure di selezione** che, pertanto, viene messo in secondo piano rispetto all'appartenenza alla rete e genera discriminazione per coloro che non vi fanno parte. Un sistema strutturato di servizi per l'impiego è indispensabile per garantire un'allocazione della forza lavoro più efficiente e trasparente.

A questo elemento va associato il fattore territoriale – la residenza geografica del disoccupato – e la causa di cessazione del rapporto. Al Nord le opportunità di trovare lavoro sono maggiori e riducono, per questo, i tempi di ricerca. **Anche la causa di cessazione del rapporto di lavoro incide fortemente sui tempi di reimpiego**: il disoccupato reduce da una procedura di licenziamento ha più difficoltà nel trovare un reimpiego, a differenza di chi è disoccupato ad esempio per una mera scadenza di un contratto a termine, poiché nel corso della sua esperienza lavorativa ha già avuto maggiormente modo di cercare nuove opportunità di lavoro.

La lacuna più grande, tuttavia, è la **mancanza di una vera rete**, di un modello degno di essere chiamato tale; un "buco nero" che **ha generato un policentrismo regionale caotico di pseudo modelli di collocamento e una supremazia – appunto predominanza, non sinergia –del ruolo delle agenzie del lavoro (spesso ingiustificata)**.

A questo si aggiunge certamente il **limitato numero e una frequente inadeguatezza degli operatori professionali del mercato del lavoro che impatta notevolmente sulla qualità del servizio reso e dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro**. Come noto, l'Italia conta soltanto 7.000 impiegati nei Centri per l'impiego *versus* i 100.000 della Germania e i 50.000 della Francia.

Occorre correre ai ripari; ma non si può certo immaginare di risolvere un gap così consistente in breve tempo o con investimenti a margine. Per non parlare dell'ipotesi – purtroppo non remota - di trovarsi di fronte ad operatori non adeguatamente preparati o specializzati.

Alcune *best practices* del mercato del lavoro manageriale: cosa fa Federmanager

Le peculiarità del mercato del lavoro manageriale, emerse con maggior forza, in particolare, in questi anni di crisi, hanno spinto sempre di più Federmanager, unica Organizzazione di rappresentanza del management industriale, a dedicarsi alla "costruzione" di strumenti utili, - anche di natura contrattuale, avvalendosi della bilateralità - su misura per far fronte all'emorragia di lavoro manageriale in corso ormai da tempo. Da questa necessità sono nati, negli anni trascorsi, **strumenti contrattuali in *partnership* con Confindustria e Confapi come il bilancio delle competenze** e il ***placement*** con l'obiettivo di supportare il dirigente in fase di uscita, aiutandolo nel reinserimento lavorativo.

Proseguendo su questa linea, più di recente, sono stati, invece, introdotti nuovi strumenti – di seguito ripercorsi - maggiormente in linea con le esigenze e i trend del mercato del lavoro attuale, costruiti secondo un'ottica preventiva non riparatoria.

– **La certificazione delle competenze manageriali *"Be Manager"*** si incentra su alcuni profili specifici identificati come i più richiesti dal mercato: il *temporary manager*, il manager per l'internazionalizzazione, l'export manager, quello per le reti d'impresa e, da ultimo, il manager per l'innovazione.

Attraverso questo progetto Federmanager ha inteso conseguire due obiettivi:

- Offrire ai dirigenti disoccupati o in situazioni di disagio, uno strumento/servizio di qualità in grado di valorizzare la loro professionalità/esperienza, validarla e rafforzare la loro "spendibilità" su un mercato del lavoro sempre più selettivo;

- Offrire al variegato mondo delle imprese, in particolare alle cosiddette PMI, un "serbatoio" di profili manageriali effettivamente portatori di competenze ed esperienze manageriali rispondenti alle loro attese.

La certificazione è un modello innovativo che comprende non solo note curriculari ma soprattutto le *soft skill* ovvero quelle competenze trasversali e abilità personali, utili ad una **migliore riconoscibilità del valore dei singoli manager a garanzia delle aziende che hanno voglia di investire in competenze, favorendo l'incontro tra domanda e offerta di lavoro e sostituendo, finalmente, il passaparola**: uno strumento in più per il mercato. Il terzo elemento è rappresentato dalle esperienze che rafforzano il profilo del manager rispetto alla tipologia di professionalità individuata.

Non si tratta, almeno al momento, solo di uno strumento a sostegno del ricollocamento dei manager temporaneamente inoccupati, ma di una **vera e propria azione di politica industriale, volta alla diffusione della cultura manageriale per una maggiore competitività** del sistema delle piccole e medie imprese.

– Confindustria, Confapi e Federmanager hanno intensificato la collaborazione per la crescita competitiva del Paese costituendo uno specifico ente paritetico dedicato a progettare e realizzare iniziative ad alto valore aggiunto per rispondere ai fabbisogni emergenti per la crescita complessiva dei manager e degli imprenditori favorendo il *matching* fra domanda e offerta di competenze.

Da questa convergenza di interessi, pertanto, è nata quest'anno **l'Associazione 4.Manager.** La volontà reciproca delle Parti istitutive è stata quella di farne un punto di riferimento del "sistema" nella diffusione e crescita qualitativa della managerialità nelle imprese italiane, favorendo l'innovazione e la competitività soprattutto delle PMI.

L'Associazione si muove nell'ambito delle Politiche Attive, che sono interpretate secondo l'approccio europeo che promuove il *workfare* invece del welfare, in modo da creare le condizioni per evitare la fuoriuscita dal mondo del lavoro dei manager e favorire invece il loro (re)inserimento, **attraverso un proprio network operativo che si propone di intercettare le reali esigenze dei territori,** creando un meccanismo che incrocia domanda e offerta di managerialità in maniera strutturale.

L'incontro della domanda e dell'offerta di managerialità offre l'occasione per mettere a punto soluzioni innovative per valorizzare il patrimonio di competenze. Tra queste vi è l'**Osservatorio sul mercato del lavoro e competenze manageriali** - di imminente costituzione – che si propone di:

- monitorare le Politiche Attive del lavoro realizzate a livello nazionale e regionale;
- mappare gli strumenti esistenti in tema di Politiche Attive per i manager;
- individuare le *best practices* in termini di azioni e strumenti tesi a favorire l'incontro tra domanda e offerta di managerialità e il reimpiego di manager inoccupati;
- realizzare scambi e momenti di confronto con gli stakeholder;
- analizzare i fabbisogni di managerialità delle imprese;
- individuare *skill gap*.

Proposte

Ripartire vuol dire anzitutto **rileggere il sistema di collocamento in chiave evolutiva tenendo conto dei cambiamenti del mercato del lavoro e della sua tendenza alla digitalizzazione**.

Come? Partiamo da un assunto: **assenza di una rete equivale anzitutto ad assenza di un coordinamento,** tutto da costruire sul piano gestionale e strumentale.

- A tal fine **sul piano strumentale**, quindi, **la tecnologia ha certamente un ruolo determinante** anzitutto nel mettere insieme le informazioni.

Seguendo le criticità tracciate il primo passo per efficientare il sistema è una **struttura informativa centralizzata** per la messa a fattor comune di tutti i dati provenienti da "interlocutori" diversi: Centri per l'impiego, Inps, Agenzia delle Entrate, Direzioni Territoriali del Lavoro, Agenzie formative accreditate, ASL in modo da favorire l'incrocio tra domanda e offerta.

Il tema dell'integrazione dei sistemi informativi non può più essere sottovalutato. Si tratta di fare un salto di qualità rispetto a sistemi che da oltre vent'anni subiscono continui processi riformatori e rispetto ai quali l'investimento normativo merita di essere accompagnato, non soltanto da una consapevolezza delle strutture e delle persone, ma da presidi che stabilmente siano in grado di cambiare la percezione e generare l'effettivo miglioramento auspicato da troppi anni, pur consci che quest'obiettivo non potrà realizzarsi da un giorno all'altro.

Ogni riforma normativa deve necessariamente essere accompagnata da una fase d'implementazione che metta in riga l'aspetto gestionale-organizzativo con la parte giuridica.

- L'aspetto tecnologico è essenziale altresì sul piano dell'**ammodernamento degli strumenti operativi** in dotazione dei CPI, ormai obsoleti e scarsamente funzionali. In coerenza al criterio della dematerializzazione, l'obiettivo cui protendere deve essere quello di ridurre al minimo le attività che necessitano della presenza fisica, evitano gli sprechi di tempo e una *diminutio* del ruolo dei CPI ad una mera funzione di passacarte, come accade tuttora nella maggiorana dei casi, soprattutto quando si tratta di richiedere la NASpI.

Gli uffici dovrebbero essere *costumer-friendly* e prevedere tra le diverse aree operative (ricezione dell'utenza, incontro approfondito, ecc…) anche un area di *self service* attrezzata con terminali tramite i quali sia possibile accedere a banche dati on-line *open access,* costantemente aggiornate in termini di domanda e offerta di lavoro, liberamente accessibili dall'utenza e dagli operatori in qualunque Centro per l'impiego.

- Un cambiamento sul piano organizzativo e tecnologico non può prescindere da **una nuova cultura, una nuova strategia e maggiore efficienza dei servizi di collocamento** con impatti positivi nella creazione di nuova occupazione.

L'efficienza dei servizi per l'impiego è direttamente proporzionale all'efficacia delle politiche attive ma non si esaurisce in esse, così come l'attività di intermediazione in se' considerata sebbene sia centrale in questo ambito non è di certo l'unica.

Parlando di servizi per l'impiego **va ridato il giusto valore e lo "spazio" adeguato a tutte le attività propedeutiche all'intermediazione o che comunque sono ad essa strettamente strumentali o correlate**.

Il primo obiettivo è la conoscenza; dunque **partire dalla *captatio* delle caratteristiche e dei bisogni della persona/utente e, al contempo, dei fabbisogni delle imprese**, **introducendo vantaggi/benefici per quelle che si impegnino in una ricerca attiva ricorrendo ai canali ufficiali,** ai servizi per l'impiego per l'appunto, con cui condividerebbero le informazioni di base necessarie e gli obbiettivi finali: il tutto magari all'interno di un **patto di servizio rivolto** – così come è stato fatto per l'offerta - **parallelamente anche alla domanda di lavoro**.

In questa fase propedeutica alla vera e propria attività di intermediazione, un ruolo centrale deve essere dedicato ad **una attività di *assessment* strutturata specificatamente su misura dell'utente**, che richiede quindi una qualificata assistenza sia sotto il profilo tecnico/professionale che sul piano psicologico, **al fine di agevolare un efficace orientamento rispetto al contesto produttivo e all'identità professionale del soggetto**. Questo *step* preliminare riveste già una fondamentale importanza per stimolare la spinta motivazionale del soggetto nel carpirne le attitudini e le aspettative, affinché l'utente venga indirizzato verso sbocchi di mercato possibili per le sue caratteristiche e aspirazioni ovvero verso percorsi formativi idonei a raggiungere l'obiettivo occupazionale, anche colmando gli eventuali *gap* di conoscenza/competenza.

A questa fase **seguiranno altre attività propedeutiche all'intermediazione vera e propria tra le quali il *profiling*, il *targeting***, ecc…, che a questo punto dovranno basarsi sulle informazioni e valutazioni acquisite grazie all'orientamento individuale preliminare.

- In questo contesto e nell'attuale quadro ordinamentale che prevede un sistema di competenze concorrenti tra Stato e Regioni in materia di politiche per il lavoro, considerata la bocciatura del referendum del governo Renzi sulla Riforma del Titolo V della Costituzione che interveniva altresì su questo tema, non si può più pensare di procedere nel senso della centralizzazione ipotizzata; **il fulcro dei servizi per l'impiego,** rimanendo fedele al criterio di sussidiarietà, **seguendo la tendenza al decentramento** in voga nei sistemi europei di servizi per l'impiego, **va spostato a vantaggio di centri di coordinamento a livello regionale** che, tuttavia, dovrebbero uniformarsi e omogeneizzare i loro servizi **sulla base delle linee di indirizzo triennali, degli obiettivi di lungo termine e dei livelli essenziali delle prestazioni definiti in maniera univoca, a livello nazionale** - indicati per la prima volta nel mondo dei servizi per il lavoro nel decreto ministeriale 11 gennaio 2018, n. 4.

L'operatività va calata a livello locale sotto l'egida di un coordinamento nazionale forte in grado di definire i livelli essenziali ed essere **cedevole rispetto a *best practices* regionali.**

- Superato il livello macro della ripartizione delle competenze, **se si guarda invece al piano operativo, agli attori coinvolti, si deve puntare ad un modello efficiente di integrazione pubblico-privato**, mettendo a fattor comune le risorse e **ottimizzandone la collaborazione e la complementarietà** al fine di agevolare la circolazione, lo scambio reciproco di informazioni e implementare le politiche attive per il lavoro.

In questo modello i Centri per l'impiego dovrebbero fungere da presidio sul Territorio attenendosi alle indicazioni date a livello centrale, essere depositari del patrimonio di conoscenze e del *know how* del contesto in cui operano, essere in grado di fare da collettore rispetto alle esigenze delle aziende e degli utenti, saperle decodificare e avvalersi di partner adeguati, pubblici o privati che siano, per soddisfare le stesse e raggiungere il risultato: **una sorta di *hub* cui farebbero capo una molteplicità di operatori di diversa natura e con competenze diversificate**.

Si tratta di una nuova e più impegnativa sfida di gestione diretta comune, in cui affidare un **ruolo centrale ai Fondi interprofessionali per la formazione continua**, per una modernizzazione delle politiche di sostegno e crescita dell'occupazione verso il "*welfare to work"* ed un rilancio della formazione come vero strumento di politica attiva per l'occupazione. Questo implica la necessità di affermare che il sistema di formazione continua costituito dai Fondi sia completamente privato e bilaterale, eliminando definitivamente l'interpretazione circa la natura pubblica della loro gestione.

- **Lato impresa, va valorizzato il rapporto tra questa e i CPI**.

L'organizzazione dei servizi per l'impiego deve evolversi verso una logica di servizio al cliente, partendo dall'analisi delle loro richieste - e non l'inverso -, in modo da intercettare a monte le reali esigenze di un mercato del lavoro dinamico e in continua evoluzione e **costruire il servizio in modo personalizzato**.

Serve, quindi, una vera **attività di orientamento alle imprese, che si avvalga anche di una fase di *digital assessment***, ovvero dell'analisi dei fabbisogni delle imprese per individuare le priorità strategiche da seguire nel percorso di acquisizione delle competenze professionali necessarie.

In tal senso si potrebbe seguire quanto fatto in alcuni Paesi come la Gran Bretagna e la Svezia ove sono state introdotte **figure professionali dedicate esclusivamente al mondo impresa, addette a fornirgli una consulenza specifica**.

- **Se ci focalizziamo sull'utente-persona**, sarebbero auspicabili **politiche attive preventive** volte, per l'appunto, a "prevenire" o gestire *ex ante* la disoccupazione successiva al licenziamento individuale/collettivo ovvero alla risoluzione consensuale attraverso interventi basati sull'**attività di efficace outplacement**: un cambio di visione che comporterebbe un notevole risparmio nella spesa pubblica in politiche passive.

Servizi professionali di alta qualità e personalizzati che tendono a scongiurare la disoccupazione, guidando le persone, soprattutto nei momenti di discontinuità, verso un nuovo posto di lavoro, rispondente alle aspettative e capacità personali e, allo stesso tempo, un'utile occasione per rielaborare il proprio piano di crescita professionale.

Questi sono gli aspetti che hanno portato all'affermazione dell'outplacement negli Stati Uniti, in Francia e in Inghilterra, dove praticamente tutti i lavoratori che escono dall'azienda usufruiscono di un supporto specializzato alla ricollocazione professionale, ed in Belgio, dove addirittura l'outplacement è stato reso obbligatorio.

Anche questo richiede un cambio culturale: la **formazione del lavoratore va considerata come un diritto soggettivo -** come di recente in alcuni CCNL (vedi quello del settore

metalmeccanico) – alla stregua di una componente sempre più fondamentale del trattamento retributivo del lavoratore per garantirne la competitività sul mercato del lavoro.

Al fine di avere un servizio più personalizzato si potrebbe **acquisire dal modello inglese la figura del tutor** chiamato *personal advisor* in quanto segue personalmente il disoccupato sottoponendogli proposte e iniziative e controllando la sua concreta disponibilità a trovare nuova occupazione, presupponendo comunque alle spalle una robusta attività di *front office* in grado di filtrare il numero di utenti (e dunque i casi) cui offrire tale servizio.

Questo ruolo complementare può essere efficacemente ricoperto da **un manager di esperienza che assuma la funzione di guida individuale in grado di trasferire il proprio patrimonio di conoscenze ed esperienze nel mondo del lavoro**, contribuendo al migliore inserimento professionale attraverso attività di *mentoring*, a supporto degli operatori, che integrino l'intermediazione professionale, ponendosi al fianco dei singoli utenti nel percorso di inserimento/riqualificazione al lavoro, anche **valorizzandone eventuali inclinazioni all'autoimprenditorialità. E' fondamentale nel nostro Paese puntare sull'accrescimento qualitativo dell'offerta di lavoro anche e soprattutto in chiave (auto)imprenditoriale. Questa la ratio alla base del Protocollo Federmanager-Invitalia** che costituisce un importante strumento/veicolo per fornire anche alle imprese di nuova costituzione quei profili manageriali che, per esperienza e competenze, possano supportarli e accompagnarli nell'affrontare le sfide di innovazione e competitività che richiede un mercato sempre più globalizzato.

- Questa - necessaria - evoluzione con una gestione efficiente dei dati e il miglioramento dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro attraverso una collaborazione progettuale, strutturata tra CPI e stakeholder territoriali, non può prescindere da un **cambio di mentalità degli operatori e da una formazione più strutturata degli stessi**: **mancano, in particolare, professionalità adeguate a rispondere alle esigenze del mercato del lavoro, soprattutto per la fascia più elevata, costituita dai dirigenti e dai quadri. Anche per costoro dovrebbero prevedersi figure professionali dedicate, addette a fornirgli una consulenza specifica**.

Analogamente, **azioni mirate andrebbero rivolte anche ai giovani disoccupati e scoraggiati (i cd. *NEET*),** cioè giovani 15-24enni non impegnati in un'attività lavorativa, né inseriti in un percorso scolastico o formativo, stimabili in circa il 25% della citata fascia di giovani, che hanno necessità di ricevere un'adeguata attenzione da parte delle strutture preposte alle politiche attive del lavoro.

A tale proposito, in questi anni di crisi in cui si è verificata una rilevante fuoriuscita dal mondo del lavoro di risorse manageriali, causando una enorme dispersione di elevate competenze professionali, sarebbe estremamente utile **mettere a disposizione del piano per l'occupabilità giovanile risorse manageriali oggi inutilizzate o neo-pensionate, attraverso progetti sperimentali a vocazione sociale promossi con il sostegno delle Organizzazioni di rappresentanza del management**, che educhino e orientino i giovani anzitutto verso un progetto di vita.

Rispetto al gap in professionalità e competenze degli operatori - sopra evidenziato - **occorrono investimenti sulla formazione, specializzazione e aggiornamento *life long learning*** affinché gli stessi possano essere adeguatamente preparati nel conoscere regole,

funzionamento e dinamiche del mercato del lavoro, caratteristiche e opportunità del contesto territoriale di riferimento, ecc.

L'attivazione di questo circolo ideale, nel medio-lungo termine, consentirebbe anche di ammortizzare i costi, legati non più alla formazione di base ma limitati ad una mera manutenzione delle competenze. **Occorre puntare, dunque, sull'innalzamento del livello qualitativo degli operatori piuttosto che sull'aumento quantitativo,** anche per ridurre l'impatto della misura sul piano economico.

- Tutto quanto detto e considerato ha a monte un **ripensamento del modo in cui vengono impiegate le risorse**. **La spesa dell'Italia in politiche per l'impiego è da sempre del tutto sbilanciata sul lato assistenziale** che in base agli ultimi dati assorbe oltre 21 miliardi sui 29 complessivi spesi dallo Stato per assistere i disoccupati. Quasi 12 miliardi se ne vanno in sussidi ormai confluiti quasi totalmente nella Naspi.

A finanziare i servizi pubblici per l'impiego sono destinati neanche 800 milioni, meno dello 0,05% del PIL, contro una media Ue dello 0,2% del PIL. Sui circa 7 miliardi spesi per misure finalizzate al reinserimento professionale, poi, il 55% finisce in incentivi alle assunzioni; solo il 12% si concretizza in misure di politica attiva che non siano incentivi, quasi completamente rappresentate dalla spesa in formazione.

Ma, sotto questo profilo, **nel resto d'Europa** come funziona? **La logica è opposta**: si spende in politiche attive con l'obiettivo di ridurre la spesa in quelle passive. La Germania, per esempio, su 46 miliardi stanziati per le politiche per il lavoro ne dedica 11 ai servizi pubblici per l'impiego (che hanno 110.000 addetti) e 7,5 a formazione, misure per il reinserimento e creazione di posti sussidiati, equivalente dei nostri "lavori socialmente utili". Solo 600 milioni vengono spesi per incentivare le assunzioni. I *Pôle emploi* francesi hanno 50mila addetti e assorbono 5,5 miliardi, mentre altri 16 vanno alle politiche attive e gli incentivi assorbono 1 miliardo.

Concludendo, come può facilmente comprendersi, l'efficienza del sistema dei nuovi servizi per l'impiego va misurata sulla quantità e qualità degli strumenti e delle risorse che si è in grado di mettere a disposizione per migliorare l'occupabilità del soggetto e renderlo maggiormente spendibile sul mercato - nazionale e oltreconfine.

Questo obiettivo, come si ha modo di riscontrare dal panel di proposte avanzate può raggiungersi solo con **gamma diversificata ma combinata di azioni condotte su più piani; di fronte ad un mercato del lavoro complesso e sfaccettato non si può più offrire una risposta sola, univoca** per tutti in quanto le situazioni e le esigenze sono diverse caso per caso.

Da qui **la necessità di sviluppare strategie preventive di ricollocazione e intermediazione**, **di mettersi in rete con gli attori locali, di mettere in piedi un Osservatorio per conoscerne le esigenze, di sviluppare e certificare le competenze favorendone l'aggiornamento *life long learning*** e tutto quanto sopra declinato.

Solo quando tutti gli ingranaggi funzioneranno nel modo giusto si potrà avere un sistema efficiente di servizi per l'impiego e controbilanciare l'avvenuto indebolimento delle tutele nel rapporto di lavoro con un corrispondente rafforzamento delle tutele nel mercato del lavoro.