



Giunte e Commissioni

**RESOCONTO STENOGRAFICO**

n. 10

*N.B. I resoconti stenografici delle sedute di ciascuna indagine conoscitiva seguono una numerazione indipendente.*

**11<sup>a</sup> COMMISSIONE PERMANENTE** (Lavoro pubblico e privato, previdenza sociale)

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

19<sup>a</sup> seduta (pomeridiana): martedì 31 luglio 2018

Presidenza del presidente CATALFO

**I N D I C E****Audizione di rappresentanti di AISO e ASSOCONSULT**

|                                      |                                |                              |                           |
|--------------------------------------|--------------------------------|------------------------------|---------------------------|
| PRESIDENTE . . . . .                 | Pag. 3, 10, 14 e <i>passim</i> | * <i>BENEDETTO</i> . . . . . | Pag. 11, 21               |
| FLORIS ( <i>FI-BP</i> ) . . . . .    | 15                             | * <i>GALANTE</i> . . . . .   | 3, 11, 17 e <i>passim</i> |
| MATRISCIANO ( <i>M5S</i> ) . . . . . | 16                             |                              |                           |
| NANNICINI ( <i>PD</i> ) . . . . .    | 14                             |                              |                           |
| ROMAGNOLI ( <i>M5S</i> ) . . . . .   | 16                             |                              |                           |

---

**N.B.** L'asterisco accanto al nome riportato nell'indice della seduta indica che gli interventi sono stati rivisti dagli oratori.

Sigle dei Gruppi parlamentari: Forza Italia-Berlusconi Presidente: *FI-BP*; Fratelli d'Italia: *FdI*; Lega-Salvini Premier-Partito Sardo d'Azione: *L-SP-PSd'Az*; MoVimento 5 Stelle: *M5S*; Partito Democratico: *PD*; Per le Autonomie (*SVP-PATT, UV*): *Aut (SVP-PATT, UV)*; Misto: *Misto*; Misto-Liberi e Uguali: *Misto-Leu*; Misto-MAIE: *Misto-MAIE*; Misto-Più Europa con Emma Bonino: *Misto-PEcEB*; Misto-PSI: *Misto-PSI*.

*Intervengono, per AISO, la dottoressa Concetta Galante, presidente, e, per ASSOCONSULT, il dottor Giovanni Benedetto, direttore generale.*

*I lavori hanno inizio alle ore 14,15.*

#### PROCEDURE INFORMATIVE

#### Audizione di rappresentanti di AISO e ASSOCONSULT

PRESIDENTE. L'ordine del giorno reca il seguito dell'indagine conoscitiva sul funzionamento dei servizi pubblici per l'impiego in Italia e all'estero, sospesa nell'odierna seduta antimeridiana.

Comunico che, ai sensi dell'articolo 33, comma 4, del Regolamento del Senato, è stata chiesta l'attivazione dell'impianto audiovisivo a circuito chiuso, nonché la trasmissione radiofonica e televisiva sui canali *web*, Youtube e satellitare del Senato della Repubblica e che la Presidenza del Senato ha già preventivamente fatto conoscere il proprio assenso. Se non si fanno osservazioni, tale forma di pubblicità è dunque adottata per il prosieguo dei nostri lavori.

Avverto inoltre che la pubblicità della seduta odierna è assicurata anche attraverso il Resoconto stenografico. Il ricorso a tale forma di pubblicità è stato autorizzato dal Presidente del Senato considerato il peculiare rilievo dell'indagine conoscitiva.

È oggi prevista l'audizione di rappresentanti dell'AISO e dell'ASSOCONSULT.

Ringrazio la dottoressa Concetta Galante, presidente dell'Associazione italiana delle società di *outplacement* (AISO), e il dottor Giovanni Benedetto, direttore generale di ASSOCONSULT, per aver accolto l'invito della Commissione.

Senza ulteriore indugio, lascio la parola alla dottoressa Galante per un'esposizione introduttiva.

*GALANTE.* La ringrazio, signora Presidente, è un piacere essere qui. Sono contenta di questo invito, per il quale vi ringrazio, e spero che non sia un evento isolato, ma che ci sia modo di stabilire un'interlocuzione abbastanza continuativa.

L'Associazione italiana delle società di *outplacement* (AISO) opera da 25 anni e raggruppa società altamente specializzate nel supporto alla ricollocazione professionale delle persone disoccupate. Ha un tasso di successo molto alto (si parla dell'85-87 per cento nell'ultimo periodo), con un rientro nel mercato del lavoro mediamente in sei mesi e mezzo, a testimonianza del fatto che, scremando a monte la qualità delle società (perché i

criteri di ammissibilità in AISO sono molto stretti) e gestendo il processo con qualità, si arriva ad un tasso di successo veramente alto e oggi proveremo a condividere con voi quali sono le leve che rendono possibile questo tasso di successo. Si tratta, peraltro, di un fenomeno non solo italiano, ma che è comune a tutti i Paesi del mondo: la nostra associazione, infatti, fa parte di un'organizzazione globale che riunisce 80 Paesi e devo dire che queste percentuali sono abbastanza omogenee anche là dove l'*outplacement* è obbligatorio e quindi è molto più massivo che in Italia. Facendo un confronto, ad esempio, con i nostri colleghi francesi, vediamo che una singola società segue 60.000 persone l'anno, mentre in Italia la società più grande ne segue 3.000. La differenza è evidente ed è dovuta al fatto che si tratta di uno strumento che non è stato nel tempo favorito, incoraggiato e supportato. A nostro parere, invece, potrebbe avere uno spazio rilevante nel sistema che l'attuale Governo sta impostando.

Suggeriamo, prima di tutto, di impostare un ragionamento su due platee che sono molto diverse tra loro. Nella prima parte del mio intervento – che non sarà lunghissimo, per cui lasceremo ampio spazio anche ad ASSOCONSULT – parlerò di una platea di persone che, da oggi in avanti, rappresentano degli esuberanti e dunque lasceranno l'azienda, mentre nella seconda parte del mio intervento parlerò dei disoccupati di lungo periodo. Si tratta, come ovviamente immaginerete, di due platee estremamente diverse.

AISO gioca molto bene, dicevo, da 25 anni, sulla platea delle persone che vengono dichiarate in esubero, lasciano l'azienda e iniziano immediatamente un percorso di supporto alla ricollocazione. Il nostro servizio è rigorosamente pagato dalle aziende; questo è un punto molto importante. L'Italia è l'unico Paese al mondo dove il servizio non è acquisibile dal privato, per cui l'azienda inserisce nel pacchetto di uscita il servizio di *outplacement*, affida le persone ad una società o dà la scelta tra più società. È su questo punto che volevo innescare una riflessione con voi: trattandosi di un servizio che viene pagato dall'azienda che licenzia, a nostro parere sarebbe molto opportuno incoraggiarlo e responsabilizzare l'azienda che determina l'uscita del lavoratore in modo da risparmiare ingenti risorse da dedicare, invece, alla platea dei disoccupati di lungo periodo che sicuramente richiede un supporto molto più lungo, che passa anche, spesso, attraverso una fase di riqualificazione importante, ed sicuramente è più intensivo.

Vengo quindi brevemente al risparmio per lo Stato, che è, a mio parere, un tema molto rilevante. Sono state condotte diverse *survey* in passato da ISTAT o da società private che ci dicono che una persona che lascia l'azienda e si ritrova senza un'occupazione in Italia mediamente si ricolloca in 12-15 mesi. I tempi ovviamente salgono leggermente per gli *over 50*, ma la situazione è abbastanza omogenea. Se si fa un paragone con il servizio di *outplacement*, che mediamente fa rientrare le persone nel mercato del lavoro in sei mesi e mezzo – più avanti vedremo meglio come – si può ipotizzare un risparmio medio di sei mesi su una NASpI di 1.000 euro al mese (per facilitare il calcolo), quindi 6.000 euro a persona.

Per ogni 150.000 persone supportate con il servizio di *outplacement*, quindi, lo Stato risparmia quasi un miliardo di euro, che non è poco.

Ecco dunque, in sostanza, il fulcro del nostro ragionamento: incentivare l'uso di questo servizio su una platea recentemente dichiarata in esubero con un servizio pagato dall'azienda vuol dire per lo Stato risparmiare davvero un notevole ammontare di denaro pubblico da poter dedicare alla platea dei disoccupati di lungo periodo. Si tratta, quindi, di una misura che andrebbe sostenuta. Io avanzo due proposte, molto semplici. La prima è la defiscalizzazione del servizio: almeno questo alle società potrebbe essere concesso, anche perché l'esborso non è grande (si parlerebbe di una cifra dai 2.000 ai 10.000 euro per i dirigenti tanto per darvi un *range*), ma sicuramente aiuterebbe, mentre oggi la misura è completamente volontaria, sia per l'azienda che per la persona, dunque capite che non è assolutamente supportata.

La seconda proposta è di rendere questo servizio accessibile anche alle persone private, ovviamente andando a regolamentare in modo direi restrittivo e controllato i criteri di accreditamento. In tutti gli altri Paesi funziona; non vedo perché non debba funzionare anche nel nostro.

Mi rendo conto che quando comunico i nostri numeri le persone in prima battuta rimangono un po' scettiche e si domandano come si fa a raggiungere una percentuale così alta di rientro e da cosa passa. Vediamo quindi, in ordine sparso, le ragioni per le quali questo servizio funziona, per metterle tutte sul piatto.

Un fattore è molto importante: la società di *outplacement* è pagata dall'azienda privata all'inizio del percorso. Ciò consente di lavorare in modo intensivo e di erogare il numero di ore che sono necessarie per arrivare all'obiettivo. Questo fa una differenza enorme. Peraltro, è il motivo per cui le società stanno in equilibrio finanziario, perché ovviamente alcune persone avranno una ricollocazione più rapida e altre invece molto più lenta (si arriva anche all'anno) e dunque le risorse possono essere spostate a seconda del bisogno.

Direi che le parti chiave del percorso sono due: la prima è la preparazione al colloquio di selezione e la seconda è la preparazione alla presenza sui *social*, che le persone sui 45-50 anni (più o meno è quella la media d'età delle persone che supportiamo) non conoscono e oggi sono invece fondamentali per una ricollocazione.

Posso dire che, per preparare un colloquio di lavoro, servono due ore? No. Siete d'accordo? Per qualcuno basterà una simulazione, perché magari è bravissimo, ma per altri vi garantisco che facciamo anche venti simulazioni. Non posso sapere quante ore servano per ogni *step*. Continuiamo finché si produce sulla persona un impatto che costituisce un vantaggio competitivo. Pensate alla platea degli operai: questa parte della preparazione al colloquio di lavoro è estremamente importante e va reiterata.

Rispetto a come leggere le inserzioni, le persone non sanno «leggersi» rispetto all'inserzione: anche questo è un aspetto che porta via molto tempo.

Vi è poi, come dicevo prima, la preparazione sui *social*: insegniamo come usare i *social* per cercare lavoro. È un aspetto a cui le persone non sono abituate, neanche i ragazzi. Insegniamo cosa vuol dire fare *personal branding* o presidio dei *social*. Questo è sicuramente il primo punto, ma non è banale.

Il servizio poi è centrato sulla persona e sulle sue aspirazioni. Questo è importantissimo: partiamo sempre dai sogni, perché è giusto così, prima di scendere a compromessi c'è tempo. Le aspirazioni, quello che la persona vuole, quale fase della propria vita voglia affrontare e quale *work-life balance* voglia raggiungere sono elementi estremamente importanti come punto di partenza. Dunque è importante l'ascolto, la preparazione e la passione per questo lavoro, che – come potete immaginare – è molto depauperante in termini di energie. È un processo molto attento, che si fonda – è un punto importante – sulle competenze possedute e agite. Il datore di lavoro in genere conosce le competenze agite; la persona ne possiede molte di più, ma magari non le sta mettendo in campo in quel tipo di lavoro. La valutazione quindi deve essere a 360 gradi.

La persona è ampiamente tutelata, perché se si ricolloca a tempo determinato e poi non viene confermata rientra in *outplacement*. Ciò avviene anche se non supera il periodo di prova; dunque c'è una fortissima tutela. Nelle crisi aziendali spesso questa è una soluzione principe che va a tutela delle persone, perché molto spesso l'unità che chiude è il riferimento del territorio. Non è infrequente il caso in cui abbiamo intere famiglie in *outplacement*.

Un altro punto fondamentale è il grado di specializzazione degli operatori, perché servono persone con ampia esperienza aziendale. Come fare a insegnare alle persone a sostenere un colloquio di lavoro, se non sono stato in azienda e se non so cosa cerchino? Come faccio a suggerire alla persona la corretta riqualificazione, se non so dove stia evolvendo il mercato, quali siano i *trend* e come evolvano i ruoli e le *skills* per ricoprirli? Pensate a settori molto specifici come il bancario o l'assicurativo. Io stessa non potrei assolutamente supportare ogni tipo di profilo: ci sono specificità fortissime. Pensate all'IT, all'*automotive*, allo *shipping* o all'*aviation*. Servono persone con una preparazione specifica in quel settore, proprio per cogliere un'opportunità di spendibilità allargata, per leggere bene il profilo e le *skills*.

Serve poi un'esperienza nella Regione, perché ogni Regione è estremamente diversa e ogni territorio ha fabbisogni diversi. L'ideale è avere in mente dove vada il territorio, in modo che dall'analisi dei profili riesca anche a suggerire la corretta riqualificazione.

L'esperienza d'azienda è fondamentale.

Ovviamente abbiamo nelle nostre squadre anche un buon numero di persone laureate in psicologia, che servono per tutta una parte di ricentatura iniziale della persona e per la loro grande capacità di ascolto, supporto e mantenimento del livello energetico. Questo è un altro tema fondamentale: se la persona è depauperata di energie non affronterà bene il

colloquio di lavoro. Dunque molto importante è tenere un ritmo, tenere la persona sempre molto impegnata e energetica.

Il nostro servizio parte dal giorno successivo al licenziamento.

I primi tre mesi li chiamiamo i mesi d'oro, perché è lì che si presenta il più alto numero di opportunità, ma è anche il periodo con il numero più alto di opportunità che le persone bruciano, perché non sono preparate ad affrontare correttamente il colloquio e non hanno una piena coscienza delle proprie *skills* e di come raccontarsi. A maggior ragione, più la preparazione è precoce, più aiuta a cogliere le opportunità che si presentano proprio nei primi mesi.

La proposta di iniziare il supporto alla ricollocazione immediatamente è da considerare: mi rendo conto che ciò comporta l'utilizzo di risorse dello Stato, ma sicuramente la persona al quarto mese ha già fatto tutti gli errori del mondo, spesso è depauperata di energia, scarica o depressa perché ha vissuto un'esperienza negativa. Direi dunque che un inizio tempestivo è fondamentale.

L'uso delle tecnologie è un tema assolutamente importante ed è un pilastro del nostro servizio. La parte informativa del percorso è interamente svolta da una piattaforma tecnologica, in modo che i colloqui che la persona successivamente fa con il proprio consulente siano tutti spostati sul dare valore e sulla consulenza personalizzata; non vale la pena che il consulente ripeta a pappagallo spiegazioni che è possibile trovare sul portale. Poi attingiamo dai *database* di società di ricerca e selezione e dai grandi sistemi: immaginate come degli *scanner* che scandagliano il *web* e presentano ai nostri utenti una visione organizzata delle posizioni di lavoro con *search* molto semplici. Usiamo molto la tecnologia, oltre appunto ad una specifica formazione sui *social*. Facciamo corsi di LinkedIn (base e avanzato) e molta pratica; supporto alla preparazione del profilo, uso di Twitter per i profili più alti e uso di Facebook per i profili più bassi. Insegniamo alle persone come si usano i *social* per cercare lavoro. Le persone non lo sanno, ma su Facebook ci sono tantissimi gruppi in cui si condividono posizioni: opportunamente letti, sono una fonte non banale.

Siamo pochi: 230 operatori, più o meno, sommando le società che fanno parte di AISO. Seguiamo dalle 8.000 alle 10.000 persone l'anno, per cui il calcolo è breve: ogni persona supporta più o meno 50 persone l'anno. Dunque voi capite che il nostro servizio è intensivo e dedicato. Con sei mesi medi di tempi di rotazione (meno per i *manager* e più per i profili più bassi), contemporaneamente ogni giorno serviamo 25 persone, tanto per darvi un *range*.

Per quanto riguarda la metodologia vorrei spendere ancora alcune considerazioni: all'inizio si svolgono due o tre incontri per capire bene e in profondità il profilo della persona, la sua spendibilità allargata nel mercato del lavoro, soprattutto come risponda ai fabbisogni occupazionali della zona. Da qui segue un eventuale suggerimento di formazione e di *reskilling* con i migliori corsi disponibili sul territorio, partendo da quelli gratuiti.

La costruzione della fiducia è molto importante: per questo suggeriamo sempre un'unicità di percorso. Non è assolutamente opportuna una presa in carico iniziale di un centro per l'impiego e poi la cessione a un altro operatore, perché è un fattore che non costruisce la fiducia e non favorisce una velocità di percorso. Bisogna dunque capire la spendibilità allargata e poi innescare un processo di autoconsapevolezza della persona che impara a raccontarsi ed essere efficace nel trasmettere le sue *skills*.

Messa a punto degli strumenti di comunicazione con il mercato vuol dire racconto di sé, *curriculum* e profilo LinkedIn. Occorre una definizione chiara dell'obiettivo professionale, che – credetemi – la maggior parte delle persone non ha in mente, perché non ha chiaro come può utilizzare le sue competenze. *Focus* sui *social* – lo abbiamo detto – e tecniche di *networking*; supporto della tecnologia e poi consulenza nella fase della scelta. Sto andando rapidamente, ma voglio darvi una panoramica di quello che serve per arrivare all'obiettivo.

Cosa vuol dire obiettivo e cosa vuol dire rientrare nel mercato del lavoro? Obiettivo è quello che la persona desidera. La persona vuole fondare una *startup*? Questo è il suo desiderio e lo aiuteremo per questo, con personale specializzato. Accompagniamo le persone per un anno dal momento del lancio della *startup*, in modo da minimizzare i fallimenti; collaboriamo con i vari politecnici, le Università e gli incubatori, direi tutti quelli che abbiamo mappato in Italia, in modo da stroncare le idee non promettenti e incoraggiare quelle maggiormente realizzabili.

La persona cinquantacinquenne vuole diventare consulente? Benissimo, sarà supportata in quello; se vuole rientrare in azienda, sarà supportata per rientrare in azienda. Si parte sempre dai desideri della persona. Questo dice che quando nella normativa leggiamo «intercettare gli sbocchi occupazionali esistenti» questa non è una formula corretta, perché tantissimi sbocchi occupazionali non sono esistenti, ma si creano. Noi favoriamo la nascita di cooperative sul territorio, costituite spesso anche da operai, e rimaniamo loro accanto per un lungo periodo proprio in territori depauperati, con poca presenza di aziende.

Questo per quanto riguarda la platea relativa ai disoccupati di breve periodo, sulla quale noi lavoriamo molto bene.

Vengo ora alla platea dei disoccupati di lungo periodo; alcuni temi li abbiamo già anticipati, in modo da dare – spero – un contributo a tutta la riflessione sulla politica attiva pagata dallo Stato. Abbiamo messo in luce l'aspetto del risparmio favorendo l'*outplacement* sui licenziati, sugli esuberanti dell'oggi. Noi siamo molto favorevoli ad una collaborazione pubblico-privato; a mio parere, più il sistema è allargato meglio è. Lo *stock* di disoccupati conta milioni di persone, per cui maggiore è la collaborazione tra tutte le associazioni e anche con il pubblico, meglio è, anche sul fronte della trainizzazione delle risorse pubbliche che non sono state trainizzate per fare questo lavoro e molto spesso non hanno una relazione continuativa con le aziende del territorio. Direi che questo è il tema fon-



damentale quando pensiamo ai centri per l'impiego. La relazione continuativa con le aziende e il territorio è fondamentale.

Io vedo anche ruoli diversi. Il pubblico attesta lo stato di disoccupazione e fa una profilazione, avvia il patto di servizio con l'operatore, presiede un sistema di monitoraggio. A mio parere, la garanzia della qualità del sistema passa attraverso una certificazione di rientro nel mercato del lavoro che è fatta dal pubblico per scremare i soggetti che operano in accaparramento con utilizzo non corretto delle risorse. La Lombardia – lo sapete – con il sistema DOTE ha implementato questo impianto, all'anno 2 assegnava una fetta virtuale di risorse della Regione sulla base dei tassi di ricollocazione dell'anno precedente e questo – lo posso testimoniare – ha favorito un sistema in cui sono sopravvissuti meno operatori ma che lavorano in un certo modo e dunque le risorse vengono utilizzate in una maniera molto intelligente.

Un punto fondamentale è la certezza delle regole: non si può avere un bando e poi il silenzio per mesi. Il sistema privato è disposto a fare investimenti, ma solo se c'è una continuità di misure e una certezza delle regole. Si badi bene, questo non vuol dire certezza di ricavo. Vuol dire solo certezza di regole.

Il tema del compenso l'ho già toccato; è importante differenziare l'ammontare dell'assegno per grado di spendibilità della persona e anche operare una valutazione sui livelli, perché sostenere quadri e dirigenti non è lo stesso che supportare operai o impiegati non direttivi. Una riflessione su questo tema va fatta, perché attualmente le politiche attive sono erogate dalle agenzie per il lavoro, ma come sapete esse supportano persone fino a 35.000, massimo 40.000 euro di RAL, quindi non sono evidentemente specializzate su quadri o dirigenti. Le società di *outplacement* sarebbero disponibilissime, ma non con il sistema di retribuzione attuale che prevede una retribuzione solo a successo e peraltro posticipata, che non ci consentirebbe, onestamente, di sopravvivere. Non siamo società enormi (come avrete capito il settore è piccolo), comunque dobbiamo pagare ogni mese gli stipendi e non è pensabile essere retribuiti così tardi. Tenete presente, inoltre, che c'è un tasso di abbandoni molto alto – lo abbiamo visto in passato quando ci siamo cimentati – pari a circa il 35 per cento. Magari abbiamo erogato un servizio per mesi e poi queste persone scompaiono perché si adagiano sull'ammortizzatore, perché iniziano a lavorare in nero – succede – o semplicemente, se sono extracomunitarie, rientrano nel Paese d'origine o comunque le perdiamo di vista e questi mesi non sono retribuiti, quindi costituiscono un problema.

Fondamentale è la segmentazione a monte dell'utenza. Questo è un tema chiave. Fondamentale è anche la proattività dell'attività dell'utente; nelle norme, fino ad oggi, questo aspetto non è mai stato sottolineato. Si specifica molto bene che cosa deve fare l'operatore, ma non si sottolinea mai che l'utente deve essere proattivo. Vi garantisco che questa è una palestra, non è una sala d'aspetto; non è che la persona a casa aspetta che noi le troviamo un lavoro. La proattività della persona è fondamentale. Noi dobbiamo interagire, prepararla con costanti aule, con il confronto

uno a uno, per cui la persona deve essere disponibile a non adagiarsi sull'ammortizzatore ma a rendersi proattiva. Il suggerimento è di includere una parte chiara, che sottolinei e chiarisca quanto è fondamentale la parte di proattività della persona e quali siano le sue responsabilità e i suoi doveri nel momento in cui intraprende un percorso di supporto.

Vengo ora alla profilazione. Trovo riduttiva una tabella automatica che viene fatta in fase *desk*; secondo me bisogna cogliere anche i criteri soggettivi. La persona va incontrata per misurare il suo grado di proattività, il suo impatto energetico (uso spesso volutamente questo termine, perché è veramente fondamentale), la coscienza che ha di sé, quanto è depressa, quanto è arrabbiata, quanto è arrogante; e potrei andare avanti, ma è per dire che la persona va vista. Riferirsi semplicemente alla tabella è molto riduttivo.

Va fatto assolutamente un accreditamento unico nazionale, perché accreditamenti regionali tutti diversi creano una situazione complessa per gli operatori e per le aziende presenti in Regioni diverse. Inoltre, a mio parere, bisogna favorire la mobilità delle persone da una Regione all'altra. L'accreditamento, quindi, deve essere nazionale, molto focalizzato sulle competenze degli operatori e non solo sulle strutture (faccio, non a caso, l'esempio della presenza del bagno per i disabili). Bisogna pensare all'esperienza sul territorio, alla combinazione operatore-profilo in termini di esperienza, di anni di anzianità. Il consulente deve essere uno specchio rispetto all'anzianità della persona che supporta e quindi occorre riflettere molto bene sul tema dei requisiti degli operatori che erogano questi servizi.

In conclusione, per lasciare posto alle domande e all'intervento del collega che ha la pazienza di ascoltarmi, come avrete capito noi lavoriamo molto in una cultura del fare e meno del parlare, siamo molto focalizzati sull'obiettivo finale, siamo molto innamorati – ve lo garantisco – del nostro lavoro, per me è un motivo di soddisfazione quotidiana. Siamo coscienti di fare qualcosa di utile ed è incredibile quanta energia restituisca l'attività che facciamo. È un lavoro di cui siamo assolutamente innamorati, onestamente. Più i servizi messi in campo dal pubblico si allontaneranno da questo modello e più andranno in una chiave di *matching*, per cui basta affidare tutto a due calcolatori, uno con le posizioni e uno con le persone, più si abbasserà il tasso di successo, si arriverà al massimo al 20 per cento, perché anche sul mercato i tassi sono questi. Quello che funziona, invece, è un supporto intensivo, continuativo, in ascolto della persona, sempre nel rispetto della sua dignità, dei suoi desideri e delle sue aspirazioni, utilizzando tecnologie d'avanguardia. Ci vuole aggiornamento e contatto continuo con il mercato. Tutto questo garantirà percentuali alte di successo.

PRESIDENTE. La ringrazio. Do ora la parola al dottor Benedetto, direttore generale di ASSOCONSULT.

**BENEDETTO.** Signora Presidente, anch'io desidero ringraziare la Commissione per l'occasione che ci ha dato invitandoci a partecipare a questo incontro. Rappresento ASSOCONSULT, che è l'associazione di categoria delle società di consulenza di *management*. Il nostro è un settore, tanto per fornire qualche numero, che ha un fatturato aggregato complessivo in Italia di circa quattro miliardi di euro e che occupa più di 40.000 persone, oserei dire quasi tutti professionisti della consulenza. Abbiamo quindi un'altissima intensità di capitale umano e assumiamo intorno ai 4.000-5.000 neolaureati l'anno, tutti tipicamente in materie come economia, ingegneria, informatica, quindi afferenti all'area STEM (oggi va di moda usare questo termine). Ovviamente facciamo parte di Confindustria.

All'interno della nostra associazione sono confluite, qualche anno fa, le società di ricerca e selezione del personale. Una volta era un'associazione a sé stante e si chiamava Assores, ma anche noi abbiamo i nostri problemi di economie di scala nel mondo dell'associazionismo e cerchiamo il più possibile di riorganizzarci per fornire un miglior servizio ai nostri soci. In particolare, il gruppo selezione e ricerca è parte di un *network* europeo che si chiama ECSSA, che è la confederazione europea delle associazioni di ricerca e selezione del personale; ve lo segnalo perché, nel caso in cui fosse di vostro interesse, possiamo, in fasi successive, fare ulteriori approfondimenti confrontando il modello che c'è in Italia con i modelli di altri Paesi. Non siamo riusciti a farlo per l'audizione odierna, dati i tempi estremamente ristretti di convocazione, ma, se siete interessati in futuro ad approfondimenti su uno specifico Paese, ci prendiamo carico di attivare i nostri meccanismi.

Vorrei spendere alcune considerazioni sul mondo della ricerca e della selezione: molte cose le ha già dette la collega, perché i due *business* sono diversi, ma hanno molte affinità tra di loro. Il nostro modello di *business* è diverso, in quanto il compito della società di ricerca e selezione è trovare persone adatte a una certa posizione vacante all'interno di un'azienda. Tipicamente abbiamo come cliente l'azienda; chi ci paga è l'azienda (cosa che avviene anche nel mondo dell'*outplacement*), ma non abbiamo un bacino precostituito di persone da proporre alle aziende. Andiamo a cercarle ogni volta che l'azienda ci fa una richiesta.

**GALANTE.** Siamo complementari in un certo senso: noi partiamo dalla persona e loro partono dalla posizione.

**BENEDETTO.** Esattamente. Tipicamente in questo mestiere la ricerca di persone è prevalentemente concentrata sul *top e middle management* (dico prevalentemente, ma non esclusivamente) e anche su una tipologia di personale che non è direttivo, ma fortemente specializzato.

Oggi, a maggior ragione, tutta una serie di tematiche, come la digitalizzazione, portano le aziende a cercare personale non apicale, ma con una professionalità molto specifica e piuttosto difficile da trovare sul mercato. Il nostro modello di *business* è quindi abbastanza diverso.

Peraltro, i profili professionali delle persone che lavorano nelle società di ricerca e selezione non sono molto diverse da quelle dell'*outplacement*. I nostri *professional* vengono molto spesso dal mondo delle direzioni del personale delle aziende o dal mondo della consulenza; sono tipicamente specializzati per settore, perché anche nel nostro campo non è possibile cercare uno specialista se non si comprende cosa queste persone facciano e se non si ha un *network* di relazioni che porti ad approcciarle. Dunque la specializzazione avviene per settore industriale (come finanza, *automotive*, tecnologia) o per funzione aziendale (ad esempio, l'IT, la direzione del personale o il *marketing*). Questo è il quadro d'insieme del nostro mestiere.

Come interagiscono le nostre società associate con i centri per l'impiego? Prima di tutto tutte le nostre associate sono iscritte all'albo, perché sono agenzie di intermediazione e, come tali, sono regolamentate dal Ministero del lavoro e soggette a una serie di controlli. I centri per l'impiego sono uno dei canali di ricerca del personale per le aziende; è chiaro che le nostre società sono interessate a collaborare con i centri per l'impiego esattamente per questa ragione.

Non vi voglio parlare di specifici temi, ma ci siamo permessi in questi pochi giorni di preparazione di fare un'indagine al nostro interno. Posto che abbiamo tutta una serie di società che svolgono questo mestiere, abbiamo raccolto indicazioni e opinioni su come oggi i centri per l'impiego funzionino e quali siano, anche secondo il nostro punto di vista, le priorità di riforma di tali centri. Le indicazioni che vi do non hanno valore statistico, ma qualitativo, pertanto prendetele con il giusto beneficio di inventario. Abbiamo visto che tra i nostri associati c'è una certa convergenza di opinioni sulle problematiche che oggi i centri per l'impiego presentano e anche su quali sono gli indirizzi di risoluzione dei problemi. Ho preparato, quindi, un documento che entra nel dettaglio di quanto vi dirò.

Il primo tema che ci sentiamo di sottolineare è che ci sembra che ci sia oggi una mancanza di focalizzazione e coordinamento di questi centri a livello nazionale: il sistema si basava infatti su un'ipotesi di riforma costituzionale che poi non si è verificata. Abbiamo quindi «n» livelli di azione: dall'ANPAL che dovrebbe svolgere un ruolo di coordinamento, ma lo svolge fino a un certo punto, all'azione dei centri regionali, ad altri livelli di intervento. C'è oggi quindi una situazione stratificata e piuttosto frammentaria che riteniamo non aiuti prima di tutto la standardizzazione del lavoro, posto che molte delle nostre società in realtà operano su base nazionale e sono chiaramente interessate ad interfacciarsi a livello territoriale, per poter avere una visione d'insieme dei fenomeni. Questo è dunque il primo tema che vi segnaliamo. Capisco che vi siano una serie di attribuzioni che sono oggi affidate alle Regioni, e quindi non è facilissimo dipanare la matassa, ma una riflessione su quale livello di accentramento abbia senso mettere in pista per far funzionare il meccanismo è obiettivamente opportuna e fornisce un dato importante.

Il secondo tema l'ha già segnalato la collega: riteniamo che oggi il collegamento con il mondo delle imprese da parte di questi centri sia ina-

deguato. Non dico che sia inesistente, perché non è così, ma non è sufficientemente strutturato. Oltre tutto, l'atteggiamento e il tipo di servizio fornito da questi centri è di tipo amministrativo e i tempi di risposta non sono adeguati alle esigenze. Tendenzialmente ciò spiega perché una quota molto bassa dell'incrocio domanda-offerta passi da questi centri, mentre una quota molto più alta passi per altri canali.

Un terzo tema è relativo al personale che lavora nei centri, che dai dati che abbiamo potuto raccogliere segnaliamo essere insufficiente dal punto di vista quantitativo, ma soprattutto inadeguato dal punto di vista della preparazione professionale media (poi come sempre ci sono le punte e ci sono le valli). Mediamente abbiamo personale scarsamente formato, con scarse conoscenze delle problematiche delle aziende e che non rappresenta un'interfaccia sufficientemente professionalizzata rispetto al mondo imprenditoriale.

L'ultimo tema tra i macrotemi è il sistema informativo. Ad oggi, un sistema informativo nazionale che gestisce il fenomeno nella sostanza non c'è. C'è un portale, che è stato attivato dall'ANPAL, che dovrebbe svolgere esattamente il ruolo di incrocio domanda-offerta, sul quale tutte le agenzie dovrebbero inserire da una parte le ricerche e dall'altra i fabbisogni, ma è inadeguato, non funziona, è troppo lento ed è di difficile utilizzo, insomma presenta una serie di problematiche importanti, e oltre tutto è gestito in modo tale – ve lo segnalo come tema specifico, ma importante – da non garantire l'univocità delle posizioni. Se un'azienda ha bisogno di una persona e contatta cinque agenzie del lavoro, troviamo su questo portale cinque posizioni. Tutte le informazioni spesso vengono duplicate. Questo è quello che mi è stato segnalato dai nostri soci. Quindi, anche dal punto di vista statistico, le informazioni prodotte da questa base informativa non sono corrette, perché sono tipicamente duplicate.

L'ultimo punto associato al tema del sistema informativo è che oggi c'è un'integrazione solo parziale tra questo sistema ed altri sistemi informativi, in particolare quello dell'INPS. È chiaro che, poiché questo sistema informativo, oltre a gestire l'incrocio fra domande e offerte, dovrebbe anche gestire tutte le problematiche legate alle agevolazioni e alle incentivazioni, quanto più queste sono integrate, tanto più c'è un controllo e una supervisione rispetto al fatto che qualcuno possa, per così dire, fare il furbo. Oggi il sistema, invece, è molto frammentario.

Queste sono le criticità che abbiamo raccolto dai nostri associati.

Secondo noi ci sono quattro direttrici, che evidenzio come criticità e per le quali propongo delle ipotesi di soluzione.

Prima di tutto, c'è il tema dell'assetto di *governance*, per cui noi riteniamo che comunque, pur mantenendo relazioni funzionali con il territorio, sarebbe importante che queste strutture fossero governate centralmente. Idealmente questi Centri per l'impiego dovrebbero essere gestiti dal Ministero del lavoro o da un organismo gestito dal Ministero del lavoro che imponga degli *standard*, che definisca delle regole, che definisca delle politiche, e che raccolga le informazioni in modo sistematico su base nazionale. È vero che l'incrocio tra domanda e offerta è molto territoriale,

ma non è vero che è solo territoriale, perché dobbiamo superare questa logica della pura territorialità e comunque il fenomeno va visto a livello aggregato per poter avere delle politiche che non siano solo di incrocio fra domanda e offerta, ma anche di formazione di medio e di lungo termine. Se manca questa base di informazioni, e manca qualcuno che queste informazioni le governi, facciamo molta fatica a sviluppare una strategia sia di formazione sia di occupazione.

Il secondo punto, come vi dicevo, è relativo al modello di funzionamento dei centri per l'impiego. Non scenderò nei dettagli, ma a noi piacerebbe che questi centri diventassero in qualche modo il perno di tutto il sistema di gestione dell'occupazione, che quindi dovrebbe raccogliere, in modo sistematico, le informazioni sulla domanda e sull'offerta interfacciandosi con le aziende, con il sistema formativo, con tutte le altre autorità che sono coinvolte, con le Agenzie del lavoro, in modo equo e trasparente. Se riuscissimo a mettere in piedi un sistema baricentrato su queste strutture che forniscono informazioni, credo che faremmo un importante passo avanti nell'evoluzione di questo fenomeno.

Il problema dell'infrastruttura tecnologica ve l'ho segnalato e non aggiungo altro; riteniamo che sia un aspetto molto importante, perché stiamo parlando di numeri molto significativi che vanno gestiti in modo strutturato, razionale, scientifico e non come ognuno meglio crede.

Per quanto riguarda le risorse umane di questi centri riteniamo che, al di là della formazione che ad esse deve essere erogata, sarebbe fondamentale creare dei meccanismi di motivazione e anche di incentivazione economica, oltre che valoriale, per il raggiungimento di determinati risultati. Alla fine, come voi lavorate al risultato, non si capisce perché anche questi centri, in qualche modo, sia pure in minima parte, non debbano anche loro essere incentivati al risultato.

Questo, in parole povere, è quello che abbiamo raccolto dai nostri associati in questi giorni.

PRESIDENTE. Ringrazio i nostri ospiti per le loro esposizioni.

NANNICINI (PD). Signor Presidente, vorrei porre alcune domande e offrire qualche stimolo specifico sulla relazione della dottoressa Galante.

Rispetto ai quattro mesi dell'attivazione in NASpI per l'assegno di ricollocazione, capisco molto bene la necessità di non perdere dei mesi d'oro e quindi di giocare molto sull'aspetto motivazionale, ma oltre che da esigenze di bilancio pubblico ciò era dettato anche da una voglia di limitare una scrematura del mercato in cui ci si concentra, pagando il risultato, solo su persone che sono in grado di trovare una ricollocazione anche in maniera autonoma. La mia prima domanda, quindi, è come, senza perdere quei mesi d'oro, si può raggiungere lo stesso obiettivo di *policy*, come si può impedire che vi sia un'eccessiva scrematura del mercato da parte delle società di *outplacement* e che si finisca per piazzare chi è in grado di piazzarsi senza grandi servizi intensivi, usando magari uno stru-

mento un po' meno rozzo del posticipare l'avvio dell'assegno di ricollocazione.

Il secondo punto che affronto è anch'esso legato alla necessità di agire velocemente. Vorrei chiedere se siano ipotizzabili strumenti di servizio da parte vostra, ma anche di *policy*, che accompagnino dei servizi per cui prevenire è meglio che curare, nel senso che si riesce a fare, anche rispetto all'invecchiamento della forza lavoro, una mappatura di *age management*, di accompagnamento di servizi che anticipano il problema; vorrei sapere se questi servizi stanno nascendo e che strumenti di *policy* potrebbero accompagnarli.

Terza domanda. Capisco ovviamente il *focus* e l'importanza di partire dalla persona, ma quante economie di scala ci sono o non ci sono rispetto alla gestione di crisi collettive? Quanto all'assegno, rispetto a una crisi aziendale, è bene che ci sia un operatore o più operatori? Quanto le economie di scala sono importanti? Anche questo è importante per un disegno di *policy* di accompagnamento di questi strumenti.

L'ultima domanda è sulla profilazione. Sono molto d'accordo sul fatto che la profilazione debba essere il più possibile prevedibile, anche per evitare opportunismi da tutti i lati del mercato; ciò ovviamente va di pari passo con l'interconnessione delle banche dati, con la qualità e con la quantità dei dati disponibili. Questa più che una domanda è un auspicio che rivolgo a entrambi: forse davvero la quantità di *big data* potrebbe essere a quel punto anche un algoritmo molto *blackboxing* e *machine learning* che poi permette una profilazione meno aggirabile dal mercato e più attenta, poi, a prevedere e anticipare una quantità dell'assegno che sia il più possibile precisa e tarata sulle condizioni soggettive e oggettive del mercato di riferimento.

FLORIS (*FI-BP*). Signor Presidente, a me sembra di assistere ad una doppia audizione, mettendo a confronto quello che abbiamo sentito nei giorni scorsi e quello che, invece, sentiamo oggi. Mi pare che i dati presentati sia dall'AIISO che dall'ASSOCONSULT siano profondamente ottimistici. Vorrei capire se questa vostra esperienza, che certamente è internazionale, si basa su tutto il territorio nazionale, perché obiettivamente vivo in una realtà che è totalmente differente rispetto ai dati percentuali sul reimpiego che voi avete presentato.

Sono totalmente d'accordo sul fatto che per avere successo bisogna avere anche un intervento il più precoce possibile rispetto all'espulsione dal mondo del lavoro per poterci poi rientrare. Penso anche che sia e sarà importante avere la giusta riparazione o la giusta formazione per assumere un nuovo impiego.

Peraltro, ritengo che la profilazione, grazie anche ai sistemi di cui oggi si parla come il *blockchain*, sia assolutamente importante. Il *mix* tra domanda e offerta di lavoro è tanto più attivo quanto più approfondito è l'esame del lavoratore e del posto di lavoro. Altrimenti è un *mix* lasciato a sé stesso, un *mismatch* che potrebbe non portare ad alcun risultato.

ROMAGNOLI (M5S). Signor Presidente, vorrei innanzitutto ringraziare gli auditi, perché è molto interessante quanto da loro riferito. Proporrei di riconvocarli singolarmente perché sono molto interessato alla discussione. Sono rimasto particolarmente colpito dalla dottoressa Galante quando parlava di energia dell'individuo: secondo me, quando parliamo di energia e cultura dell'individuo, parliamo di elementi che porteranno al vero cambiamento. Per questo vi ringrazio nuovamente.

Rivolgo una domanda alla dottoressa Galante perché mi interessava un dato: per quanto riguarda la parte informatica e di gestione dei dati, lei diceva che ci sono delle difficoltà che sono riscontrabili ovunque, per il fatto di non disporre di un *database* unico. Quando arriveremo a gestire *blockchain* sicure, con la gestione di dati certi, probabilmente risolveremo parte dei problemi. Quanto questo problema è legato al tema della proprietà dei dati e alla volontà di condividere o meno tali informazioni? Oggi sappiamo che le informazioni sull'individuo vengono, pur malvolentieri, condivise da tutti. Fare un *database* unico, che sarebbe oltre modo opportuno per l'utente finale, per l'azienda che lo gestisce, potrebbe essere un fattore negativo in termini di concorrenza. Da informatico quale sono è impensabile che oggi non vi sia uno strumento e un unico *database* che gestisca e faciliti questa ricerca. L'utilizzo di uno strumento del genere sarebbe utilissimo per noi. Penso che sia più un problema di volontà: vorrei conoscere la sua opinione.

MATRISCIANO (M5S). Vorrei fare una domanda alla dottoressa Galante, con una breve premessa.

Ci fa piacere avere un riscontro pratico delle problematiche di ricollocazione delle risorse. Premesso che l'esperienza aziendale ci porta, più che altro, a pensare alla ricollocazione di singole risorse, in genere a livelli medio-alti, per quanto riguarda le società di *outplacement*, ci sono – come anche lei ha accennato – divisioni che si occupano di ricollocare gruppi di risorse, ad esempio incentivando *startup* in caso di chiusura di reparti più operativi all'interno delle aziende. Sulle singole risorse magari vi sono i *report* che vengono mandati all'azienda sul successo della missione. Vorrei sapere, invece, per quanto riguarda i gruppi, quale percentuale di successo avete e che esperienza potete portarci ad esempio.

PRESIDENTE. Non essendovi altri interventi da parte dei colleghi, vorrei rivolgere anch'io qualche domanda ai nostri auditi riguardo alla presenza sul territorio. Vorrei sapere in quali Regioni siate presenti: se in tutte o solo in alcune in modo più importante.

È molto interessante – come diceva la senatrice Matrisciano – il fatto che seguiate le persone nell'inserimento e poi nella creazione di impresa, nella *startup*, e che le seguiate per un anno. Sarei molto interessata ad avere dati a tale riguardo.

Abbiamo parlato tanto delle qualifiche e delle professionalità che dovrebbero possedere gli operatori che si occupano dei servizi per l'impiego. Abbiamo detto che nelle vostre aziende sono presenti esperti di settore o



di determinate tematiche: secondo la vostra opinione quale tipologia di operatore sarebbe importante che fosse presente nei centri pubblici per l'impiego?

Chiedo alla dottoressa se abbia riscontrato le stesse problematiche nel sistema informativo unitario che è stato approvato nella scorsa legislatura (che, da quello che so, è ancora in fase di implementazione), se lo utilizzi o se, in caso contrario, lo utilizzerebbe volentieri, così come appunto ci ha confermato fare ASSOCONSULT.

La dottoressa diceva che occorre restringere i criteri di accreditamento. In che modo?

Vi ringrazio e vi restituisco la parola per le risposte.

*GALANTE.* Cercherò di rispondere seguendo l'ordine e di essere molto concisa.

Le società di *outplacement* non operano alcuna scrematura, ma seguono qualsiasi profilo venga loro affidato, perché l'azienda che licenzia inserisce l'*outplacement* al pacchetto d'uscita. Tendenzialmente noi riceviamo un incarico senza conoscere prima la persona e non possiamo mai rifiutare. Non esiste la scrematura: questo è interessante.

Invece, avendo avuto esperienza anche sul sistema DOTE o in altri ambiti di bandi regionali, più la retribuzione dell'operatore ha successo, più incoraggia una scrematura. Penso che il motivo sia evidente, perché se sono pagato solo al risultato finale, tendo a scremare. Questo però non riguarda le società di *outplacement*, ma piuttosto il fronte degli operatori che si occupano di politiche attive, le agenzie per il lavoro o chi per loro. Si tratta certamente di un punto di riflessione: la scrematura è fortemente collegata al metodo retributivo dell'operatore. Noi non ne facciamo alcuna. Ci occupiamo anche di disabili gravi e lì, come potete immaginare, c'è un'intensità di servizio elevatissima.

*L'age management* (bellissima domanda): è un tema gigantesco. Ci sono vari approcci al tema ed è molto importante la mappatura delle competenze per le persone *over 55*, anche se, essendo io cinquantacinquenne, è un termine che mi da un po' fastidio: preferisco usare il termine *senior*. È molto importante mappare le competenze per capire il grado di spendibilità della persona all'interno dell'azienda e se è possibile rafforzarla nello stesso ruolo. Dunque occorre capire quanto sono ampi i *gap* o se invece è opportuno spostare la persona orizzontalmente su un ruolo diverso. Non tutte le società di *outplacement*, ma solo alcune, effettuano progetti di supporto alle aziende nel *redeployment* interno. Li aiutiamo a mappare le competenze. È molto importante l'oggettività di qualcuno che è terzo, mappa le competenze e poi suggerisce un reimpiego all'interno dell'azienda, anche creando ruoli diversi. Vi faccio l'esempio di una fabbrica in cui da una parte c'erano macchinari antiquati, per cui non esisteva un libretto di istruzioni, e dall'altra macchinari moderni, dotati di istruzioni, per profili più giovani: noi abbiamo inventato un ruolo, impiegando gli operai più anziani, che consisteva nello scrivere le procedure da se-

guire per utilizzare i macchinari più vecchi, in modo che potessero essere utilizzati anche dai più giovani. Questi poi sono stati impiegati per anni.

In alternativa si inventa il ruolo di comunicatore: una persona *senior* che è attaccata all'azienda e ha un grande *know-how*, ma magari non ha competenze tecnologiche, può diventare un comunicatore efficace negli uffici stampa o ai convegni. Parliamo, ovviamente, di profili un po' più alti. Contribuiamo a formare figure di mentore, che poi saranno mentori all'interno dell'azienda. Di ruoli se ne possono inventare tanti. Oppure si possono effettuare spostamenti orizzontali in ruoli diversi, o ancora si possono incoraggiare, con una progettualità mirata, quelle persone che possono accedere all'isopensione o quanto meno avere un'uscita dall'azienda perché hanno i requisiti pensionistici o possono averli facilmente, fuori dall'azienda, magari per creare una *startup* con il proprio figlio, che spesso è un sogno che non si ha il coraggio di realizzare. Non sono poche le aziende che favoriscono tutto ciò dando un pacchetto di uscita che può essere utilizzato per fare *startup*. Anche questo, quindi, è da tenere in considerazione: spesso il freno è proprio la paura.

Quello dell'*age management* è un tema veramente enorme, come lo è quello dei quattro mesi. Per la nostra esperienza, vediamo come proprio nel primissimo periodo le persone si muovono come sanno fare, per cui veicolano a pioggia un *curriculum vitae* tendenzialmente poco impattante o addirittura dannoso, non hanno la minima idea di come usare i *social* e accedono semplicemente alle inserzioni, ma le inserzioni – si badi bene – in Italia coprono il 15 per cento delle posizioni realmente disponibili, perché l'Italia è uno di quei Paesi, come anche la Germania (perché non dobbiamo immaginare che questo accada solo nell'area mediterranea), dove il passaparola conta, per cui bisogna immaginare una persona che per i primi tre-quattro mesi da sola a casa propria si mette al *computer*, intercetta poche inserzioni, non le sa leggere, risponde a quelle sbagliate, veicola un *curriculum vitae* poco impattante e, se viene chiamata a colloquio non sa affrontarlo nel modo corretto. Bisogna tenere presente, infatti, che la maggior parte delle persone dichiarate in esubero non affronta un colloquio da anni; non dobbiamo pensare a profili di trentaduenenni. Per questo dico che, per evitare tutto questo, cioè di prendere in carico persone che hanno già compiuto tanti errori, è importante l'intervento precoce, evitando però la scrematura. Di qui le nostre proposte di segmentazione, di coinvolgimento di tutti gli operatori, di criteri di certificazione corretta. Ci sono diverse cose che potrebbero consentire di evitare la scrematura, fra cui anche il bilanciamento dell'assegno sulla base della spendibilità della persona e del livello con una parte retribuita a processo per le persone con minore spendibilità. È quindi necessario un *mix* processo-risultato, oltre che un diverso ammontare per livello, riflettendo molto bene sui livelli alti che di fatto non possono essere presi in carico dalle agenzie per il lavoro, che oggi sono il principale operatore di politica attiva.

L'esperienza si basa su tutto il territorio. Se consultate i siti delle nostre società, vedrete che siamo presenti anche al Sud. Questo ve lo posso testimoniare personalmente essendo *managing director* di una società per

la quale ho personalmente voluto l'apertura di uffici al Sud, quindi da quando sono nella società che presiedo ho aperto uffici a Palermo, a Napoli, a Bari, ho rafforzato gli uffici di Ancona, ma anche di Udine, essendo il Friuli estremamente diverso dal Veneto; quindi il tema non è solo quello di coprire il Sud, ma tutte le Regioni. Vi garantisco che anche al Sud si riesce a ricollocare se si ha una relazione continua con le aziende del territorio, incoraggiando l'apertura di cooperative e spronando le persone con *partnership*, con gli incubatori locali o favorendo laboratori di generazione delle idee, stimolando in maniera molto significativa la creazione di *startup*, perché ovviamente è quello che si deve fare in certi territori che non hanno aziende.

Colgo l'occasione per dire che sulla *startup* in particolare è assolutamente necessaria una competenza specifica e – è inutile dirlo – servono consulenti dedicati, perché è molto delicata la fase di scrematura dell'idea: qualsiasi persona che abbia un'idea se ne innamora e diventa molto indulgente nel processo di validazione dell'idea stessa, trascurando degli elementi che invece noi portiamo alla luce, per cui stronchiamo moltissime idee, ma poi quelle che sopravvivono le aiutiamo a partire. Aiutiamo, ad esempio, ad intercettare fondi europei o a preparare la documentazione per avere dei finanziamenti; e poi, appunto, dalla partenza della *startup*, restiamo accanto per un anno con persone specializzate, favorendo spesso, per le più interessanti, anche l'incontro con investitori stranieri, essendo noi collegati anche a *partner* a livello internazionale.

Quello delle *startup* è un grosso capitolo, di enorme interesse e successo. Non dovete associare la *startup* ai ragazzi, perché in parte è così; oggi la *startup* è avviata da chi ha del capitale, per cui in molti casi da *manager* che lasciano l'azienda. Le statistiche le trovate all'ultima pagina della relazione, dove trovate scritto «microimprenditorialità» e quel numero riguarda proprio la partenza di *startup* o il favorire la nascita di cooperative, per cui oggi il 14 per cento dei dirigenti ci chiedono di avviare *startup*. Lo facciamo su richiesta della persona, non siamo noi che suggeriamo la via della *startup*, ma è la persona che lo deve chiedere.

Ovviamente il primo passo è un *assessment* per verificare che la persona abbia le qualità per fare l'imprenditore, che sono ovviamente molto particolari, come potete immaginare.

Ringrazio poi per la domanda sulla differenza fra il riscontro individuale e di gruppo, che avevo dimenticato di citare. Per noi il supporto è individuale, perché è ovvio che prendiamo in carico tantissimi gruppi. Vi basti pensare a tutte le crisi dell'ultimo periodo, seguite dalla chiusura di stabilimenti: ebbene, le abbiamo seguite praticamente tutte, a parte quelle di Alitalia e di Almagora, che sono passate da uno specifico supporto regionale, per cui non le abbiamo seguite noi, anche se in alcuni casi il sindacato ha stimolato le persone a monetizzare il servizio, per cui le abbiamo seguite. Ma alla fine cosa vuol dire gruppo? Vuol dire accogliere una prima spiegazione in aula, con alcuni momenti di interazione che vanno creati durante la fase che noi chiamiamo di caccia, per cui quando stiamo cacciando le opportunità, perché è molto buono lo scambio tra le

persone: pubblichiamo dei grandi pannelli che mettiamo in aula con le posizioni, le persone si candidano apponendo dei *post-it* e si discute sul perché ci si è candidati per una posizione e non per un'altra, si fanno simulazioni di colloquio in gruppo perché si impara uno dall'altro, ma finita questa fase, l'approccio è individuale. La persona deve avere di fronte un operatore che discute le sue opportunità, i suoi *gap*, e poi fa un approfondimento sui suoi punti di debolezza. Il gruppo, quindi, in parte è in aula, dove riteniamo sia utile confrontarsi soprattutto per energizzare e anche per celebrare, perché come potete immaginare per ogni persona del gruppo che trova un'occupazione si fa una festa e questo dà tanta energia al resto del gruppo e dà anche stimolo, perché chi magari si sta un po' sedendo viene spronato perché si guarda intorno e si vede sempre più solo, per cui noi troviamo che, gestito in modo corretto, il gruppo sia molto stimolante. Per il resto, però, è un percorso ovviamente molto individuale.

Venendo ai suggerimenti sui profili degli operatori, in parte ne abbiamo parlato, ma alla fine il lavoro è per tematiche, per cui serve lo specialista *social*, che è imprescindibile, perché nessuno è un tuttologo, quindi noi abbiamo persone dedicate ai *social* perché sono più giovani e devono aggiornarsi continuamente. LinkedIn, per dire, cambia l'interfaccia una volta al mese, per cui si tratta di persone che devono aggiornarsi continuamente e saper utilizzare tantissimo i *social* in prima persona, quindi devono essere dedicate. Le macroaree di specializzazione sono *industry*, *finance*, *manufacturing*, largo consumo/moda/retail (si possono fare ovviamente dei raggruppamenti), ma – ancora una volta – nessuno può essere tuttologo (questo è inevitabile) e sono suddivise per livello, perché seguire un operaio o un impiegato non direttivo, un quadro o un dirigente sono mestieri completamente diversi. Nel caso dell'operaio o dell'impiegato, noi tracciamo un raggio di 25 chilometri intorno alla casa della persona, perché lui ha quella mobilità, mentre il dirigente spesso dà una disponibilità su tutto il territorio nazionale, se non estero, per cui lo supportiamo anche in quel senso. Si tratta quindi veramente di *know-how* e di mestieri completamente diversi. Il dirigente, il *manager*, anche il quadro alto, ha un suo *network* da utilizzare e noi dobbiamo insegnarli a utilizzarlo e a non bruciarlo, perché quello è il suo patrimonio più alto, mentre i livelli più bassi hanno un *network* ristretto o non si rendono quasi conto di averlo, quando in realtà ce l'hanno, perché tutti hanno parenti e amici. Il lavoro che va fatto è un po' più profondo, più sistematico e di accompagnamento. Sono davvero mestieri diversi.

Pertanto, livelli diversi richiedono specializzazioni diverse e serve un collegamento costante con le aziende del territorio. Abbiamo squadre dedicate che chiamano costantemente le aziende e recuperano posizioni aperte per poi stimolare le persone, ma sempre partendo dalla persona. Non facciamo il mestiere del collega, per cui si parte dalla posizione aperta e poi si cercano le persone, evidentemente le migliori. Noi dobbiamo ricollocare anche persone non spendibili, magari antipaticissime o arrogantissime, senza alcuna scrematura.

Senatore Nannicini, non sono sicura di aver risposto alla sua terza domanda. Capisce che l'economia di scala si segue fino a un certo punto, perché la parte individuale è corposa. Anche per seguire il ritmo della persona spesso si deve un po' rallentare. Ogni individuo può attraversare eventi familiari che lo rallentano, per cui non sta dietro al gruppo e va ripreso. Anche il ritmo è molto importante. L'economia di scala si segue fino a un certo punto: nella fase iniziale sì, ma man mano che si va avanti sempre meno.

**BENEDETTO.** Sul tema dell'economia di scala le rispondo anch'io. Obiettivamente è un mestiere molto artigianale; l'economia di scala nel nostro settore la sta facendo molto LinkedIn. In questi ultimi anni portali come LinkedIn hanno scremato molto il mercato, motivo per cui le società di ricerca tendono sempre più a specializzarsi sul profilo comportamentale e psicologico più che sulla competenza funzionale, perché è la parte su cui più facilmente riescono a dare valore aggiunto e a farsi riconoscere il prezzo del loro servizio.

Questo è stato particolarmente vero negli anni della crisi più dura. Ora la situazione sta migliorando, perché l'economia sta andando un po' meglio e quindi da parte delle aziende c'è maggiore disponibilità a spendere per questo tipo di servizi, che sono comunque considerati di consulenza, ricerca e *marketing*. Per una serie di ragioni vengono sempre considerati servizi che si comprano se ci sono i soldi, ma se non ci sono se ne fa a meno.

Rispetto alla domanda del senatore Romagnoli non sono in grado di fornire una risposta scientifica, ma qualsiasi cambiamento di sistema, che sia introdotto o meno da un sistema informatico (oggi tutti sono introdotti a livello informatico, perché non se ne può fare a meno), comporta resistenze più o meno significative. È inutile che ci nascondiamo dietro un dito: tutti si lamentano, ma poi preferiscono restare nella loro *comfort zone* e non utilizzare strumenti nuovi. Qualsiasi errore si commetta in fase di progettazione, lo si paga in termini di rifiuto da parte dell'utente.

A monte c'è un sistema di una notevole complessità, perché stiamo parlando di una base di dati che deve tracciare qualche milione di persone. Quando i numeri diventano grandi, il sistema diventa veramente complicato da gestire, con tutta una serie di informazioni più o meno particolareggiate. È estremamente complesso da progettare e quindi facile da criticare per definizione.

Prima di fare questo mestiere ero *managing director* di una società di consulenza internazionale molto nota e ho fatto numerosi progetti di trasformazione aziendale. Pertanto credo di aver maturato un po' di esperienza personale in materia: il problema vero, in generale, è che nel mondo del pubblico l'investimento è molto concentrato sull'aspetto tecnico *software* e c'è sempre pochissimo spazio per l'aspetto *change management*. Puoi creare il sistema informatico più bello del mondo, ma se non dedichi abbastanza risorse a formare le persone, motivarle, coinvolgerle, vendere l'idea e raccogliere le loro opinioni, non ci riuscirai mai. Onesta-

mente, per quella che è la mia esperienza, nel mondo del pubblico questo non viene capito, forse perché i fondi a disposizione non sono tanti o perché è difficile mettere a gara componenti *soft*, ma è così. Si corre il rischio di investire tantissimo in pezzi di macchina o in pezzi di *software* e non portare a casa alcun risultato, perché questo è un fenomeno di cambiamento sociale. Convincere tutti a utilizzare un certo strumento centralizzato piuttosto che lasciare che ognuno a casa propria si inventi il proprio modellino è un fenomeno di cambiamento sociale che va accompagnato con una componente *soft* altrettanto importante quanto la componente *hard*. Temo che questo sia il nocciolo dominante della questione.

Rispetto alla distribuzione territoriale, anche noi abbiamo soci in tutta Italia. Se devo essere sincero quelli che maggiormente hanno risposto operano prevalentemente al Nord. Abbiamo soci da tutta Italia, ma quelli che si sono dimostrati più attivi nel rispondere lavorano prevalentemente nelle solite Regioni del Nord Italia.

Per quanto riguarda il profilo degli operatori dei centri per l'impiego, è una domanda difficile: non dico che devono essere come gli *head hunter*, perché sarebbe un po' insensato, ma dovremmo forse stabilire qual è il livello minimo di cose che devono saper fare: ad esempio, la capacità di profilare il livello di competenze che una persona possiede è un requisito che ragionevolmente bisogna mettere in pista.

Per quanto riguarda la specializzazione settoriale e funzionale, è un tema difficilissimo da risolvere in strutture territoriali. Ci viene in aiuto il fatto che in Italia il territorio è organizzato per distretti, i distretti industriali tendono a polarizzare settori industriali tutti nello stesso punto. Non è vero ovunque, ma questo può essere d'aiuto. Bisognerà forse pensare a una struttura a più livelli, con un livello sul territorio di appoggio e livelli intermedi con una maggiore specializzazione funzionale. È abbastanza complicato da pensare, ma forse è l'unica soluzione sensata.

Un'ultima considerazione la faccio a supporto della collega Galante rispetto alla domanda del senatore Nannicini. Per anni ho utilizzato nella mia azienda i servizi di *outplacement*. Di solito la scrematura è al contrario: tipicamente la persona che ha un suo mercato non passa dall'*outplacement*. È molto più facile che la persona che non ha un mercato immediato venga accompagnata all'*outplacement*. Nella mia azienda, tipicamente, avrei passato alla collega i peggiori casi da gestire. Poi magari in altre aziende è diverso, ma credo di rappresentare un campione sufficiente.

*GALANTE*. L'età media la vedete sulla tabella che infatti dice proprio questo: l'età più alta si riferisce tendenzialmente a chi ha già delle proposte. Chi si vede molto spendibile in genere non accetta e non è interessato al supporto di *outplacement*. Per cui è vero quello che dice il dottore.

*PRESIDENTE*. Ringrazio gli auditi per il loro prezioso contributo. Se vorrete integrare i vostri interventi con ulteriore documentazione, la Commissione l'accoglierà volentieri. Vi ringrazio perché avete portato valore

aggiunto alla presente indagine conoscitiva che ci farà acquisire conoscenza sulla situazione dei servizi per l'impiego in Italia.

Dichiaro conclusa l'odierna procedura informativa e rinvio il seguito dell'indagine conoscitiva ad altra seduta.

*I lavori terminano alle ore 15,35.*

