

PRATICHE

QUANDO L'AZIENDA È OUT

Ammortizzatori attivi per cambiare e ricominciare

di **Oliviero Zeni**

Un interessante viaggio nell'outplacement, il mondo del ricollocamento. La ricerca di altre occupazioni per i dipendenti in esubero è un'attività che sempre più spesso viene affidata a società esterne, autorizzate a gestire la ricollocazione di risorse che devono lasciare l'azienda per ragioni che non riguardano la correttezza o la moralità della persona. Quale la storia dei servizi di ricollocamento?

In Italia i servizi strutturati e professionali sono stati introdotti a metà degli anni Ottanta ma il loro utilizzo presuppone un cambio di mentalità e una nuova cultura del lavoro. Nel testo riportiamo, oltre alla storia, lo scenario normativo e gli attori coinvolti.

Testo liberamente tratto dal libro di Maurizio Carucci *L'outplacement - Cambiare per ricominciare*, Franco Angeli, Milano, ottobre 2010. Maurizio Carucci, 45 anni, giornalista dal 1997, da sei anni si occupa di temi legati all'economia e al lavoro per l'inserimento di *Avvenire*.

La crisi che ha colpito – e sta ancora mettendo a dura prova – le economie mondiali, non solo l'Italia, sta interrogando tutti gli attori sul nuovo significato del lavoro: sindacalisti, politici, imprenditori e gli stessi lavoratori. Purtroppo, in periodi di recessione come l'attuale, sono quasi sempre le classi lavoratrici (quelli che una volta erano definiti proletari) a dover pagare per scelte sbagliate da parte di dirigenti d'impresa o perché il mercato e il ciclo di vita di un prodotto non garantiscono più il consumo di un bene in termini tali da consentire la conservazione dei posti di lavoro. Non sono solo le fasce deboli a essere penalizzate: collaboratori a progetto, partite Iva. Ma perfino lavoratori dipendenti contrattualizzati a tempo determinato e indeterminato.

Colpa di una concezione troppo consumistica di un sistema capitalistico che andrebbe corretto ed è ancora in cerca di tutele e di 'paracaduti' effettivi ed efficaci per le persone che rischiano di restare disoccupate, che vogliono o sono costrette a cambiare impiego. Colpa anche di una carenza di flessibilità del mercato del lavoro in Italia. Nonostante la legge Biagi, infatti, restano nel nostro Paese le difficoltà legate a posizioni ideologiche e alla concezione di posto fisso, che danneggiano sia le vecchie sia le nuove generazioni. Fenomeni come l'ingresso tardivo dei giovani nel mercato del lavoro, lo scollamento tra scuola e impresa, la bassa percentuale di occupazione femminile e la scarsa mobilità lavorativa sono sotto gli occhi di tutti; perdurano, in questo modo, la disoccupazione intellettuale e il conseguente ritorno dell'emigrazione interna; il sommerso; lo sbarramento del mercato alle donne, costrette a scegliere tra lavoro e gestione della famiglia. Mentre le indennità di disoccupazione e la cassa integrazione ordinaria (Cigo) e straordinaria (Cigs) sono in crescita vertiginosa, le tutele e le politiche attive (considerando anche la riduzione dell'orario e il contratto di solidarietà) hanno tentato di tamponare l'emorragia dei posti di lavoro. Tuttavia gli interventi non limitati a mero assistenzialismo sono ancora lontani da una applicazione sistematica e costante.

Eppure la legge 30/2003 e il decreto legislativo 276/2003 hanno introdotto importanti novità legate al contratto di apprendistato, alla formazione continua. E soprattutto hanno recepito anche l'outplacement, tra l'altro già esistente in Italia, come strumento per ridurre i costi sociali e umani degli esuberanti. Un istituto in crescita, ma purtroppo





po ancora scarsamente utilizzato in sede di trattativa aziendale in caso di licenziamento o riconversione. Non solo assistenza passiva, quindi, ma la presenza di un 'paracadute' in grado di ricollocare in tempi brevi e a costi inferiori, rispetto alla cassa integrazione, le persone che rischiano di rimanere senza occupazione. Un vero e proprio ammortizzatore sociale, che non grava sulla collettività.

L'outplacement

Proprio uno di questi 'paracadute' è rappresentato dall'outplacement. Un termine inglese che potrebbe essere tradotto con l'equivalente italiano di ricollocamento. Ossia un insieme di attività e servizi che accompagnano le persone in esubero verso la ricerca di un'altra occupazione. L'outplacement è l'attività con cui società autorizzate agiscono a supporto della ricollocazione di uno o più dipendenti in uscita da un'azienda per ragioni che non riguardano la correttezza o la moralità della persona.

Il servizio viene offerto dall'impresa che sta negoziando la separazione di uno o più collaboratori. A vantaggio di queste persone viene svolto un complesso lavoro di autovalutazione e riqualificazione.

Si tratta di accompagnarli nel mercato del lavoro, per consentire loro di essere impiegati altrove, in tempi brevi. Dopo esperienze di azioni promosse dall'interno delle stesse imprese, si è convenuto che sia molto più produttivo affidare a organizzazioni esterne specialistiche questo compito (bisogna tenere conto del fatto che, in queste situazioni, la reciproca fiducia tra azienda e dipendenti è ai minimi livelli). Così come per acquisire risorse ci si affida ai professionisti della ricerca e della selezione, altrettanto per 'liberare risorse verso il mercato' si ricorre a specialisti, in questo caso di outplacement.



La storia dell'outplacement: dagli Usa all'Europa

L'outplacement è nato negli Stati Uniti alla fine degli anni Sessanta. Una delle sue prime applicazioni su vasta scala fu la riduzione dei dipendenti della Nasa (l'ente spaziale americano) che erano stati impegnati nel progetto 'Apollo': fu in quell'occasione che si decise di offrire a tutti un nuovo servizio per consentire la ricollocazione di molti collaboratori, in maggioranza in possesso di elevata professionalità, in altri contesti aziendali. Fu un enorme successo. Senza dimenticare le più recenti Olimpiadi di Atlanta: 1.800 persone hanno potuto usufruire dei servizi di ricollocamento al termine dell'evento sportivo.

Nel Vecchio Continente i servizi di ricollocamento aziendale hanno fatto il loro esordio negli anni Settanta. Oltre alla Gran Bretagna e ai paesi scandinavi, han-

no trovato terreno fertile anche in Germania, Olanda e Francia. Secondo una ricerca resa pubblica da *Right management*, condotta su 1.546 imprese di tutto il mondo (di cui 44 italiane), negli Usa l'outplacement - che non è obbligatorio per legge - è offerto come servizio ai dipendenti dall'83% delle aziende, in Europa dal 67%.

In Italia dal 1986

In Italia i servizi strutturati e professionali di outplacement sono stati introdotti alla metà degli anni Ottanta. Nel 1986 a Genova venne avviato il primo progetto italiano di outplacement collettivo che, con l'apertura del 'Centro operativo per la mobilità' di Villa Bombrini, raggiunse l'obiettivo di ricollocare gli oltre 250 esuberanti, operai e impiegati, conseguenza della chiusura dello stabilimento Italsider di Genova Campi, causata dalla crisi europea delle produzioni siderurgiche.

Nel 1995, invece, furono siglati due contratti collettivi: quello tra Fndai e Confai relativo ai dirigenti delle piccole e medie imprese e quello tra Fendac e Confcommercio per i dirigenti di imprese commerciali. In entrambi i casi furono inserite le

procedure di outplacement.

Rispetto agli Stati Uniti e ai principali paesi europei, si tratta di un'attività giovane e innovativa, che solo recentemente si sta diffondendo sia nel settore privato sia in quello pubblico. Sono nate diverse società di outplacement,

alcune riunite nell'Aiso (Associazione italiana società di outplacement). Oggi, nell'ambito della normativa che disciplina il mondo del lavoro, questi servizi sono definiti propriamente come 'attività di supporto alla ricollocazione professionale'. Consulenza e assistenza possono essere offerte esclusivamente su mandato dell'azienda: i lavoratori -di ogni livello- possono così usufruire di interventi specialistici qualificati da parte di professionisti esperti in tutte le problematiche connesse alla riqualificazione professionale, alla gestione della carriera e al ri-orientamento nel contesto produttivo.

La normativa

Il legislatore italiano, con la legge 223/91, aveva già considerato l'outplacement, anche se in maniera indiretta e poco chiara. All'articolo 4, commi 2 e 3, infatti, la normativa prevedeva che, in caso di avviamento delle procedure di mobilità, la comunicazione ai sindacati da parte dell'impresa dovesse contenere misure adeguate a facilitare la riqualificazione e la ricollocazione professionale del dipendente.

L'outplacement, nella riconfermata definizione italiana di "supporto alla ricollocazione professionale", è previsto dall'articolo 2, comma 1, lettera d, del decreto legislativo 276/2003. Ed è stato definito con precisione



come: "Attività effettuata su specifico ed esclusivo incarico dell'organizzazione committente, anche in base ad accordi sindacali, finalizzata alla ricollocazione nel mercato del lavoro di prestatori di lavoro, singolarmente o collettivamente considerati, attraverso la preparazione, la formazione finalizzata all'inserimento lavorativo, l'accompagnamento della persona e l'affiancamento della stessa nell'inserimento nella nuova realtà".

Non bisogna dimenticare, però, il contesto legislativo che ha portato alla modernizzazione del mercato del lavoro in Italia e che risale alle leggi del 1997 (Pacchetto Treu) e alla costruzione delle sostanziali modifiche culminate con la legge n. 388/2000 (Finanziaria 2001). Già con la Finanziaria 2001, infatti, il governo aveva deciso di regolamentare la fornitura dei servizi che facilitano l'accesso al mercato del lavoro: è stato pertanto modificato l'articolo 10 della legge 469/97. Oltre alle attività di collocamento privato, sono state regolamentate anche le attività di ricerca e selezione e quelle di supporto alla ricollocazione professionale. La legge detta precisi requisiti qualitativi, ai quali le società operanti nel settore devono uniformarsi per ottenere l'accreditamento ministeriale. Il tutto per la massima trasparenza e garanzia del mercato del lavoro. Successivamente, è entrato in vigore il decreto legislativo che dà esecuzione alla legge delega n. 30/2003.

I costi e le prospettive

Mentre in Italia le agenzie per il lavoro hanno registrato fatturati in calo nel corso del 2009, arrivando a perdite medie intorno al 10%, le società di outplacement hanno segnato una crescita media del 30%.

Uno sviluppo dovuto anche alla chiusura delle filiali italiane di numerose multinazionali straniere presenti sul nostro territorio. Una scelta dolorosa che ha portato alla riduzione del personale, ma allo stesso tempo a una presa di coscienza sociale, con la conseguente adozione di servizi di outplacement.

Il ricorso a società specializzate, inoltre, sta consentendo una diminuzione dei costi sociali (meno cassa integrazione ordinaria e straordinaria) e la riduzione dei tempi di ricollocamento del personale in esubero.

Si oscilla dai sei mesi per i dipendenti di alto livello ai quattro/cinque mesi per quelli di profilo più basso. Per quanto riguarda i costi, invece, si va dai 2 mila euro per un operaio al 15% della retribuzione lorda di un dirigente.

Ipotizzando un costo medio per dipendente di 2 mila euro, per ogni lavoratore che non entra in mobilità perché ricollocato prima del suo inizio, l'azienda risparmia da un minimo di tre mensilità (5 mila euro medie) a un massimo di nove mensilità (15 mila euro medie).

Riepilogando, il risparmio per un'azienda che utilizza l'outplacement va dai 3 mila ai 13 mila euro per ogni lavoratore ricollocato prima che entri in mobilità.

Il risparmio per il pubblico (Inps) è invece pari a circa 1.200 euro al mese per ogni lavoratore, dal momento in cui viene ricollocato. Si tenga conto che la durata della mobilità varia da uno a tre anni a seconda della anzianità aziendale e anagrafica del lavoratore.

Insomma, sarebbe un bel risparmio per lo Stato e un buon sistema per rimotivare le persone a rischio disoccupazione.

Gli attori

La ricollocazione può rappresentare una soluzione dignitosa e vantaggiosa per tutti gli attori coinvolti nella gestione della crisi aziendale e nella riduzione di personale.

L'azienda o l'imprenditore possono chiudere un rapporto senza strascichi o contenziosi; il dipendente riesce a ricollocarsi in breve tempo e senza costi aggiuntivi; i sindacati possono evitare vertenze lunghe e faticose e inserire nel contratto aziendale accordi che prevedono servizi di outplacement a carico del datore di lavoro in caso di esubero di personale; mentre le società di outplacement e i loro consulenti sono chiamati a svolgere un compito di utilità sociale e in alcuni casi di sussidiarietà.

L'imprenditore e la responsabilità sociale

I datori di lavoro, di fronte alla difficile e spesso unica scelta di ridurre il personale in esubero, sono chiamati anche a una responsabilità sociale, sia nei confronti dell'individuo che delle loro famiglie e dell'intera società. Non si tratta soltanto di consentire 'separazioni' consensuali in grado di rendere più semplice e meno traumatico il distacco, ma di gestire le possibili reazioni

emotive degli altri dipendenti che restano in azienda, a vantaggio della stessa immagine dell'imprenditore e della sua attività.

Con l'outplacement si consente di gestire il processo di uscita del dipendente, evitando tempi di attesa troppo lunghi. Il servizio potrebbe figurare come un benefit concordato. Inoltre,

alla luce dei contenuti dell'enciclica di Papa Benedetto XVI *Caritas in veritate*, questo servizio potrebbe rappresentare una forma interna di 'solidarietà e di fiducia reciproca', visto che 'il mercato non è, e non deve perciò diventare, di per sé il luogo della sopraffazione del forte sul debole'. Considerando anche che 'la dottrina sociale della Chiesa ritiene che possano essere vissuti rapporti autenticamente umani, di amicizia e di socialità, di solidarietà e di reciprocità, anche all'interno dell'atti-





vità economica e non soltanto fuori di essa o dopo di essa'.

Va anche detto che, per evitare un doloroso distacco, stanno prendendo piede i contratti di solidarietà: l'anno scorso ne sono stati firmati



680. I contratti di solidarietà sono stati introdotti in Italia con la legge n. 863 del 19 dicembre 1984. La norma prevede due tipi di contratti di solidarietà: 'difensivi' ed 'espansivi'. Nel primo caso la riduzione dell'orario di lavoro è finalizzata a evitare la perdita di posti di lavoro, nel secondo a incrementare l'occupazione.

Per attenuare i sacrifici a carico di lavoratori e imprese interviene lo Stato con contributi economici e sgravi fiscali. Nei contratti 'difensivi' l'integrazione salariale è pari al 60% dello stipendio perso per gli addetti di imprese rientranti nella disciplina della cassa integrazione straordinaria e del 25% per i dipendenti di aziende che, invece, non ne possono usufruire.

Per attivare un contratto di solidarietà è necessario un accordo formale tra le parti sociali. Sono poi intervenute diverse modifiche legislative (la 236 del '93 e la 608 del '96) e da ultimo lo scorso anno con la legge 33 la copertura di integrazione salariale è stata portata all'80%. Circolari e decreti attuativi di quest'anno hanno poi flessibilizzato ulteriormente questo strumento, ammettendo il contratto di solidarietà anche in caso di procedura concorsuale, purché vi sia esercizio di impresa, ammettendo lo straordinario, introducendo la possibilità di derogare al limite del quinquennio fisso, aumentando il limite massimo di riduzione di orario dal 50 al 60% e consentendo, da ultimo, di calcolare tale percentuale come media fra i lavoratori.

Il lavoratore

Vittima e protagonista dell'outplacement è la risorsa umana: il lavoratore. Il dipendente, infatti, è il primo a essere coinvolto in una trasformazione culturale ed economica che sta interessando il mercato del lavoro. Se negli anni passati (ma forse anche nella mentalità corrente) il posto fisso era ritenuto un traguardo, dal punto di vista della vita non solo professionale, la flessibilità e la mobilità stanno diventando sempre di più le parole d'ordine per gli individui delle società postindustriali.

La ricerca verso attività in grado di arricchire di esperienze il proprio bagaglio personale è un percorso quasi obbligato, mentre i momenti di inattività



non dovrebbero essere vissuti in maniera negativa. La formazione continua, l'orientamento e la gestione dei percorsi in uscita tra un lavoro e un altro possono essere considerati parte di un progetto professionale che mira a

rafforzare le competenze o a dotarne di nuove. Si tratta di dotare il lavoratore di qualità positive e di renderlo ancora più appetibile sul mercato.

I sindacati

Anche le rappresentanze sindacali - sia aziendali che territoriali - sono chiamate a un cambiamento di ruolo. Più che alla difesa a oltranza del posto di lavoro, infatti, i sindacati sono sollecitati da questa crisi a ricoprire un ruolo diverso e di responsabilità maggiore.

Il loro compito potrebbe essere quello di garantire la continuità lavorativa dei dipendenti in caso di licenziamento. Negli accordi aziendali e nelle trattative contrattuali, quindi, dovrebbero essere presi in seria considerazione i servizi di ricollocamento a carico dell'azienda, che sarebbe obbligata ad avvalersi dell'outplacement per gestire gli esuberanti ed evitare l'eccessivo ricorso alla cassa integrazione.

In alcuni casi, come si è visto nel capitolo precedente dedicato alle politiche attive adottate nelle regioni italiane, le rappresentanze sindacali si sono orientate verso misure innovative di reinserimento nel mercato del lavoro con percorsi di orientamento, formazione e riqualificazione.

Il consulente

Un po' psicologo, un po' orientatore, un po' sociologo. Il consulente di outplacement è un professionista in grado di impostare e sviluppare attività di ricollocazione del personale (individuali e collettive) e di controllarne i risultati. Si tratta di una figura professionale che ha avuto un forte sviluppo negli ultimissimi anni, in particolare per quanto riguarda il cosiddetto outplacement collettivo, rivolto ad ampi strati di lavoratori.

Svolge i seguenti compiti: in caso di interventi di outplacement collettivo, perviene a un accordo con le parti sociali (azienda e sindacato) e i lavoratori interessati, per definire i contenuti del piano sociale che rappresenta il documento di riferimento di ogni intervento di questo tipo; nel caso di outplacement



sia individuale che collettivo, supporta le persone in cerca di lavoro rimotivandole, accompagnandole nel processo di valutazione delle proprie risorse (professionali e psico-sociali) e di definizione degli obiettivi futuri, facilitandone il contatto con il mercato esterno e supportandone i processi decisionali; esamina il fabbisogno di competenze delle imprese che ricercano personale (outplacement individuale e collettivo), mette in relazione le esigenze con l'offerta di competenze dei propri candidati, ne negozia le modalità di inserimento lavorativo, supporta l'azienda nel processo di selezione e nelle procedure amministrative per l'assunzione; fornisce consulenza alle imprese sul rapporto di lavoro.

Una specializzazione è quella di job account, che si occupa di curare, nel caso di interventi di outplacement collettivo, il marketing del progetto e di sviluppare i contatti con le aziende del territorio, in cui si sta realizzando

l'intervento per promuovere la ricollocazione dei candidati in carico. È una figura professionale che può operare sia nella funzione del personale di aziende di grandi dimensioni (molto spesso si tratta di realtà multinazionali), oppure in società di consulenza alle imprese o, ancora, come libero professionista.

Inoltre deve sapere come funzionano le imprese, deve conoscere il diritto del lavoro e il mercato del lavoro. Le competenze specifiche si riferiscono alla capacità di interpretare e fornire informazioni, applicare procedure inerenti ai contratti di lavoro, le paghe e i contributi, i diritti dei lavoratori, i licenziamenti, le assunzioni e le prove; gestire relazioni d'aiuto, interventi di formazione e orientamento; elaborare piani di marketing.

Tra le competenze trasversali appaiono molto importanti quelle di negoziazione, problem solving e capacità di iniziativa.

Per accedere a questa professione non esistono percorsi formativi specifici da seguire, anche se è necessaria una formazione di livello superiore. Generalmente è un laureato che, dopo aver iniziato la sua attività come operatore junior, svolgendo compiti di tipo prevalentemente tecnico-operativo, ha maturato una significativa esperienza nell'ambito delle attività di ricollocazione ed è in grado di acquisire e gestire, con completa responsabilità e autonomia, un intervento di ricollocazione anche complesso.

Questa figura professionale ha una certa mobilità all'interno della funzione del personale. La mobilità verticale consiste nel passaggio a posizioni aventi maggiore contenuto gestionale.

Il rapporto di lavoro del consulente di outplacement all'interno delle imprese è normalmente di tipo dipendente a tempo indeterminato ed è inquadrato come im-

piegato/quadro. Se lavora presso società di servizi alle imprese, può essere o dipendente o collaboratore della stessa società.

Dipende normalmente da un responsabile di sub-funzione o dal responsabile del personale; anche l'esperto che opera in una società di servizi può rispondere a un responsabile. L'esperto intrattiene relazioni con diversi attori e figure professionali: aziende che ricercano personale da assumere e/o da ricollocare, associazioni datoriali e sindacali, Inps, e così via.



In Italia l'outplacement è ancora poco conosciuto e diffuso. Di conseguenza, questa figura professionale è ancora poco richiesta in quanto sono ben poche le imprese che applicano queste modalità per la ricollocazione del personale. Si prevede, comunque, una buona occupabilità nel medio-lungo termine. Le figure professionali più vicine sono l'esperto in selezione e sviluppo del personale e l'esperto

di politiche retributive e sistemi di incentivazione.

L'outplacement individuale

Il programma di outplacement individuale viene studiato caso per caso, pur mantenendo la necessaria disciplina metodologica di base.

Le fasi del programma di outplacement si sintetizzano in:

- intensiva e sistematica analisi della personalità, delle capacità e delle esperienze professionali del candidato;
- definizione degli obiettivi in relazione alle proprie competenze e alle opportunità di mercato;
- sviluppo di un progetto professionale e attivazione delle strategie operative di marketing;
- apprendimento di tecniche preparatorie per la campagna di ricerca nel mercato del lavoro;
- ricerca attiva di nuove opportunità professionali fino al completo inserimento nella nuova posizione.

L'outplacement collettivo

È un programma ideale, pratico ed economico, per le aziende che devono risolvere problemi di consistenti eccedenze di personale impiegatizio.

I contenuti e la struttura dei programmi di gruppo sono modulari e vengono studiati secondo le esigenze dell'azienda e le caratteristiche dei partecipanti.

I seminari per i gruppi di otto/dieci persone si articolano in genere in tre giornate di formazione teorica e operativa per preparare i partecipanti alla ricerca di un nuovo impiego.

In aggiunta alle tecniche di base può essere previsto un periodo di assistenza individuale nella fase di ricerca e nell'identificazione delle opportunità più appropriate fino al completo inserimento nella nuova posizione.