

Dipartimento di Economia  
Cattedra di Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane

# L'Outplacement Collettivo: un ammortizzatore sociale attivo.

**RELATORE**  
**Professore Gabriele Gabrielli**

**CANDIDATO**  
**Valentina Valentini**  
**(matricola n 136201)**

**ANNO ACCADEMICO 2010/2011**

*Alla mia mamma e al mio papà, grazie per avermi supportato sempre;*

*A Gabriele, che ha vissuto con me questo traguardo;*

*Al mio Professore, che mi ha rimesso in riga quando ho vacillato.*

# INDICE:

## Capitolo I

### **Dalle origini alla sua evoluzione strumentale nel contesto italiano**

<b>1.1 L'Outplacement: definizione e storia</b>	<b>1</b>
<b>1.2 La crisi economica e lo sviluppo di nuovi ammortizzatori sociali adeguati</b>	<b>3</b>
<b>1.3 Metodi e strumenti dell'outplacement individuale e collettivo</b>	<b>5</b>
<b>1.4 L'Outplacement individuale e il modello italiano</b>	<b>7</b>
<b>1.5 L'Outplacement collettivo</b>	<b>9</b>
<b>1.6 Alcune cifre su cui riflettere</b>	<b>12</b>
<b>L'INTERVISTA: Dott. Angelo Salvatori consulente senior DBM ITALIA</b>	<b>18</b>

## Capitolo II

### **La riorganizzazione aziendale: la gestione dei tagli e i possibili strumenti d'intervento.**

<b>2.1 Dal declino organizzativo al "downsizing"</b>	<b>20</b>
<b>2.2 La gestione degli esuberanti e dei "sopravvissuti"</b>	<b>22</b>
<b>2.3 L'Italia: procedure per il licenziamento</b>	<b>26</b>
<b>2.4 Gli ammortizzatori sociali Italiani</b>	<b>33</b>

<b>2.5 I pacchetti d'uscita</b>	<b>37</b>
<b>L'INTERVISTA: Dott.Stefano Zangara direttore HR di ABBOTT ITALIA</b>	<b>41</b>

## **Capitolo III**

### **Gli strumenti e le diverse fasi dell'outplacement collettivo**

<b>3.1 Un progetto su misura</b>	<b>44</b>
<b>3.2 L'accoglienza</b>	<b>45</b>
<b>3.3 Il bilancio delle competenze</b>	<b>48</b>
<b>3.4 il Progetto Professionale</b>	<b>55</b>
<b>3.5 La Ricerca del Lavoro</b>	<b>58</b>
<b>L'INTERVISTA: Dott.sa Rosalba Taranto consulente senior BPI ITALIA</b>	<b>64</b>

## **Capitolo IV**

### **Le politiche attive nel servizio pubblico e Conclusioni**

<b>4.1 Alcune considerazioni</b>	<b>67</b>
<b>4.2 Il Progetto Outplacement</b>	<b>68</b>
<b>4.3 Il progetto Welfarma</b>	<b>70</b>
<b>L'INTERVISTA: Dott.sa Maria Fiore responsabile del CPI di Pomezia</b>	<b>74</b>
<b>RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI</b>	<b>76</b>

## Capitolo I

# Dalle origini alla sua evoluzione strumentale nel contesto italiano

---

---

### 1.1 L'Outplacement: definizione e storia

---

Con la parola Outplacement si è indicato da molti anni l'attività con cui società specializzate agiscono a supporto della ricollocazione di uno o più dipendenti in uscita da un'Azienda.

La sua corretta definizione è: “servizio che l'azienda datrice di lavoro offre ad un dipendente da cui ha deciso di separarsi (*out*), attraverso la consulenza di esperti specializzati che forniscono un insieme di tecniche e di mezzi, consigliando così il candidato lungo il suo percorso per trovare un'altra situazione professionale (*placement*)”<sup>1</sup>

Viene quindi offerto al lavoratore in uscita una sorta di fringe-benefit in conto servizi, che prevede, una volta firmato il contratto di outplacement, il distacco dalla società per cui si è lavorato. L'azienda di provenienza non deve in nessun modo interferire col percorso che la società di outplacement intraprenderà con il candidato acquisito; non si tratta quindi di un rapporto trilaterale, ma sempre bilaterale, in primis c'è l'accordo tra la società che taglia il/le risorse umane e la società di outplacement a cui dà mandato, poi inizia il rapporto tra quest'ultima e l'ormai ex dipendente della prima o il gruppo di ex dipendenti.

Questo servizio, come si legge nella pagina introduttiva del sito dell'AISO<sup>2</sup>, nasce negli U.S.A. alla fine degli anni '60, quando si decise di chiudere il “Progetto Apollo”, che comportò una drastica riduzione del personale dipendente altamente specializzati della NASA, l'ente spaziale americano il tutto nel giro di soli sei mesi. Si decise così, per ragioni sia sociali che politiche, e per evitare pericolose fughe di notizie preziose attinenti al programma spaziale, di offrire a tutti il servizio di outplacement, per consentire loro di riqualificarsi e potersi così ricollocare in altri contesti aziendali.

---

<sup>1</sup> DOMENICO PETRELLA, 2007. *Outplacement Collettivo*, Franco Angeli, Milano.

<sup>2</sup> AISO: ASSOCIAZIONE ITALIANA SOCIETA' DI OUTPLACEMENT. Nasce nel 1988 e aggrega le principali Società, ora Agenzie per il Lavoro secondo la tipologia d) del DL 276/03 Legge Biagi. Queste Società svolgono attività di Outplacement e di Career Counseling. Va specificato che non tutte le società che erogano l'Outplacement sono iscritte e accreditate ad AISO. Va altresì detto che AISO rappresenta le maggiori società e con core-business incentrato nel ricollocamento; pertanto i dati relativi all'Outplacement forniti da AISO sono statisticamente rilevanti.

Molti dipendenti erano stati ingaggiati nel momento di massimo splendore del programma e selezionati tra i migliori della nazione. Questo ha comportato per molti di loro un trasferimento da diversi stati che ha interessato anche le famiglie e improvvisamente e soprattutto inaspettatamente il progetto venne chiuso. Il governo si sentì in qualche modo anche vincolato a dover sostenere questi dipendenti che avevano contribuito al raggiungimento di molti successi e che da un giorno all'altro venivano liquidati, l'outplacement fu la risposta a questa situazione.

Pian piano questo servizio viene esportato e si diffonde nel vecchio continente tra gli anni '70 e gli anni '80, ma non in modo omogeneo, poiché, a seconda dei vari paesi e dei relativi quadri normativi delle politiche sociali presenti, ha trovato più o meno terreno fertile.

Il servizio di Outplacement si distingue in due diverse categorie, la prima detta individuale, e la seconda, collettivo.

In Italia l'Outplacement individuale è approdato nel 1986 ad opera di una società genovese e di due società milanesi. Sempre 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 ed impiegati, conseguente alla chiusura dello stabilimento Italsider di Genova Campi, causata dalla crisi europea delle produzioni siderurgiche.

Tuttavia in Italia le attività di supporto alla ricollocazione professionale (OTP), sono ancora considerate un servizio innovativo, che sta iniziando a diffondersi con un po' più di regolarità nel settore privato e ora anche in quello pubblico ad opera di regioni e province.

Malgrado ciò, a distanza di oltre 20 anni dalla sua comparsa in Italia, le società che svolgono in modo prevalente ed altamente professionale l'attività di Outplacement sono solamente una ventina, mentre in Francia, dove è una delle politiche attive messe in atto dallo stato, per esempio, sono oltre 200.

## Concentrazione nelle città italiane delle società di Outplacement iscritte ad AISO



## Dislocazione geografica delle società di Outplacement iscritte ad AISO

■ NORD ■ CENTRO ■ SUD

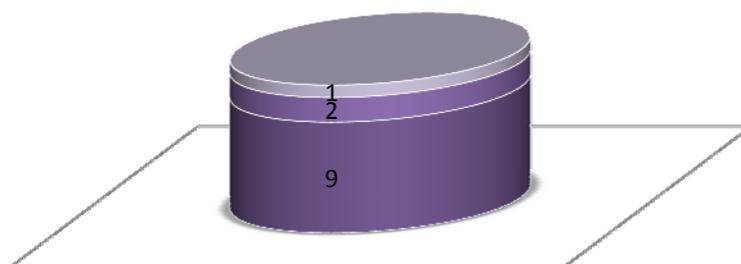


Figura 1: i due grafici sopra illustrati, certificano il forte sbilanciamento nel nord delle società dell'AISO.<sup>3</sup>

Come già prima accennato, la differenza di sviluppo rispetto all'Europa deriva dalle difficoltà incontrate nel nostro paese, per particolari condizioni contrattuali e legislative soprattutto legate agli ammortizzatori sociali di politiche passive, oggi finalmente affiancate a politiche attive.

## 1.2 La crisi economica e lo sviluppo di nuovi ammortizzatori sociali adeguati

Ci avviciniamo alla fine del primo decennio del 2000 ed il problema che appare più difficile da risolvere per l'Unione Europea è quello del lavoro. Come mai, dunque, l'occupazione è considerata

<sup>3</sup> Per un approfondimento si veda l'intervista a chiusura del capitolo.

nella ricca Europa la questione economica, politica e morale più allarmante di questo periodo storico?<sup>4</sup>

Prima di tutto va preso atto che nelle fabbriche, come negli uffici, la maggior parte dei posti di lavoro andati perduti nell'ultimo decennio non sarà più disponibile nel mercato del lavoro. Da molti anni la tecnologia sta sottraendo posti di lavoro alle persone, mentre la globalizzazione dei mercati e dell'economia ne permette lo spostamento in paesi in via di sviluppo di molte delle produzioni ancora necessarie, sia ad alto contenuto di mano d'opera che ad alto contenuto tecnologico.

Mentre prima rischiavano di perdere il posto gli operai delle aziende in crisi, oggi rischiano di perdere il lavoro i dipendenti di aziende sane, di produzione e di servizi, che contemporaneamente annunciano profitti e riduzioni di personale. Quindi, anche per gli impiegati di medio-alto livello, che fino a qualche anno fa si sentivano al riparo dai licenziamenti (pensiamo ai dipendenti delle banche travolte dalla crisi finanziaria), è arrivata l'amara esperienza della perdita del posto di lavoro.

Abituati a pensarsi indispensabili al funzionamento dell'azienda, al ricevimento della notizia della messa in mobilità reagiscono, spesso, in modo irrazionale attivando meccanismi capaci di frantumare quell'equilibrio psicologico costruito intorno al concetto di autostima e professionalità.

Avviene, talvolta, che, isolati per anni nel contesto del "proprio castello aziendale", abbiano perso il contatto con il mercato del lavoro diventando obsoleti per i bisogni della società.

Così, abbandonati nella "palude" degli esuberi, gli impiegati, i quadri e i dirigenti in mobilità hanno i problemi di un giovane alla ricerca della prima occupazione, con in più il trauma lacerante di un'esperienza ritenuta fallimentare, di un'età avanzata e di un bisogno economico-sociale più elevato.

Per questi motivi, in Europa, molte aziende fanno ricorso, oltre ai vari ammortizzatori socio-economici istituzionali, anche all'Outplacement che, più di ogni altro, accelera il processo di reinserimento nel mercato del lavoro, salva la dignità della persona licenziata e ne riduce le frustrazioni valorizzandone competenze e professionalità.

Si tratta quindi di una qualificata consulenza e assistenza che viene offerta, esclusivamente su mandato dell'Azienda, al lavoratore di ogni livello che, dovendosi riproporre al mercato del lavoro, potrà avvantaggiarsi dell'intervento specialistico di professionisti esperti in tutte le problematiche connesse alla riqualificazione professionale, alla gestione di carriera e al riorientamento del lavoratore nel contesto produttivo.

Dare ai propri dipendenti in uscita supporto significa per un'Azienda non dimenticare collaboratori che magari hanno contribuito al successo dell'impresa, pensando concretamente al loro futuro, proprio come indicato dalle direttive emanate dall'Unione Europea.

In tutto questo contesto, però, è l'azienda datrice di lavoro che si deve impegnare a conferire, con relativo compenso, un incarico ad una società di Outplacement per facilitare il processo di separazione ed il conseguente reinserimento del dipendente in altre realtà. Poiché non tutte le aziende in Italia sviluppano un approccio rigoroso al problema della gestione delle Risorse Umane,

---

<sup>4</sup> L'analisi che segue è un estratto di un intervento di Teresa Maggiore, vice presidente di AISO, Fondatore ed Amministratore di Assist Srl, Docente Scuola Europea di Formazione per l'Orientamento

tale da indurle a considerare l'Outplacement come uno strumento importante nei processi di riorganizzazione e/o ristrutturazione, il servizio è considerato ancora da molti un elemento aggiuntivo e non integrato all'insieme di possibilità (cassa integrazione, mobilità, incentivi all'esodo, prepensionamento, ecc.) da utilizzare nei casi di gestione di una situazione di riconosciuta eccedenza di personale.

In generale, i servizi di aiuto alla ricollocazione restano residuali, al di fuori del percorso negoziale. Troppi operatori impegnati ad affrontare i problemi di organico aziendale (direzione del personale e organizzazioni sindacali) riproducono, nei loro comportamenti concreti, un percorso oscillante fra atteggiamenti di ipergarantismo e pura transazione economica.

Va, inoltre, aggiunto che l'Outplacement viene utilizzato quasi esclusivamente dalle aziende medio-grandi. Il sistema delle piccole imprese ricorre raramente all'uso di questo specifico servizio privato, utilizzando appieno gli ampi margini di flessibilità concessi dalla normativa, con i relativi ammortizzatori sociali in forma di incentivazione economica individuale, più facili da gestire, anche se non finalizzati certo alla ricollocazione rapida dei lavoratori nel mercato esterno.

Tuttavia, nonostante i ritardi accumulati nei confronti di alcuni Paesi europei dove l'Outplacement è ormai utilizzato come un normale strumento di gestione delle Risorse Umane, la considerazione sull'importanza che questi servizi possono assumere nella gestione dei processi di riorganizzazione e ristrutturazione aziendale sta diventando sempre più ampia, come sempre più evidenti appaiono i benefici economico-sociali derivati alle imprese e alla collettività da un appropriato utilizzo degli stessi.

### **1.3 Metodi e strumenti dell'outplacement individuale e collettivo**

---

L'outplacement individuale fornisce un supporto personalizzato fino al completamento del processo di ricollocazione, e prevede una metodologia caratterizzata da alcune fasi fondamentali :

1. Il "sostegno emotivo" al candidato, finalizzato alla rimotivazione, mediante interventi tesi alla valorizzazione della sua persona ed esperienza, con conseguente minimizzazione del trauma personale e professionale subito. La definizione di un "bilancio di carriera", attraverso il quale emergono le competenze, le migliori capacità trasferibili ad altro contesto lavorativo ed anche i "punti di debolezza". Il candidato al termine di questa prima fase sarà in grado di elaborare un "nuovo progetto professionale" coerente per potersi riproporre sul mercato in modo realistico e "mirato". Inoltre in questa fase iniziale potrebbe emergere la necessità per il candidato di formazione.

2. Nella seconda fase il candidato riceve una specifica formazione relativa alla propria presentazione e "autopromozione" sul mercato del lavoro: dalla corretta redazione del proprio curriculum all'applicazione delle tecniche più efficaci per la ricerca sistematica di un'alternativa, alla preparazione al colloquio-intervista col potenziale nuovo datore di lavoro e così via.

3. Nella terza e ultima fase il candidato si attiva per individuare l'attività e il posto di lavoro che più gli si addice. In pratica dovrà svolgere - con l'assistenza del consulente che lo segue - una vera e propria azione di marketing, avendo se stesso come "prodotto da proporre al mercato".

4. Bisogna inoltre considerare che i candidati trovano nella sede delle società di outplacement tutta quella serie di strumenti, sempre a loro disposizione, che gli permette di "lavorare" al meglio, come postazioni computer e database con informazioni sulle società a cui pensano di inviare il loro cv.

La metodologia negli Outplacement collettivi, invece è la seguente: in una prima fase viene effettuato un esame della situazione aziendale, da cui scaturisce la proposta di un progetto ad hoc inserito nell'accordo sindacale.

Inizia quindi la seconda fase in cui viene messo in atto il progetto.

Nei casi di Outplacement collettivo i principali servizi sono preceduti da azioni propedeutiche:

- presentazioni collettive ai lavoratori dell'azienda in riorganizzazione/ridimensionamento degli obiettivi del progetto;
- raccolta delle adesioni;
- colloqui individuali con i lavoratori interessati alla frequenza del percorso per rilevare dati personali e professionali e approfondire motivazioni e aspettative;
- formazione dei gruppi.

I servizi principali che vengono erogati sono:

- colloqui orientativi individuali e di gruppo finalizzati al bilancio delle competenze in autovalutazione: si tende a ricostruire con il candidato in maniera analitica le attività più rilevanti compiute nei vari ambiti di esperienza realizzati (lavoro – contesto sociale – tempo libero) al fine di evidenziare conoscenze, abilità e atteggiamenti (punti di forza), vincoli e limiti (punti di debolezza) per consentire la stesura di un progetto professionale coerente e realistico.

- incontri d'aula/colloqui di gruppo sulle tecniche di ricerca operativa del lavoro: è la fase di informazione/formazione il cui obiettivo è quello di far acquisire un metodo per la ricerca autonoma delle informazioni e aumentare le conoscenze dei partecipanti sulla normativa, sull'andamento del mercato del lavoro, sulle nicchie di mercato da individuare per indirizzare la campagna di autopromozione.

Si procede dunque con la trasmissione teorica delle tecniche di ricerca del lavoro (curriculum vitae, lettere di presentazione, analisi delle inserzioni, colloquio), quindi con la personalizzazione ed individuazione degli strumenti più idonei per attivare la campagna di autopromozione individuali.

- job scouting: la società che ha in carico i lavoratori licenziati, ricerca di offerte del mercato sul territorio di riferimento contattando telefonicamente le singole aziende, presentando alle stesse i candidati in linea con le loro richieste. Questo strumento è previsto solo nei collettivi, infatti viene creata una unità di analisi nella sede delle consulenze per ogni diverso progetto avviato, che ricerca in modo sistematico tutte le offerte di lavoro sul territorio che potrebbero

essere di interesse per i membri del gruppo. Nell'individuale invece vengono messi a disposizione gli strumenti per la ricerca, ma è il candidato in prima persona a compiere tali indagini.

In tutte le fasi del percorso il consulente affianca il candidato, lo sostiene psicologicamente e lo motiva ma non vi si sostituisce. L'obiettivo, infatti è anche quello di trasferire un metodo oltre che delle informazioni di cui il candidato potrà avvalersi anche in futuro.

Dal punto di vista dei risultati possiamo affermare che in un OTP individuale il candidato trova una nuova soluzione lavorativa in circa 6/8 mesi.<sup>5</sup>

Per l'OTP collettivo le cose sono un po' diverse. I tempi del progetto sono più lunghi e sono decisi alla firma del contratto tra la società che deve tagliare il personale e la società che erogherà l'Outplacement. Di solito questi contratti hanno durata annuale e il gruppo di lavoro viene ricollocato per circa l'80%.<sup>6</sup> Molto spesso nei collettivi sono presenti lavoratori vicini all'età pensionabile e quindi poco propensi a ricercare lavoro, o donne con bambini piccoli che decidono di prendersi una "pausa" che nasce come forzata (licenziamento) e prosegue come volontaria, il tutto supportato dalla presenza degli ammortizzatori sociali passivi che sono spesso lunghi e che rallentano la motivazione della ricerca del nuovo lavoro, spingendo alcuni ad adagiarsi su questi strumenti piuttosto che rimettersi in gioco.

Una delle frasi che più spesso i consulenti di Outplacement ripetono è che la ricerca del lavoro è un lavoro, e come tale va vissuto e affrontato, organizzando le proprie giornate sull'attività di ricerca non sporadica, ma strutturata.

## 1.4 L'Outplacement individuale e il modello italiano

---

La conoscenza del know how consolidato nelle realtà europee e degli Stati Uniti è stata indubbiamente utile allo sviluppo di questi servizi. La loro pratica attuazione, nella realtà italiana, ha subito notevoli innovazioni sia rispetto alla modalità di approccio al problema che al particolare sistema relazionale attivato nella gestione delle specifiche azioni. Lo svolgimento operativo del servizio, già dalle prime esperienze, ha inserito importanti aggiustamenti allo schema originario.<sup>7</sup>

Questi aggiustamenti erano indotti dal particolare sviluppo delle relazioni industriali consolidate nella nostra realtà negli anni ottanta.

In particolare, agli aspetti sovrastrutturali del servizio (strumenti, percorso operativo) sostanzialmente analoghi alle esperienze straniere, è stata associata una forte attenzione alla valutazione degli atteggiamenti dei soggetti interessati dai processi di espulsione.

---

<sup>6</sup> I dati riportati mi sono stati forniti dalla BPI Italia S.r.l., società presso cui ho svolto la mia "esperienza sul campo" nel mondo dell'OTP. BPI group in Italia nasce dall'integrazione di Promos Consulting, nel gruppo BPI, la più grande società europea nella consulenza HR, specializzata nello sviluppo della performance e una delle prime ad occuparsi della progettazione e realizzazione di programmi integrati sia di ristrutturazione su larga scala sia di business development.

<sup>7</sup> DOMENICO PETRELLA, 2007. *Outplacement Collettivo*, Franco Angelo, Milano.

La nostra cultura relazionale e l'attenzione alle dinamiche socio-psicologiche che si determinano hanno avuto un peso importante nello sviluppo operativo del servizio.

Bisogna considerare, infatti che, anche di fronte alla necessità di riduzione dell'organico, riconosciuta attraverso un formale accordo tra azienda e dipendente – dirigente, quadro o funzionario - , si presentano nei soggetti interessati dall' "espulsione", situazioni e atteggiamenti, evidenti o nascosti, che possiamo ricondurre a tre fondamentali momenti riguardanti aspetti emotivi e operativi:

- trauma iniziale: accompagnato dal rifiuto della separazione e talvolta da atteggiamenti di forte aggressività o viceversa di depressione.

- elaborazione della separazione: con relativo distacco emotivo ed elaborazione della colpa (prima fase) e successiva accettazione della separazione con solitudine/abbandono e conseguente depressione (seconda fase), infine la costruzione di una nuova identità e l'elaborazione di progetti futuri (terza fase);

- avvio dell'attività individuale di ricerca sul campo.

La valenza di questi tre stadi assume, nella nostra realtà, un peso non trascurabile nella definizione del progetto di intervento, poiché ogni persona accentua soggettivamente la propria situazione di difficoltà in carenza di una cultura e di una struttura consolidata di accettazione dei cambiamenti.

Nella costruzione del percorso di aiuto e assistenza, le società italiane – che per prime hanno approntato specifiche metodologie – hanno lavorato tenendo ben conto:

- del sistema delle relazioni industriali e sindacali in atto accogliendo metodologicamente l'esperienza partecipativa presente nel nostro sistema di relazioni industriali;

- delle modalità di gestione delle relazioni che intercorrevano in generale tra aziende e risorse umane presenti.

Di conseguenza, già dalle prime esperienze, le società di Outplacement hanno progettato e offerto un sistema di servizi analogo a quello presente in altri paesi, ma più ricco per il sostegno sia alla persona che all'azienda.

La modalità italiana infatti ha previsto un'ampia gamma di attività supplementari:

1. il supporto all'azienda cedente al fine di migliorare la proposizione del pacchetto d'uscita;

2. il contatto a fini motivazionali e di stimolo, precedente alla decisione aziendale, con i potenziali soggetti da collocare in mobilità esterna per favorire un atteggiamento a-conflittuale;

3. la possibilità di rendere consensuale la decisione aziendale;

4. la messa in atto di azioni di sostegno al management aziendale interessato alla riduzione dei collaboratori (per esempio come aiutare il management a dare la comunicazione di uscita in modo meno traumatico);

5. una specifica attenzione alla fascia di dipendenti non interessati dall'esodo per mantenere un buon clima aziendale.

L'obiettivo di quest'ultima iniziativa consiste nel favorire una maggiore disponibilità dello stesso personale nei confronti dell'eventuale successiva offerta di Outplacement da parte dell'azienda. I lavoratori che rimangono in azienda vedono i loro colleghi che non vengono "abbandonati", ma leggono nelle azioni dell'azienda l'interesse alla persona e il supporto a questa pur dovendola allontanare dal suo lavoro. Il dipendente non si sente lasciato solo e vive il distacco con minore rabbia.

Alcune aziende prevedono inoltre, nella definizione dello schema operativo ottimale, la possibilità per il dipendente/utente di visitare e scegliere la società di Outplacement che svolgerà il servizio ed alla quale l'azienda cedente commissionerà l'intervento di sostegno alla ricollocazione.

Nelle situazioni in cui la società di Outplacement disponga autonomamente di richieste di posizioni professionali derivanti da relazioni diverse con il mercato, l'utente del servizio potrà avere accesso ad ulteriori opportunità di offerta di lavoro da aggiungere alle proprie azioni di ricerca e di contatto.

Le modalità di svolgimento concreto dell'azione ampliano il sistema relazionale che sta alla base delle esperienze di Outplacement attuate negli altri paesi.

L'esperienza acquisita nello svolgimento di servizi di Outplacement individuale ha svolto un ruolo propedeutico nella progettazione e nello sviluppo di interventi analoghi che hanno coinvolto contemporaneamente gruppi di lavoratori portatori di livelli professionali molto differenziati.

I forti processi di ristrutturazione e razionalizzazione produttiva e di servizi che, a partire dalla fine degli anni ottanta, hanno interessato e continuano ad interessare il nostro sistema economico, inducendo la necessità di nuovi servizi in grado di rispondere ai bisogni collettivi alimentati dalla presenza di fenomeni di espulsione di gruppi consistenti di persone e, per le quali, si è dovuto progettare e sperimentare modalità diverse di intervento e più ampie capacità di aiuto alla ricollocazione.

## **1.5 L'Outplacement collettivo**

---

Alla fine degli anni '80 i tagli all'occupazione hanno riguardato principalmente lavoratori anziani che avevano accumulato un consistente numero di anni di lavoro. Nei primi anni novanta il fenomeno ha interessato verticalmente le strutture aziendali poiché l'esubero di personale derivava sia dalla crisi economica che dalle politiche di aggregazione societarie e di trasferimenti di produzione.

Ci si è trovati quindi di fronte ad eccedenze di organico con maggiore disomogeneità professionale, di età e provenienti da molteplici aree dell'organizzazione aziendale (progettazione, servizi generali, amministrazione, produzione).

Data la consistenza del fenomeno è cresciuto il bisogno di predisporre strumenti adeguati ad assicurare una risposta alle diverse e complesse necessità delle imprese e dei lavoratori interessati dai fenomeni di espulsione.

L'esigenza di sviluppare un sistema di servizi in grado di rispondere al bisogno di aiuto collettivo è stata assunta dalle società di Outplacement e proposta alle parti sociali che hanno accolto, anche se non in modo generalizzato, favorevolmente l'iniziativa.

Queste ultime, nel caso in cui si tratta di diminuire in maniera sensibile il numero totale degli occupati in un determinato contesto aziendale e, non solo di ridurre l'occupazione di figure apicali e dirigenziale, affidano maggiore importanza al processo negoziale per affrontare la situazione critica in modo da salvaguardare l'immagine dell'azienda sul mercato.

Per ciò, con tutti i limiti richiamati in precedenza, è cresciuta la volontà di inserire all'interno dei confronti negoziali alcuni strumenti che contemplassero aspetti di incentivazione e servizi di sostegno. Tra questi ultimi spicca una modalità di aiuto che prevede un approccio nuovo rispetto ai programmi di sostegno individuale attraverso l'utilizzo di tecniche sostanzialmente differenti rispetto a quelle usate nell'Outplacement individuale.

Queste tecniche, definite di Outplacement collettivo, configurano una serie di azioni specifiche per la gestione della mobilità extra-aziendale pilotata attraverso supporti consulenziali che hanno un ruolo tecnico e di analisi dell'intervento.

L'utilizzo di questa modalità di intervento nella specificità italiana colloca le attività di Outplacement in una posizione che supera il rapporto duale di pura consulenza tra azienda e società di servizi.

Essa viene concretamente realizzata mediante una metodologia che assegna un forte peso al sistema di relazioni che, diversamente dall'outplacement individuale, coinvolge una pluralità di soggetti durante ed oltre il rapporto con il candidato.

Le parti interessate (azienda, organizzazioni sindacali, altri soggetti coinvolti) ricorrono, infatti, in molti casi, alla creazione di strutture tecniche (comitati misti, gruppi di lavoro) con compiti di coordinamento e di indirizzo rispetto alla gestione diretta dei servizi di aiuto.

I soggetti coinvolti quindi aumentano notevolmente, arricchiti della presenza attiva degli attori del territorio (organizzazioni sindacali esterne all'azienda, associazioni imprenditoriali, sistema pubblico di servizi ...) e che entrano direttamente, o sono coinvolti, nelle varie fasi di svolgimento del servizio in relazione alla specificità proprie degli stessi.

Il processo, inserisce quindi variabili territoriali (relazione con i soggetti presenti sul territorio) e di sistema (servizi all'impiego, formazione e riqualificazione professionale) che richiedono una correlazione tra le Istituzioni e i soggetti privati attivi del Mercato del Lavoro come le Agenzie per il Lavoro.

Nella gestione di una crisi o di una ristrutturazione quindi un'azienda può prevedere massicci licenziamenti che coinvolgono individui di ogni categoria professionale: dal direttore di produzione, agli amministrativi, agli operai.

Se per i dirigenti ed i quadri può essere comprensibile ed auspicabile proporre percorsi di Outplacement Individuale, ciò non vale per gli operai e gli impiegati sia in termini di convenienza per l'azienda (costi molto più alti nei percorsi individuali che per quelli collettivi) che in termini di utilità per i lavoratori (il gruppo risulta per questi essere un facilitatore di comunicazione e apprendimento e li aiuta nel superare il trauma facendosi forza reciprocamente).

Si opta pertanto per percorsi di Outplacement collettivo.

L'Outplacement collettivo è un intervento complesso che coinvolge lo staff direttivo e le parti sindacali interne ed esterne in maniera diretta e necessariamente attiva, nonché professionisti esterni che supportano l'operazione con differenti modalità operative ed infine i lavoratori stessi con i loro bisogni e le loro soggettività.

Il lavoratore non viene solamente sostenuto e guidato nella ricerca di un nuovo lavoro ma, spesso, viene messo materialmente in contatto con potenziali fonti di lavoro anche attraverso un accurato monitoraggio del territorio.

In questo caso la parte di programma specificatamente rivolta alla ricostruzione del proprio vissuto professionale, alla definizione di un proprio bilancio di carriera, ha certamente uno spazio minore, ma non viene assolutamente eliminata: essa tende semplicemente ad orientarsi con maggiore attenzione alla ricerca e definizione delle caratteristiche professionali e motivazionali dei dipendenti con lo scopo di stimolarli ad una partecipazione attiva all'impegno di ricerca.

Se è pur vero che l'Outplacement risulta essere compreso ed interiorizzato solo quando è reale espressione di una specifica cultura aziendale già orientata a quella flessibilità che innovazioni tecnico- politico- economiche hanno richiesto, non bisogna però dimenticare che esso comporti dei costi che, per quanto irrilevanti siano rispetto al mantenere in organico forza-lavoro divenuta obsoleta, sono certamente consistenti.

Sempre più si cerca di realizzare forme di integrazione pubblico-private volte a superare il limite dei costi elevati e a promuovere una diversa cultura della gestione delle eccedenze.

Dal 2003 soprattutto in Lombardia, molti sono stati i casi in cui la collaborazione pubblico-privato ha funzionato per la predisposizione di un più elevato livello di servizio e contemporaneamente come stimolo per affinare un modello di Outplacement collettivo indispensabile per affrontare molte situazione di crisi aziendale.

Di seguito un esempio di collettivo gestito dalla BPI Italia.

## Business case: Gestione chiusura stabilimento

<p><b>Contesto:</b> 2009 – 2010</p> <p><b>Multinazionale settore chimico ha delocalizzato i suoi impianti in Polonia e Francia con la conseguente necessità di gestire la chiusura dello stabilimento italiano.</b></p>	<p><b>Obiettivo:</b> accompagnare 202 lavoratori in esubero con CIGS+mobilità volontaria poi mobilità, outplacement, incentivo economico aziendale.</p> <p><b>Presidio:</b> è stato aperto uno spazio Job Centre all'interno dello stabilimento come punto di riferimento costante per i lavoratori, per seguire incontri collettivi, colloqui individuali e attività personale di ricerca di impiego.</p> <p><b>Progetti seguiti:</b> ricollocamento presso nuova azienda, creazione d'impresa, riconversione professionale, progetti personali.</p> <p>Il progetto è tuttora in corso</p>
<p><b>Risultati globali a metà dicembre 2009:</b> 198 persone incontrate 32 legate a pensione 15 non hanno aderito al progetto Su 151 attivi: 63 soluzioni 17 soluzioni in corso</p>	

### 1.6 Alcune cifre su cui riflettere

Ho analizzato i dati disponibili sul sito dell'AISO, rielaborandoli in mie tabelle, per provare ad avere un quadro su la popolazione che usufruisce di questo servizio e la sua efficacia.

	2008	2009	2010	TRIENNIO
<b>Candidati Gestiti</b>	7.496	7.943	8.030	23.469
<b>Ricollocati</b>	6.526	6.748	6.795	20.068
<b>Tempo medio mesi</b>	5,5	5,6	5,7	5,6
<b>% Ricollocati</b>	87,1	85,0	84,6	85,5

Figura 2: Quadro di insieme dell'ultimo triennio su candidati gestiti e tempi di ricollocamento. (Fonte dati: AISO)

Dalla prima tabella emerge che nel corso degli anni il numero globale di candidati gestiti è aumentato fino a superare le ottomila unità (8.030).

Tuttavia, mentre il numero di candidati gestiti si rivela in crescita, la percentuale di ricollocazione rimane pressoché stabile nel tempo, con una media di ricollocati pari all'85,5%.

QUALIFICA		UNITA'	%	
DIRIGENTI	Genere	Maschi	2.033	10,1
		Femmine	285	1,4
	<b>Totale Dirigenti</b>		<b>2.318</b>	<b>11,5</b>
QUADRI	Genere	Maschi	1.915	9,5
		Femmine	666	3,3
	<b>Totale Quadri</b>		<b>2.581</b>	<b>12,9</b>
IMPIEGATI	Genere	Maschi	4.558	22,7
		Femmine	3.514	17,5
	<b>Totale Impiegati</b>		<b>8.072</b>	<b>40,2</b>
OPERAI	Genere	Maschi	4.535	22,6
		Femmine	2.562	12,8
	<b>Totale Impiegati</b>		<b>7.097</b>	<b>35,4</b>
TOTALE	Genere	Maschi	13.041	65
		Femmine	7.027	35
	<b>Totale Candidati</b>		<b>20.068</b>	<b>100</b>

Figura 3: In questa tabella è evidenziata la suddivisione nel triennio di riferimento (2008-2010) della popolazione dei candidati ricollocati. (mia elaborazione dei dati AISO)

I dati della tabella superiore attengono solo ai ricollocati, se invece analizziamo la totalità dei candidati presi in carico, allora i dati sono questi.

QUALIFICA	GENERE	GESTITI	RICOLLOCATI	% RICOLLOCATI RISPETTO AI GESTITI
DIRIGENTE	Uomini	2.236	2.033	90,9
	Donne	334	285	85,3
QUADRI	Uomini	2.193	1.915	87,3
	Donne	788	666	84,5
IMPIEGATI	Uomini	5.230	4.558	87,1
	Donne	4.147	3.514	84,7
OPERAI	Uomini	5.525	4.535	82,1
	Donne	3.016	2.562	84,9
TOTALE	Uomini	15.184	13.041	85,9
	Donne	8.285	7.027	84,8
<b>TOTALI</b>		<b>23.469</b>	<b>20.068</b>	<b>85,5</b>

Figura 4: Tabella di raffronto tra i candidati gestiti e quelli ricollocati suddivisi per genere e qualifica. (dati AISO riferiti al triennio 2008-2010 da me elaborati)

Se si raffrontano i valori delle unità gestite e di quelle ricollocate, emergono, infatti, alcune differenze che riguardano sia la qualifica professionale, sia il genere.

Mentre a livello globale la percentuale di persone che hanno trovato una nuova occupazione a seguito dell'intervento di Outplacement si avvicina al sopracitato valore medio (85,5%) per entrambi i sessi, nello specifico la categoria che sembra aver goduto del maggior beneficio a seguito del programma è sicuramente rappresentata dai dirigenti di sesso maschile, con una percentuale di ricollocamento che sfiora il 91%.

In antitesi si pongono gli operai di sesso maschile con una percentuale di poco superiore all'82%.

Per quel che riguarda la durata dell'intervento, e quindi la quantità di tempo impiegato per ottenere un nuovo impiego, l'AISO riporta le seguenti medie espresse in unità mensili:

QUALIFICA	GENERE	MEDIA IN MESI
DIRIGENTE	Uomini	5,8
	Donne	5,8
QUADRI	Uomini	5,2
	Donne	5,0
IMPIEGATI	Uomini	5,1
	Donne	5,1
OPERAI	Uomini	5,6
	Donne	6,2
<b>TOTALI</b>		<b>5,4</b>

Figura 5: Tabella che evidenzia i tempi di ricollocamento in base a qualifica e genere. (dati AISO da me rielaborati riferiti al triennio 2008-2010)

La tabella mostra che la durata media, riferita a tutte le categorie, è di circa cinque mesi e mezzo.

I dati mostrano, inoltre, che le più “veloci” nel trovare una nuova occupazione siano le donne con qualifica di quadro (con un tempo medio di ricollocazione di cinque mesi) mentre le meno rapide sono principalmente le donne operaie (con una media di più di sei mesi).

Queste prime tabelle evidenziano i risultati che si riescono ad ottenere tramite il servizio di Outplacement.

C'è da evidenziare il fatto che, pur non essendoci ancora dati ufficiali sull'anno 2011, i tempi di ricollocamento sicuramente si sono dilatati con il persistere della crisi economica.

Altra annotazione attiene ai dati, che seppur parziali, poiché attengono solo alle società iscritte ad AISO, sono comunque di grande rilievo poiché come detto precedentemente, le società iscritte coprono circa il 90% del totale dei servizi di Outplacement erogati in Italia.

Ho concentrato l'attenzione su un ultimo aspetto, ossia il tipo di contratto e la RAL che il mercato del lavoro ha offerto ai candidati.

<b>TIPOLOGIA DI CONTRATTO</b>	<b>UNITA'</b>	<b>%</b>
<b>Contratto a Progetto</b>	2.532	12,6
<b>Contratto a Tempo Determinato</b>	9.127	45,5
<b>Contratto a Tempo Indeterminato</b>	6.662	33,2
<b>Libera Professione</b>	1.747	8,7
<b>TOTALE</b>	<b>20.068</b>	<b>100</b>

Figura 6: Tabella riassuntiva dei contratti che nel trienni di riferimento (2008-2010) sono stati accettati dai candidati presi in carico e ricollocati. (dati fonte AISO)

Questi dati sono in linea con la situazione del mercato del lavoro odierno, sia per le forme contrattuali a tempo determinato che per le retributive spesso inferiori alle precedenti che i candidati si trovano ad accettare.

<b>NUOVA RETRIBUZIONE</b>	<b>UNITA'</b>	<b>%</b>
<b>Uguale alla Precedente</b>	8.613	42,9
<b>Minore della Precedente</b>	6.216	31,0
<b>Maggiore della Precedente</b>	3.951	19,7
<b>Non Applicabile</b>	1.288	6,4
<b>TOTALE</b>	<b>20.068</b>	<b>100</b>

Figura 7: Tabella illustrativa delle nuove retribuzioni ottenute dai candidati ricollocati nel triennio 2008-2010 (dati AISO)

Anche se buona parte dei ricollocati riesce a mantenere lo stesso livello della retribuzione precedente (42,9%), è da rilevare che quasi un terzo percepisce, invece, una retribuzione inferiore (31%).

Coloro che riescono ad accrescere il proprio livello di paga rappresentano il 19,7% del totale dei ricollocati, mentre per il 6,4% il confronto non è applicabile.

Per quel che riguarda la ripartizione per settori, al momento non sono state elaborate statistiche definitive.

Quello che è emerso dall'intervista con il Dott. Salvatori a fine del capitolo è che il servizio di Outplacement viene utilizzato maggiormente nei grandi poli industriali del Paese. Le aziende strutturate sono in grado di poter garantire ai propri ex dipendenti un accompagnamento in uscita, tra queste le farmaceutiche sono le più attente alle proprie risorse.

# L'INTERVISTA

Il Dott. Angelo Salvatori è il consulente senior di DBM Italia, nonché uno dei promotori del progetto Welfarma (per approfondimento vedi cap. IV).

La DBM Italia fa parte del gruppo DBM presente dal 1970 specializzata in programmi di supporto alla continuità di carriera con ben 290 uffici in 52 paesi.

Dal 2007 fa parte di Gi Group, primo gruppo italiano nei servizi dedicati allo sviluppo del mercato del lavoro e presente in tutto il mondo in 12 Paesi.

**Dott. Salvatori, lei in Italia è uno dei massimi esperti di OTP e lavora nel settore da tanti anni. Che prospettive vede per questo strumento?**

*In Danimarca le politiche attive fanno sì che i lavoratori disoccupati, siano gestiti dallo stato come opportunità, in Italia con le nostre politiche passive i disoccupati sono solo un costo.*

*Siamo molto indietro rispetto al resto d'Europa, e ci manca l'industria, oltre a ciò, l'Italia è caratterizzata da società medio-piccole, che non sono sempre in grado di pagare questo servizio.*

*C'è da dire che i sindacati cominciano ad aprirsi e non ostacolano più questo strumento, ma di strada da fare ce n'è ancora tantissima e non solo sulle politiche attive/passive del lavoro, ma in generale sulle politiche di crescita e sviluppo.*

*Un primo passo potrebbe essere quello di abolire la cassa integrazione e la mobilità e, in linea con altri paesi europei, bisognerebbe istituire l'indennità di disoccupazione che, in caso di rifiuto di una nuova posizione lavorativa, in linea con determinati criteri da parte del disoccupato, venga persa.*

**Ad oggi la maggior parte delle società di OTP in Italia, è stata acquistata da società di somministrazione. Questo ha rallentato la diffusione del servizio, poiché non è un core business delle società?**

*Più che rallentarlo lo ha appiattito.*

*A breve resteranno solo le società di somministrazione e il servizio di OTP diverrà sempre più standard e superficiale.*

*Ad oggi DBM ha una sua metodologia, diversa da quella di altre società di OTP, ma quando queste società verranno acquisite, difficilmente riusciranno a trascinarsi dietro i propri valori, piuttosto adotteranno quelli della società che acquisisce.*

**C'è un settore ove l'OTP è più usato? E tra nord e sud ci sono differenze?**

*È uno strumento costoso per le aziende, quindi ad oggi sono solo le multinazionali e in particolare il settore IT e farmaceutico a potersi permettere di offrire ai propri dipendenti questo servizio.*

*Il bancario di settore, per esempi avendo aderito al fondo esuberi, per il momento non lo ha ancora mai adottato.*

*Al sud, infine non c'è tessuto industriale, quindi non ci sono società di Outplacement, diciamo che Roma è una sorta di frontiera.*

*La concentrazione è tutta sbilanciata al nord, con picchi a Torino e Milano.*

# La riorganizzazione aziendale: la gestione dei tagli e i possibili strumenti d'intervento.

---

---

### 2.1 Dal declino organizzativo al “downsizing”

---

Il termine declino organizzativo è definito come una condizione nella quale si verifica una diminuzione sostanziale e in termini assoluti nella base di risorse di un'organizzazione in un certo periodo.<sup>8</sup> Il declino organizzativo è spesso associato all'incapacità di adattarsi ad un ambiente dinamico che può vivere una riduzione di dimensione, come ad esempio una diminuzione della domanda o un cambiamento legato alle innovazioni tecnologiche che determinano un cambiamento nelle preferenze dei consumatori.

Negli ultimi anni stiamo inoltre assistendo a crisi strutturali delle aziende che si trovano in enormi difficoltà economiche dovendo compiere tagli drastici fino alla chiusura definitiva della loro attività a causa di una crisi economica globale, che in un paese come l'Italia, dove il settore industriale è composto per la maggioranza da piccole e medie imprese, si sta pesantemente facendo sentire, ma che non ha risparmiato marchi eminenti come la nota catena BLOCKBUSTER<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> RICHARD L. DAFT, 2007. *Organizzazione aziendale*, Terza edizione, Apogeo.

<sup>9</sup> Nel settembre del 2010 gli amministratori della compagnia, che possiede quasi 3500 negozi in tutti gli Stati Uniti e succursali in 29 nazioni nel mondo, hanno presentato istanza di fallimento. Blockbuster ha perso dall'inizio della crisi, ovvero dai primi mesi del 2008, circa un miliardo di dollari a cui aggiungere gli interessi sui 920 milioni di debito che la compagnia deve pagare ogni mese. Per arginare le perdite i vertici della compagnia hanno deciso per la chiusura di circa 800 punti vendita negli Stati Uniti e una «pre-planned bankruptcy», qualcosa di più del concordato preventivo della legislazione fallimentare italiana. Nell'ultimo anno Blockbuster aveva già chiuso 1000 punti vendita nel territorio americano, una crisi che non ha solo a che fare con la globale congiuntura economica negativa di quest'ultimo periodo, ma con un mercato che ha perso interesse per l'affitto di cassette e dvd a causa della pirateria via internet, della play-per-view e dei sistemi di affitto dei video con consegna a domicilio come Netflix e Redbox, nel mondo della grande comunicazione digitale, Blockbuster risulta essere ormai fuori mercato. Anche in Italia la crisi si è fatta sentire. Da inizio 2008 la perdita economica dei Blockbuster italiani, che danno lavoro a 1500 dipendenti, è di 5 milioni di euro e un piano di ridimensionamento dovrebbe portare a breve alla chiusura di 20 dei 235 punti vendita presenti sul nostro territorio. Il 23 settembre dello stesso anno l'azienda dichiara bancarotta appellandosi al Chapter 11 della legge fallimentare statunitense (procedura per bancarotta protetta) e cercando una ricapitalizzazione per permettere una ristrutturazione dell'azienda, impostandola verso un nuovo business incentrato soprattutto sulla distribuzione digitale.

Questa celeberrima catena è stata colpita dalla così detta “atrofia organizzativa”, ossia l’incapacità di adattarsi al cambiamento ambientale, che molto spesso colpisce le aziende che hanno goduto di un lungo periodo di successo. Tali aziende tendono a diventare obsolete e cieche alle richieste del mercato. Insieme all’atrofia organizzativa, la “vulnerabilità” e il “declino ambientale o competizione”, sono per Daft le tre cause del declino organizzativo. La vulnerabilità viene intesa come incapacità strategica di un’organizzazione di prosperare nel suo ambiente e colpisce generalmente le piccole organizzazioni non ancora consolidate, queste aziende tentano di superare la crisi ridefinendo i confini dell’ambiente in cui operano o il target di clientela a cui rivolgersi. Il declino ambientale o la competizione invece, indica la diminuzione nell’energia e nelle risorse disponibili per supportare l’azienda. Se l’ambiente non è più in grado di supportare le organizzazioni, queste dovranno progressivamente diminuire le loro attività oppure spostarsi in ambienti diversi.

È stato proposto un modello a cinque stadi di declino dell’organizzazione fino alla sua dissoluzione se non viene correttamente gestito.<sup>10</sup>



Figura 8: Stadi del declino e crescente gap di prestazioni (fonte: “Decline in Organization and Extension” di William Weitzel, Elen Jonsson, pubblicato in *Administrative Science Quarterly*, 34, n°1 Marzo 1989)

Lo stadio della cecità nasce quando l’ambiente muta (ambiente interno o esterno) andando a minacciare la sopravvivenza dell’organizzazione nel lungo termine. L’organizzazione potrebbe manifestare i primi esuberi di personale, non presentare coerente armonia col mercato di riferimento o generare produzione in eccesso. I manager spesso non riescono a leggere i segnali del declino, anche se con efficaci sistemi di monitoraggio e controllo, si potrebbero apportare tempestivi correttivi e tornare alle performance organizzative efficaci.

Lo stadio dell’inattività presenta una mancanza di reazione a segnali di deterioramento ormai evidenti, spesso si ricorre a approcci “creativi” di contabilità per posticipare il così dello “momento

<sup>10</sup> RICHARD L. DAFT, 2007. *Organizzazione aziendale*, Terza edizione, Apogeo.

della verità” e i manager millantano una situazione positiva ai dipendenti. Solo la presa l'accettazione di quanto stà accadendo può portare ai necessari correttivi per tornare in gioco. Se ciò avviene, spesso vengono anche condotte interviste sia a livello interno che esterno per comprendere meglio quali siano i problemi che affliggono l'organizzazione.

*Lo stadio dell'errore* ove problemi e cattivi risultati non possono più essere ignorati. Non possono più bastare correttivi, ma servono manovre drastiche per riprendere in mano la situazione con opere di ristrutturazione aziendale e spesso tagli dei costi drastici, compresi tagli del personale. Un errore in questa fase può risultare fatale alla sopravvivenza del business.

*Lo stadio della crisi* arriva quando l'organizzazione non è stata in grado di gestire la situazione e la fase precedente. L'unica soluzione è una riorganizzazione drastica. Spesso in queste situazioni saltano i vertici e bisogna andare a ricostruire una nuova strategia, struttura e cultura aziendale. Di fatto è un ripartire da zero. In questa fase il ridimensionamento del personale assume connotati pesanti.

L'ultimo stadio, così come proposto nell'analisi di William Weitzel e Elen Jonsson, è *lo stadio della dissoluzione* dove la situazione di declino risulta irreversibile. L'unica strategia risulta la dismissione dell'azienda e il rendere il distacco dall'organizzazione il meno traumatico possibile per i dipendenti.

## **2.2 La gestione degli esuberanti e dei “sopravvissuti”**

---

Quando il management realizza di essere arrivato nella crisi, spesso si rivolge a società esterne per aiutarlo a superare e ridisegnare la propria organizzazione. Queste società compiono una nuova ingegneria dell'organizzazione ad hoc per i clienti e possono progettare anche la gestione degli esuberanti tramite le pratiche di outplacement i loro clienti sia la ridisegnazione del business che la comunicazione d'uscita e l'accompagnamento degli esuberanti verso una nuova strada.

L'aspetto comunicativo è fondamentale per gestire tutti i momenti delicati che accompagneranno il cambiamento, cruciali per la riuscita di un piano sociale vincente e il meno traumatico possibile.

Questo deve essere chiaro trasparente e tempestivo.



Figura 9: I tre momenti della gestione delle comunicazioni nei cambiamenti aziendali.

Erroneamente talune società credono che il non parlare della crisi con i propri dipendenti e il non menzionare la parola LICENZIAMENTO renda la gestione della crisi più semplice per i dipendenti.

Non è così. Il clima di insicurezza e fisiologica tensione, si riflette pesantemente sul lavoro e sulle persone coinvolte. I manager devono dare il maggior numero di informazioni possibili, così che i dipendenti siano a conoscenza di ciò che li aspetta e che l'azienda stia comunque provvedendo a loro. Ciò è fondamentale anche per chi sa di non essere toccato dal licenziamento, poiché lo stato d'animo dei lavoratori nei momenti di cambiamento, è caratterizzato dall'incertezza; sapere che l'azienda si prende cura del collega che viene licenziato, porta una rassicurazione verso un'eventuale futuro licenziamento anche del "sopravvissuto"<sup>11</sup>, che sente come rassicurante l'interessamento dell'azienda.

<sup>11</sup> Alcune ricerche condotte a cavallo degli anni Ottanta Novanta, hanno messo in luce un fenomeno micro-organizzativo denominato significativamente "survivors' syndrome" –sindrome dei sopravvissuti- e con tale termine si intende il diffuso senso di precarietà e scarsa fiducia nelle proprie capacità tipico dei dipendenti di imprese che sperimentano tagli del personale. (JOEL BROCKNER, JEANETTE DAVY, CAROLYNE CARTER, 1985. Layoffs, self-esteem, and survivors guilt: motivational, affective and attitudinal consequences, in "Organizational Behavior and Human Decision Processes" Vol. 36 pp. 229-244)

*Case history:  
Charles Schwab & Company*

*La Charles Schwab & Company nacque nel 1974 con una mission ben precisa, aiutare la gente a realizzare i propri sogni finanziari per cambiare in meglio la propria vita. Da allora questa società si è sempre distinta per la sua reputazione di integrità e correttezza verso clienti e dipendenti. La crisi del duemila però ha pesantemente toccato anche loro. Prima di rassegnarsi ai licenziamenti, la società attuò una serie di strategie per tentare di superare questo periodo di difficoltà, vennero tagliate spese considerate non fondamentali, i dirigenti si auto tagliarono lo stipendio (i due più alti in grado si decurtarono lo stipendio del 50% e rinunciarono ai bonus), i dipendenti furono incoraggiati ad usufruire dei giorni di ferie non retribuite, a prendersi i venerdì liberi o a passare a part-time. Nulla bastò a evitare l'inevitabile e così 6500 persone (25% dei dipendenti) furono licenziate. La Schwab cercò di attutire le conseguenze il più possibile, diede buone uscite che includevano fino a 18 mesi di stipendio, promise un bonus di 7000 \$ a chi fosse stato riassunto e Chuck Schwab e sua moglie misero 10 milioni di dollari di tasca propria in un fondo per tutti coloro che avessero voluto conseguire un ulteriore titolo di studio nell'attesa che il mercato si riprendesse. Pur non negando che il morale tra chi rimase fosse basso, il sapere che l'azienda nel gestire i licenziamenti abbia mostrato genuina preoccupazione per i propri dipendenti anziché trattarli come semplice "voce di costo da tagliare", ha fatto la differenza.*

Figura 10: Betsy Morris, "When Bad Things Happen to Good Companies", *Fortune* (8 dicembre 2003), 78-88; Wayne F. Cascio, "Strategies for Responsible Restructuring", *Academy of Management Executive* 16, n°3 (2002), 80-91.

Una fase di crisi può prevedere diverse tranches di licenziamenti, sia già programmate, che inattese, laddove le manovre di salvataggio del business non avessero prodotto i risultati attesi.

Con questa prospettiva, lavorare in azienda diventa molto complesso per i "sopravvissuti" che vivono emozioni forti come sensi di colpa, rabbia, confusione, tristezza verso i colleghi non confermati oltre che forti preoccupazioni per il proprio posto e la possibile incapacità al non riuscire ad adattarsi al nuovo conteso, al nuovo ruolo e responsabilità. Il consulente Al Siebert che fu assunto dallo Stato dell'Oregon quando furono tagliati più di mille posti di lavoro, affermò che molte persone "semplicemente non sono emotivamente preparate a gestire le crisi importanti".

Tramite una serie di workshop Sibert aiutò i dipendenti ad ammettere in primis tutti i sentimenti negativi che covavano, come rabbia e paura e li aiutò poi a diventare resistenti al cambiamento sviluppando abilità come flessibilità, curiosità e ottimismo.<sup>12</sup>

L'ultimo momento fondamentale di comunicazione è quello relativo ai lavoratori che devono essere licenziati. Questi hanno il diritto di essere allontanati con dignità, dando loro l'opportunità di salutare i colleghi e incontrare i capi per esprimere la loro sofferenza e la loro rabbia. L'azienda ha il dovere morale di provvedere ai licenziati e fornirgli sostegno per affrontare la perdita del posto di lavoro e riabilitarsi nel mercato del lavoro.<sup>13</sup>

Secondo Antonio Cocozza<sup>14</sup>, laddove si dovesse interrompere il rapporto di lavoro con la/le risorse, si darebbe luogo alla così detta selezione in uscita e può avvenire secondo due diverse metodologie: "diretta" ossia quando l'azienda decide di risolvere il rapporto di lavoro col dipendente, "indiretta" se questa pone in essere una serie di azioni volte a sollecitare la decisione del lavoratore in tal senso, quindi spingendolo a dare le dimissioni.

Si è iniziato ad accennare al delicato e instabile clima interno che si viene a creare nelle fasi di *downsizing*, non va data per scontata l'importanza di scelte eque volte a ridimensionare l'impatto sui lavoratori interessati dai provvedimenti, *"del resto comportamenti aziendali ritenuti non equi o discriminatori, oltre all'eventuale sanzione giuridica, possono avere pesanti ripercussioni in termini organizzativi e di performance produttive"* (Cocozza, 2006)

La selezione in uscita è il proseguimento della selezione in entrata e ne riproduce, in negativo, la logica di confronto tra le caratteristiche del lavoratore e le esigenze dell'organizzazione. Oltre a ciò va considerato l'aspetto traumatico che si genera, sia in chi subisce che in chi deve comunicare e/o gestire la cessazione del rapporto di lavoro.<sup>15</sup>

In aggiunta al rispetto delle norme che regolano i tagli del personale, grava sul management e su tutta l'organizzazione, l'obbligo di salvaguardare il rapporto con il mercato e l'ambiente esterno e l'onere di rispettare la così detta *"componente psicologica del contratto"*.<sup>16</sup>

Il contratto psicologico si basa sulle azioni che il lavoratore crede di dover fornire e sulle controprestazioni che si attende da parte dell'azienda, ed è costituito dagli elementi taciti del rapporto di lavoro che non possono comparire nel contratto formale scritto.

Poiché non esistono terze parti con strumenti coercitivi per l'esecuzione del contratto o per sanzionare gli inadempimenti, il contratto psicologico non può, per definizione, risolversi in un mero fatto contabile di dare e avere. Esso attiene al coinvolgimento che si origina e si manifesta

---

<sup>12</sup> Caudron, *"Teach Downsizing Survivors How to Thrive"*

<sup>13</sup> RICHARD L. DAFT, 2007. *Organizzazione aziendale*, Terza edizione, Apogeo.

<sup>14</sup> ANTONIO COCOZZA, 2006. *Direzione risorse Umane. Politiche e Strumenti per l'Organizzazione e la Gestione delle Relazioni di Lavoro*. Franco Angeli, Milano.

<sup>15</sup> GIOVANNI COSTA, 1990. *Economia e Direzione delle Risorse Umane*, UTET, Torino.

<sup>16</sup> ANGELO BOCCATO, ANNAMARIA SERRA, 2010. *Outplacement: Psicologia della Riqualficazione e del Ricollocamento Professionale*, Piccin Editore. Padova

attraverso il legame che si instaura tra l'organizzazione e la persona. Questo legame viene meno quando il coinvolgimento di una delle due parti non si manifesta.<sup>17</sup>

La buona gestione delle uscite porta al mantenimento di un clima interno relativamente disteso, e sul fronte esterno si evitano i rischi connessi ad eventuali procedimenti di contenzioso, mantenendo una buona immagine aziendale, mettendo in pratica il principio del Social Responsibility<sup>18</sup> e dell'Accountability.<sup>19</sup>

## 2.3 L'Italia: procedure per il licenziamento

---

Negli ordinamenti attuali, di solito, la libertà di licenziamento non è assoluta ma sottoposta a limitazioni più o meno incisive, tenuto anche conto che il lavoratore è ritenuto la parte debole del contratto di lavoro. Inoltre, alcune categorie di lavoratori possono godere di più intensa tutela contro il licenziamento: è il caso, in molti ordinamenti, dei dipendenti pubblici o, per lo meno, di alcune categorie di essi, come i funzionari della pubblica amministrazione (negli ordinamenti che li distinguono dagli altri dipendenti) o i magistrati. L'ordinamento italiano si colloca tra quelli che limitano in modo significativo la libertà di licenziamento.

In Italia, il licenziamento è disciplinato dall'art. 18 della legge 300/1970<sup>20</sup> e dal meno noto art. 2118 del codice civile<sup>21</sup>, che afferma il principio della generale libera recedibilità dei contratti di lavoro a tempo indeterminato con obbligo di preavviso e pagamento di un'indennità sostitutiva, non necessaria la forma scritta ed esclusione del giudizio di merito e della possibilità di reintegrazione nel posto di lavoro:

---

<sup>17</sup> GIOVANNI COSTA, MARTINA GIANECCHINI, 2005. *Risorse Umane. Persone, Relazioni e Valore*, McGraw-Hill, Milano.

<sup>18</sup> Principio per cui l'impresa manifesta concretamente la propria volontà di attenuare il disagio derivante da decisioni non differibili.

<sup>19</sup> Questo principio si riferisce prettamente agli standard di riferimento per la rendicontazione sociale d'impresa (come da esempio la *Global Reporting Initiative*). Lia Migale nel suo *"Lineamenti di Economia Aziendale"* Edito Giappichelli, Torino, 2008, lo definisce come la capacità dell'azienda di spiegare o dare giustificazione alle azioni delle quali essa è responsabile verso gli stakeholder.

<sup>20</sup> Norme sulla tutela della libertà e dignità dei lavoratori, della libertà sindacale e dell'attività sindacale nei luoghi di lavoro e norme sul collocamento. Statuto dei lavoratori del 20 maggio del 1970.

<sup>21</sup> Art. 2118 Recesso dal contratto a tempo indeterminato: "Ciascuno dei contraenti può recedere dal contratto di lavoro a tempo indeterminato, dando il preavviso nel termine e nei modi stabiliti (dalle norme corporative), dagli usi o secondo equità (att. 98). In mancanza di preavviso, il recedente è tenuto verso l'altra parte a un'indennità equivalente all'importo della retribuzione che sarebbe spettata per il periodo di preavviso. La stessa indennità è dovuta dal datore di lavoro nel caso di cessazione del rapporto per morte del prestatore di lavoro."

*“Ciascuno dei contraenti può recedere dal contratto di lavoro a tempo indeterminato, dando il preavviso nel termine e nei modi stabiliti (dalle norme corporative), dagli usi o secondo equità (art. 98).”*

Nell'ordinamento italiano, il potere di licenziare può essere esercitato solo nel rispetto di precisi limiti e modalità, sia sotto l'aspetto dei motivi del recesso sia sotto quello della procedura da seguire.

Possiamo così semplificare:

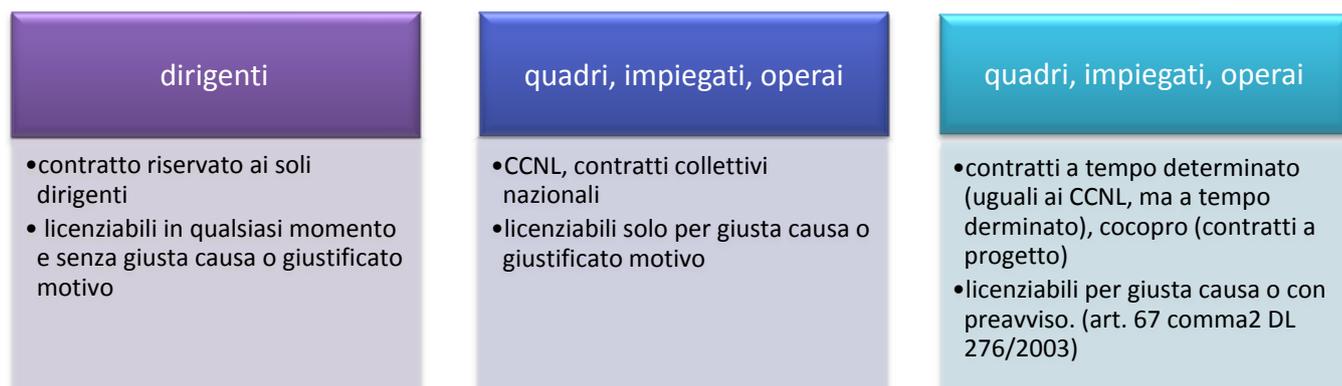


Figura 11: schema riassuntivo del licenziamento in Italia.

Le motivazioni per cui si può licenziare sono quindi:

- **Giusta Causa:**

è un concetto usato dal codice civile italiano (art. 2119 c.c.)<sup>22</sup> per riferirsi ad un comportamento talmente grave da non consentire la prosecuzione del rapporto neppure a titolo provvisorio (in sostanza: neppure per il tempo previsto per il preavviso di licenziamento). Fin dalle origini del contratto di lavoro il fondamento del potere di recesso per giusta causa viene ricondotto alla natura fiduciaria del rapporto.

A titolo esemplificativo, possono costituire giusta causa di licenziamento:

- rifiuto ingiustificato e reiterato di eseguire la prestazione lavorativa/insubordinazione

---

<sup>22</sup> Art. 2119 Recesso per giusta causa: “Ciascuno dei contraenti può recedere dal contratto prima della scadenza del termine, se il contratto è a tempo determinato, o senza preavviso, se il contratto è a tempo indeterminato, qualora si verifichi una causa che non consenta la prosecuzione, anche provvisoria, del rapporto. Se il contratto è a tempo indeterminato, al prestatore di lavoro che recede per giusta causa compete l'indennità indicata nel secondo comma dell'articolo precedente. Non costituisce giusta causa di risoluzione del contratto il fallimento dell'imprenditore o la liquidazione coatta amministrativa dell'azienda.”

- rifiuto a riprendere il lavoro dopo visita medica che ha constatato l'insussistenza di una malattia
- lavoro prestato a favore di terzi durante il periodo di malattia, se tale attività pregiudica la pronta guarigione e il ritorno al lavoro
- sottrazione di beni aziendali nell'esercizio delle proprie mansioni (specie se fiduciarie)
- condotta extralavorativa penalmente rilevante ed idonea a far venir meno il vincolo fiduciario (es. rapina commessa da dipendente bancario)

Al riguardo, la giurisprudenza di legittimità ha specificato che la giusta causa si sostanzia in un inadempimento talmente grave che qualsiasi altra sanzione diversa dal licenziamento risulti insufficiente a tutelare l'interesse del datore di lavoro<sup>23</sup>, al quale non può pertanto essere imposto l'utilizzo del lavoratore in un'altra posizione<sup>24</sup>.

- **Giustificato Motivo Soggettivo:**

è un'ipotesi meno grave di inadempimento degli obblighi contrattuali, che giustifica il licenziamento ma con l'obbligo da parte del datore di lavoro di concedere il preavviso previsto (ovvero di pagarne il relativo ammontare). Possono costituire ipotesi di giustificato motivo soggettivo:

- l'abbandono ingiustificato del posto di lavoro
- minacce, percosse,
- reiterate violazioni del codice disciplinare di gravità tale da condurre al licenziamento

- **Giustificato Motivo Oggettivo:**

Possono costituire casi di giustificato motivo oggettivo:

- la chiusura dell'attività produttiva
- la soppressione del posto di lavoro
- introduzione di nuovi macchinari che necessitano di minori interventi umani
- affidamento di servizi ad imprese esterne

Il giudice può controllare l'effettiva sussistenza delle ragioni tecniche ed organizzative, anche se non può sindacare sulla loro reale convenienza ed opportunità. Una presunzione di illegittimità del

---

<sup>23</sup> (Cass. 24/7/03, n. 11516)

<sup>24</sup> (Cass. 19/1/1989, n. 244)

licenziamento si ha qualora il datore assuma, nei mesi successivi al licenziamento, nuovi lavoratori (anche a termine) per ricoprire le stesse mansioni in precedenza esercitate dai dipendenti licenziati .

In caso di contestazione in giudizio, è sempre il datore di lavoro a dover provare:

1. l'effettiva sussistenza delle ragioni tecniche o organizzative
2. l'impossibilità di adibire il lavoratore ad attività equivalente in azienda, ad esempio perché al momento del licenziamento non sussisteva in azienda alcuna posizione di lavoro analoga a quella soppressa alla quale il lavoratore licenziato avrebbe potuto essere assegnato per l'espletamento di mansioni equivalenti a quelle da lui in precedenza svolte, tenuto conto della professionalità raggiunta dal lavoratore medesimo
3. il nesso tra le esigenze aziendali e il licenziamento intimato.

Quando avvengono i licenziamenti per giustificato motivo oggettivo, si aprono due scenari:



Figura 12: macro criterio dei tagli del personale.

Il legislatore introdusse una soglia dimensionale nelle aziende cui applicare l'art. 18 dello Statuto dei Lavoratori, in base alla considerazione che questo diritto fosse economicamente insostenibile per le imprese medio-piccole, infatti, il divieto di licenziamento senza giusta causa non si applichi alle aziende con meno di 15 dipendenti.

Quindi le aziende con meno di 15 dipendenti nella provincia ove verranno effettuati i tagli, per licenziare sarà necessaria semplicemente una lettera di motivazione, viceversa nelle aziende con

più di 15 dipendenti, nel caso di licenziamenti deve necessariamente aprire una procedura di mobilità.<sup>25</sup>

Per far ciò c'è un preciso percorso di legge da seguire:

1) L'azienda che intende procedere alla collocazione in mobilità del proprio personale dipendente (operai, impiegati, quadri) deve darne comunicazione scritta ai rappresentanti sindacali aziendali ed alle organizzazioni sindacali provinciali di categoria aderenti alle confederazioni maggiormente rappresentative sul piano nazionale. Tale comunicazione deve necessariamente contenere (art. 4 comma 3 L. 223/91):

- motivi che determinano la situazione di eccedenza;
- motivi tecnici, organizzativi, produttivi ai quali l'azienda ritiene di non dover ricorrere, per evitare in tutto o in parte la dichiarazione di eccedenza di personale;
- numero, collocazione aziendale e profili professionali del personale eccedente;
- tempi di attuazione del programma di mobilità (o dei licenziamenti);
- misure individuate per far fronte sul piano sociale alle conseguenze derivanti dal licenziamento (o dalla messa in mobilità).

2) La procedura deve essere effettuata entro tempi precisi<sup>26</sup>:

I termini per la richiesta di incontro da parte del sindacato e delle rappresentanze aziendali sono fissati in sette giorni dal ricevimento della comunicazione. Nell'incontro si dovranno approfondire le cause che hanno determinato l'eccedenza di personale e verificare, in via preliminare, la possibilità di utilizzare diversamente il personale eccedente anche mediante il ricorso a contratti di solidarietà e lavoro a tempo parziale.

L'intera procedura dovrà esaurirsi entro quarantacinque giorni dalla data di ricevimento della comunicazione dell'impresa.

3) Il ricorso all'Ufficio provinciale del Lavoro<sup>27</sup>:

In caso di mancato accordo sindacale l'impresa dovrà darne comunicazione all'Ufficio provinciale del Lavoro (all'Ufficio regionale del Lavoro se la procedura interessa più province di una stessa regione, al Ministero del Lavoro se interessa più regioni), il quale convocherà le parti per un ulteriore esame della materia, formulando a riguardo proposte

---

<sup>25</sup> La procedura di mobilità deve essere aperta da tutte le aziende che rientrano sotto la legge 223/1991: "norme in materia di cassa integrazione, mobilità, trattamenti di disoccupazione, attuazione di direttive della comunità europea, avviamento al lavoro ed altre disposizioni in materia di mercato del lavoro"

<sup>26</sup> (art. 4 comma 6 L. 223/91)

<sup>27</sup> (art. 4 comma 7 L. 223/91)

per l'attuazione di un accordo.

Tale riasse deve comunque esaurirsi entro il termine di trenta giorni.

4) Fine della procedura e licenziamento:<sup>28</sup>

Raggiunto l'accordo sindacale, oppure esaurita l'intera procedura, l'azienda può procedere al licenziamento. La comunicazione della cessazione del rapporto deve essere effettuata in forma scritta ad ogni singolo lavoratore. Il licenziamento effettuato non in forma scritta è inefficace; in altre parole non avrà alcun valore, con tutte le conseguenze retributive e normative, finché non sarà di nuovo comunicato il licenziamento alla persona, questa volta per iscritto. I lavoratori licenziati entrano a far parte delle liste di mobilità costituite presso l'Ufficio regionale del Lavoro, il quale assumerà le opportune iniziative per la ricollocazione nel mercato del lavoro.

5) Una volta esperita la procedura prevista, le aziende hanno la facoltà di collocare in mobilità i lavoratori, entro 120 giorni, salvo che accordi sindacali non stabiliscano diversamente. Per ciascun lavoratore posto in mobilità l'impresa è tenuta a versare all'Inps una somma pari:

- a sei volte il trattamento mensile iniziale di mobilità spettante al lavoratore, qualora sia una mobilità successiva ad una CIGS;
- a nove volte il trattamento mensile iniziale di mobilità spettante al lavoratore, qualora si tratti di licenziamento collettivo.

In caso di accordo sindacale le mensilità da versare saranno ridotte a tre per ogni lavoratore posto in mobilità.

---

<sup>28</sup> (art. 4 comma 9 L. 223/91)

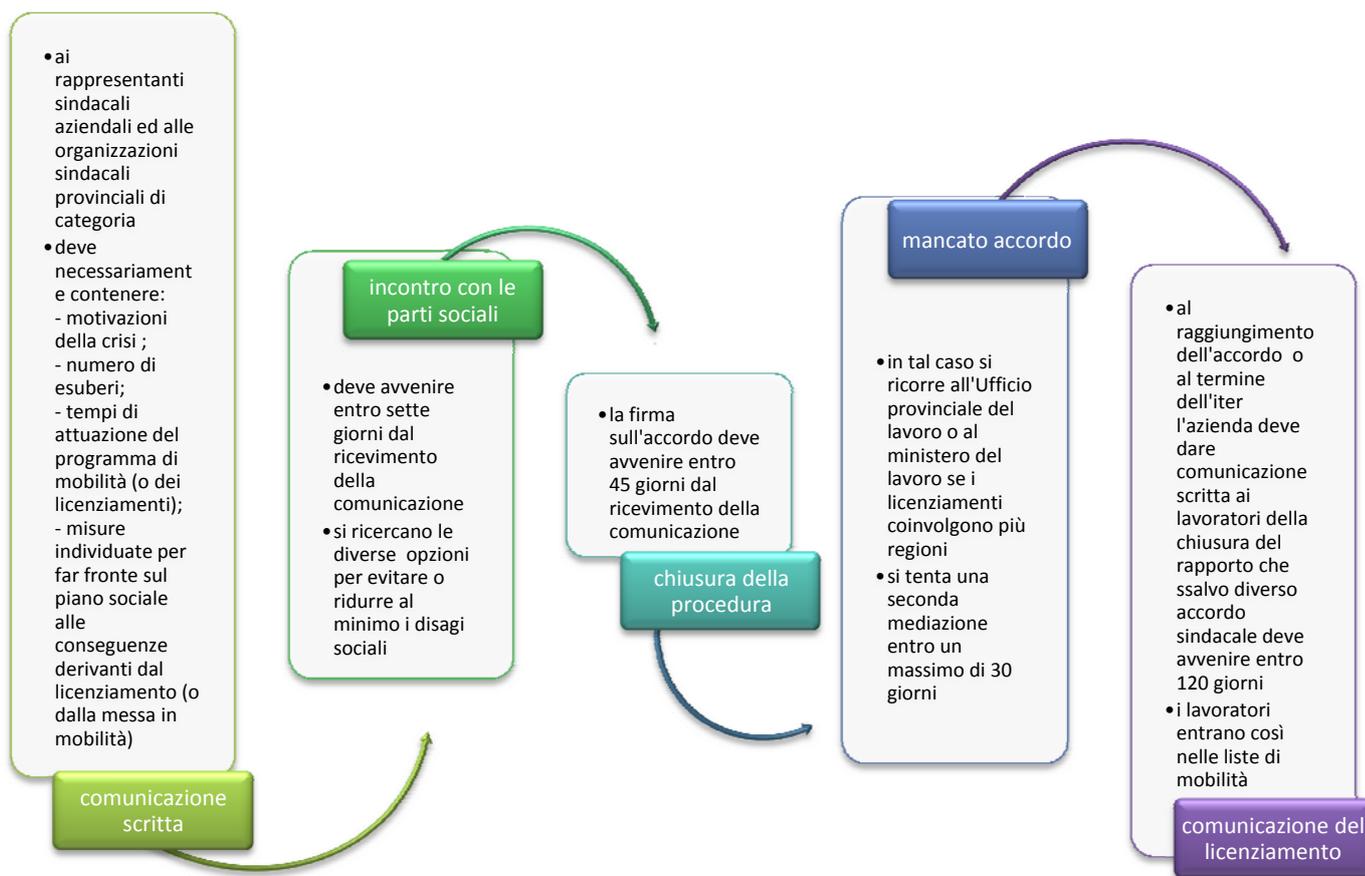


Figura 13: la procedura di messa in mobilità nei licenziamenti collettivi in aziende con più di 15 dipendenti nella provincia di interesse.

L'azienda non può per legge scegliere chi tenere e chi mandar via; ci sono precisi criteri di scelta dei lavoratori da collocare in mobilità previsti dalla legge<sup>29</sup> e non derogabili<sup>30</sup>:

- a) carichi familiari
- b) anzianità
- c) esigenze tecniche, produttive e organizzative. (vedi figura 5)

<sup>29</sup> (art. 5 L. 223/91)

<sup>30</sup> I lavoratori invalidi o comunque quelli per cui esiste l'obbligo di legge all'assunzione (L. 68/99) non potranno essere licenziati in misura superiore, rispetto alla totalità dei lavoratori licenziati, alla percentuale di invalidi presenti in azienda.

Nel caso di licenziamenti collettivi devono essere garantiti i principi di non discriminazione diretta o indiretta a favore delle donne. Tutto ciò in osservanza della legge 125/91.

## 2.4 Gli ammortizzatori sociali Italiani

La MOBILITA' è l'ammortizzatore sociale che scatta immediatamente a seguito del licenziamento nei casi sopra trattati, a seguito dell'attivazione del lavoratore che dovrà iscriversi presso il centro per l'impiego di riferimento, nelle relative liste di mobilità ed espletare una serie di pratiche burocratiche entro date stabilite.

Secondo il Rapporto dell'INPS<sup>31</sup> «*la mobilità interviene a seguito di procedura di licenziamento collettivo avviata da aziende che cessano totalmente o parzialmente l'attività. Le aziende in difficoltà devono già risultare nel campo di applicazione della disciplina dell'intervento straordinario di integrazione salariale.*»

Possono beneficiare di tale indennità gli operai, gli impiegati e i quadri con contratto a tempo indeterminato, che possano far valere un'anzianità aziendale di almeno dodici mesi, dei quali,

almeno sei di lavoro effettivamente prestato, licenziati da aziende che appartengono a diversi settori produttivi<sup>32</sup>.

La durata della corresponsione dell'indennità dipende sia dall'età del lavoratore che dall'ubicazione dell'azienda. Essa, infatti, corrisponde a dodici mesi ma viene elevata a ventiquattro per i lavoratori over 40 e a trentasei per gli over 50, nel Centro Nord, mentre nel Meridione essa corrisponde a ventiquattro mesi per i lavoratori fino a 40 anni, a trentasei per gli over 40 e a quarantotto per gli over 50.

Età del lavoratore	Azienda del Centro Nord	Azienda del Mezzogiorno
Fino ai 40 anni	12 mesi	24 mesi
Dai 40 ai 50 anni	24 mesi	36 mesi
Dai 50 anni in poi	36 mesi	48 mesi

Figura 14: tabella riassuntiva sull'Indennità di Mobilità

L'ordinamento italiano inoltre prevede, sebbene solo per alcuni settori e in casi particolari sottesi a provvedimenti di proroga, anche l'istituto della mobilità lunga, per cui, in conformità a specifiche

<sup>31</sup> INPS (2010), *Rapporto Annuale 2009*.

<sup>32</sup> In base al settore produttivo di appartenenza, ciascun tipo di azienda deve contare un numero minimo di dipendenti nel semestre precedente l'avvio della procedura di mobilità (ad esempio 15 per l'industria e 200 nel commercio).

disposizioni di legge, l'indennità di mobilità ordinaria può avere una durata superiore a quella stabilita e accompagnare il lavoratore fino alla data di maturazione del diritto al pensionamento<sup>33</sup>.

Per piccola mobilità, invece si intende la possibilità di iscrizione nella lista di mobilità (senza il beneficio dell'indennità economica) da parte di lavoratori licenziati da imprese con meno di 15 dipendenti e per cui il giustificato motivo oggettivo del licenziamento deve essere la trasformazione, riduzione o cessazione dell'attività.

Infine, per far fronte alla crescente crisi produttiva e occupazionale che sta interessando il Paese, il DL 185/2008, assieme alle successive modifiche ed integrazioni, ha definito un'estensione delle possibilità di utilizzazione della mobilità a situazioni che prima ne erano escluse. In tale processo, proprio come per gli altri ammortizzatori sociali in deroga, sono state coinvolte anche le amministrazioni locali tramite un accordo tra Governo e Regioni<sup>34</sup>.

Nello scenario italiano, esiste poi un altro ammortizzatore sociale molto importante, la CIG o Cassa Integrazione Guadagni.

Come scrive Massimo Roccella<sup>35</sup>: «[...] *le regole relative alla CIG configurano [...] una disciplina di diritto speciale rispetto a quella che sarebbe altrimenti applicabile al rapporto di lavoro in aderenza al diritto comune delle obbligazioni e dei contratti.*»

La CIG, infatti, fu introdotta dalla contrattazione collettiva, in favore degli operai del settore industriale, durante il secondo conflitto mondiale con il fine di controllare le ricadute negative sul reddito dei lavoratori imputabili all'irregolarità della produzione durante gli eventi bellici. Nel corso dei decenni le causali (o cosiddette "cause integrabili") che consentono di ricorrere a tale istituto si sono moltiplicate, ma per comprenderne al meglio il funzionamento occorre da subito sottolineare che l'intervento della CIG si distingue in ordinario e straordinario, ciascuno dei quali è attivabile in circostanze specifiche.

Al momento, nell'ultimo Rapporto Annuale reso disponibile dall'INPS<sup>36</sup> figurano le seguenti definizioni:

*La Cassa Integrazione Guadagni Ordinaria (CIGO) è un intervento a sostegno delle imprese in difficoltà, che garantisce al lavoratore un reddito sostitutivo della retribuzione. È prevista in caso di sospensione o riduzione dell'attività produttiva dovuta ad eventi temporanei non imputabili all'imprenditore o ai lavoratori.*

*La Cassa Integrazione Guadagni Straordinaria (CIGS) è un intervento che garantisce al lavoratore un reddito sostitutivo della retribuzione nel caso in cui l'azienda debba procedere a ristrutturazione, riorganizzazione, riconversione, crisi aziendale o procedura fallimentare.*

---

<sup>33</sup> Roccella M. 2008. *Manuale di diritto del lavoro*, Giappichelli, Torino.

<sup>34</sup> Il 20 aprile 2011 è stato firmato l'Accordo Stato-Regioni per il finanziamento degli ammortizzatori sociali in deroga per il 2011-2012. Con tale intesa è stato prorogato l'accordo sugli ammortizzatori sociali in deroga già in vigore per il 2009-2010.

<sup>35</sup> Roccella M. 2008. *Manuale di diritto del lavoro*, Giappichelli, Torino.

<sup>36</sup> Vedi nota 23

La Cassa Integrazione Straordinaria si ha quando al termine delle previste 52 settimane di Cassa Integrazione Guadagni Ordinaria le aziende accedono alla Cassa Integrazione Straordinaria senza che ricorrano le fattispecie specifiche relative a “ristrutturazione, riorganizzazione, riconversione o procedure concorsuali”

I riferimenti normativi essenziali in materia<sup>37</sup> ci dicono che l’integrazione salariale ordinaria è dunque consentita a fronte di:

- Situazioni aziendali dovute ad eventi transitori e non imputabili all’imprenditore o agli operai;
- Crisi temporanee di mercato che contraggono o sospendono l’attività produttiva;

Mentre la CIG Straordinaria è prevista per:

- Ristrutturazioni, riorganizzazioni o conversioni aziendali;
- Specifici casi di crisi aziendale che presentino particolare rilevanza sociale in relazione alla situazione occupazionale locale ed alla situazione produttiva del settore;
- Casi in cui l’impresa sia assoggettata ad una procedura concorsuale (fallimento, liquidazione coatta amministrativa, amministrazione straordinaria o concordato preventivo) su domanda del curatore, liquidatore o commissario, a patto che la continuazione dell’attività non sia stata disposta o sia del tutto cessata<sup>38</sup>.

Seguendo lo schema analitico elaborato da Massimo Roccella, possiamo affermare che, a seguito dell’entrata in vigore della legge 223/1991, il campo di applicazione degli interventi della CIG si è modificato nel tempo: in effetti, se da un punto di vista soggettivo l’estensione del ricorso alla CIG Ordinaria ai quadri e agli impiegati (originariamente era previsto solo per gli operai) ha determinato «una quasi simmetria con la sfera operativa dell’intervento straordinario», da un punto di vista oggettivo, è importante ricordare che è stata introdotta una limitazione con riguardo alla CIG Straordinaria poiché ad essa possono aver accesso solo le imprese che abbiano occupato mediamente più di quindici dipendenti (inclusi gli apprendisti) nel semestre precedente la data di presentazione della richiesta.

I dipendenti di tutti i datori di lavoro del settore privato non destinatari delle norme di applicazione degli ammortizzatori sociali tradizionali o che non possono più utilizzare strumenti ordinari, possono beneficiare invece della CIGO o della CIGS in deroga, la cui concessione è sottesa ad un quadro normativo molto complesso<sup>39</sup> che coinvolge le competenze delle Regioni, attraverso l’Assessorato del Lavoro o, per delega, in alcune Regioni, attraverso la Direzione Regionale del Lavoro.

L’ultimo ammortizzatore sociale italiano è l’indennità di disoccupazione. Anch’esso è caratterizzato dalla sua natura passiva, confermando i ritardi dell’Italia nell’adeguarsi alle politiche

---

<sup>37</sup> Legge 20 maggio 1975 n. 164 e legge n. 223/1991.

<sup>38</sup> Roccella M. 2008. *Manuale di diritto del lavoro*, Giappichelli, Torino.

<sup>39</sup> Vedi nota 26

del lavoro dei paesi industrializzati che sempre più attuano politiche attive per far fronte ai problemi di disoccupazione crescenti in ogni paese.

L'indennità ordinaria di disoccupazione è concessa ed erogata dall'INPS e viene finanziata mediante un apposito contributo versato dal datore di lavoro ed è destinata ad una serie di beneficiari che devono possedere diversi requisiti<sup>40</sup>.

Poiché non esiste una definizione giuridica univoca di disoccupazione, si può ragionevolmente affermare che il principale requisito dei beneficiari di tale indennità è dato dal fatto che si sia verificata l'effettiva cessazione del rapporto di lavoro e la non volontarietà della disoccupazione.

Ciò esclude, di fatto, la corresponsione dell'indennità di disoccupazione in caso di dimissione o di risoluzione consensuale del rapporto di lavoro, salvo i diversi casi di dimissioni per giusta causa<sup>41</sup> e di risoluzione del rapporto di lavoro a seguito del trasferimento del lavoratore ad una sede di lavoro distante più di 50 Km/80 minuti, tramite i mezzi pubblici, dalla residenza del lavoratore o a causa di notevoli variazioni di lavoro a seguito di cessione dell'azienda<sup>42</sup>.

Poiché alla parte meramente economica si aggiunge quella previdenziale figurativa, l'indennità di disoccupazione costituisce una "rete di salvataggio" per coloro che si trovano nelle difficili condizioni di ricerca di un nuovo posto di lavoro.

Una novità segnalata dalla guida INPS è data dall'articolo 19 del DL 185/2008 che ha previsto l'estensione della disoccupazione ordinaria, con requisiti normali<sup>43</sup>, anche ai lavoratori sospesi per crisi aziendali o occupazionali che siano alle dipendenze di aziende che non possono ricorrere a provvedimenti di Cassa Integrazione (fino al 2012).

L'eccezione è costituita dal fatto che si possa usufruire dell'indennità pur non essendo stati licenziati, ma soltanto sospesi.

Per coloro che, invece, non hanno raggiunto i 52 contributi settimanali nel biennio antecedente, è prevista l'indennità ordinaria di disoccupazione con requisiti ridotti, ossia una prestazione a sostegno del reddito che indennizza i periodi di disoccupazione che si sono verificati nell'anno precedente alla domanda.

---

<sup>40</sup> Oltre alla condizione di disoccupato, il beneficiario deve aver rilasciato al Centro per l'impiego, competente per territorio, la dichiarazione di immediata disponibilità sia a svolgere un'attività lavorativa sia a seguire il percorso proposto per la ricerca di una nuova occupazione; deve avere svolto un'attività lavorativa, con il relativo versamento del contributo per la disoccupazione, almeno due anni prima del licenziamento; deve avere almeno un anno di contribuzione (equivalente a 52 contributi settimanali) nei due anni che precedono la data di cessazione del rapporto di lavoro e deve infine essere in possesso della capacità lavorativa, sia pure residua (non avere cioè in corso malattie che provochino la temporanea inabilità al lavoro). In caso contrario, l'indennità sarà erogata a partire dal momento del recupero della capacità lavorativa, sempre che permanga lo stato di disoccupazione.

<sup>41</sup> C. Cost. 24/06/2002 e Circ. INPS n. 97 del 04/06/2003

<sup>42</sup> Circ. INPS n. 108 del 10/10/2006.

<sup>43</sup> Per ottenere tale provvedimento, oltre agli altri requisiti, è necessario l'accordo sindacale ed un intervento finanziario da parte di Enti Bilaterali di almeno il 20% sull'onere.

## 2.5 I pacchetti d'uscita

---

L'azienda quando incontra i sindacati, tratta sulla numerosità dei lavoratori da mettere in CIGS e sui tempi di durata della CIGS stessa, e talvolta offre anche servizi di supporto al ricollocamento, l'Outplacement appunto.

Poiché in Italia questa politica attiva, non è obbligatoria per legge, non è così frequente riscontrarla nei piani di esodo dei lavoratori firmati dalle aziende con le parti sociali, molto più facile è invece, trovarla nei pacchetti d'uscita offerti a quadri e dirigenti, quindi in ambito di OTP individuale.

Per i collettivi invece, bisogna guardare ai bandi pubblici, prevalentemente finanziati dal FSE (Fondo Sociale Europeo) per trovare azioni di politiche attive del lavoro e in taluni casi anche di outplacement, ma talune società "virtuose" offrono volontariamente e di propria iniziativa questo servizio ai dipendenti da cui si distaccheranno. Non esiste un dato verificabile di numerosità di casi assistiti dalle attività di politiche attive dal pubblico, attraverso azioni finanziate dal FSE, anche se si ritiene che la percentuale fra lavoratori in uscita dalle aziende e lavoratori ai quali viene offerta la possibilità di assistenza nella ricerca di un nuovo lavoro sia molto bassa, sotto il 10 %.

Le aziende, quando progettano l'uscita di alcuni dipendenti, devono assolutamente programmare un budget per i costi che dovranno fronteggiare.

Nella maggior parte dei casi l'azienda inserisce solo i costi della procedura di CIGS e/o mobilità.

In altri casi aggiunge a questi costi un pacchetto economico a favore della persona in uscita che può essere speso o reintegrando al 100% lo stipendio (assegno di CIGS + quota aziendale) o assegnando al lavoratore in uscita alcune mensilità aggiuntive; in quest'ultimo caso la contromisura richiesta dall'azienda è il passaggio volontario dalla CIGS alla mobilità<sup>44</sup>.

Le "aziende virtuose" di cui abbiamo già accennato propongono un pacchetto d'uscita che prevede oltre il pacchetto economico anche servizi di supporto al ricollocamento (outplacement).

---

<sup>44</sup> mobilità volontaria incentivata.



Figura 15: ipotesi di un accordo per un pacchetto d'uscita che offra anche servizi di ricollocamento.

Di fatto al termine di tutta la procedura, ci si trova di fronte alla necessità di conciliare due diversi interessi, quelli dell'azienda e quelli del lavoratore, conciliazione non facile e spesso altamente conflittuale.



Figura 16: riassunto del processo che porta al licenziamento nella prospettiva dell'azienda e del lavoratore, con inserimento nell'offerta d'uscita dei servizi di outplacement.

L'OTP entra così negli scenari dei lavoratori licenziati.

Oggi l'Outplacement, nello scenario delle politiche del lavoro italiano, figura nel *“supporto alla ricollocazione professionale”* ed è previsto e regolamentato dall'articolo 2, comma 1, lettera d) del decreto legislativo 276/200391 ed è stato definito come

*«l'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 attività.»*

Come rilevano Cinzia Rossi (consulente di outplacement) e Roberto De Santis (sindacalista CISL)<sup>45</sup> il tratto più innovativo che caratterizza le attività svolte dalla società di consulenza che si occupano di Outplacement è rappresentato dal fatto che la persona in esubero non viene considerata un *“prodotto obsoleto”* ma una risorsa da accompagnare e supportare nel processo di ricerca e transizione da un'occupazione ad un'altra nel periodo più breve possibile e con costi inferiori rispetto agli esborsi dovuti al ricorso dei tradizionali ammortizzatori sociali.

Un vero e proprio *“paracadute”* che secondo alcuni<sup>46</sup> può essere considerato addirittura una sorta di *“ammortizzatore sociale privato”* che non grava sulla collettività.

Il servizio di Outplacement viene offerto dall'impresa che sta negoziando la separazione di uno o più collaboratori: a vantaggio di queste persona, infatti, viene svolto un articolato lavoro di autovalutazione e riqualificazione con il fine ultimo di ottenere un reimpiego all'interno del mercato del lavoro.

Dopo alcune esperienze di azioni promosse dall'interno delle stesse imprese, si è convenuto nel constatare che, come per acquisire nuove risorse ci si affida ai professionisti della ricerca e della selezione, è molto più produttivo affidare questo compito ad organizzazioni e società esterne specializzate nel settore della ricollocazione e del riorientamento alla carriera, ovvero le società di Outplacement<sup>47</sup>.

Alla stipula del contratto, infatti, l'impresa che si trova in situazione di crisi, ristrutturazione o riorganizzazione, incarica una società di consulenza di predisporre un piano di accompagnamento (a sua volta approvato dall'ex dipendente tramite l'accettazione del servizio) che abbia come fine ultimo il ricollocamento della risorsa.

Inizia così il viaggio della risorsa verso una nuova occupazione.

---

<sup>45</sup> Rossi C., De Santis R., 2000. *Questioni di Outplacement. Manuale d'uso*, Edizioni Lavoro, Roma.

<sup>46</sup> Petrella D., 1998. *Outplacement collettivo. Un ammortizzatore sociale privato. Il caso Postalmarket e altri accordi di outplacement*, Franco Angeli, Milano.

<sup>47</sup> Carucci M. 2010. *L'Outplacement. Cambiare per ricominciare*, Franco Angeli, Milano.

*Case history:*  
**ABBOTT ITALIA**

*Un sostegno mirato per le esigenze dei singoli lavoratori colpiti dai tagli del personale*

*Abbott è una multinazionale farmaceutica presente con i suoi prodotti in più di 130 Paesi al mondo, e molto radicata in Italia. Come tutte le società farmaceutiche, anche Abbott si è trovata coinvolta nella crisi del settore, e ha dovuto operare negli ultimi anni pesanti tagli del personale. Il suo direttore del personale, il dott. Zangara (vedi intervista pag.21 e 22) ha sviluppato insieme alla BPI Italia un pacchetto d'uscita per i dipendenti, ampliando la concezione di outplacement così da modellarla alle diverse esigenze.*

*L'Abbott, attraverso la società di consulenza, fornisce ai dipendenti toccati dai tagli una gamma di servizi tra cui scegliere, rispondendo a tre macro classi di esigenze.*

- *Outplacement*
- *Orientamento ai giovani*
- *Accompagnamento alla pensione*

*Non tutti, infatti, possono trovare nell'Outplacement lo strumento adatto alla propria situazione, taluni decidono di uscire dal mercato del lavoro perché ormai prossimi alla pensione, o già pensionabili. A chi di loro avesse figli in età lavorativa, viene offerta la possibilità di avere un sostegno per i ragazzi a orientarsi e muoversi nel mercato del lavoro, fornendo strumenti utili per la ricerca e preparando i ragazzi alle selezioni tramite simulazioni di colloqui e stesure di cv e lettere di presentazione.*

*Altri invece scelgono di ricevere l'accompagnamento alla pensione. Questo strumento è un sostegno psicologico, ma anche e soprattutto concreto, per poter affrontare l'inattività che caratterizzerà le loro giornate alla cessazione del rapporto di lavoro. I consulenti interverranno in tal senso nel aiutare le persone a trasferire interessi e obiettivi fin oggi dedicati all'attività produttiva retribuita, a interessi e obiettivi sociali, hobbistici, culturali, familiari. Individuare "nuovi ruoli" professionali retribuiti, parzialmente retribuiti o volontari. Va di fatto riorganizzata la giornata, riprogrammando tempi e spazi e dando una sorta di nuova "identità" alla persona. Questo pacchetto, testimonia l'attenzione della società alle persone e alle loro esigenze, pur effettuando tagli che inevitabilmente incideranno sulle persone coinvolte, Abbott si assume la responsabilità sociale di supportarle nell'inizio di un nuovo percorso.*

# L'INTERVISTA

Stefano Zangara è a capo delle risorse umane Abbott Italia dal 1999 dopo aver ricoperto il ruoli di Tax & Legal manager e Legal manager per il dipartimento finanziario della Abbott stessa. Inizia la sua carriera nel Gruppo Angelini dove arriva a dirigere l'ufficio legale del gruppo.

Abbott è una Health care company presente con i suoi prodotti in più di 130 Paesi al mondo. Fondata più di 100 anni fa dal fisico di Chicago Wallace C. Abbott, la multinazionale Usa è approdata in Italia nel 1949 e oggi produce e commercializza prodotti in diverse aree terapeutiche, sotto la guida dell'amministratore delegato Alberto Colzi.

Con 2.000 dipendenti circa, la filiale nazionale è una delle principali al mondo, ha sede a Campoverde di Aprilia, in provincia di Latina, alle porte di Roma, qui si trovano uffici e gli impianti di produzione, ricerca e sviluppo.

**Come si affronta la presenza dei rumors nella prima fase di una possibile riorganizzazione aziendale per evitare che questi messaggi influenzino negativamente il normale procedere delle attività lavorative?**

*Negli ultimi anni lo scenario che ci si presenta è notevolmente cambiato sul piano delle ristrutturazioni. La segretezza che prima veniva osservata, non è più realistica. Le ristrutturazioni avvengono per fatti noti e non sono più fulmini a ciel sereno come in precedenza. Da un lato la crisi normativa e dei mercati è palese a tutti, quindi il punto focale non è più il se ci sarà o meno una ristrutturazione, piuttosto il quando. I dirigenti di oggi sono quotidianamente sottoposti a degli stress manageriali, quindi l'attenzione dell'azienda è sul fornire gli strumenti per poter gestire al meglio questi stress.*

*Oltre a ciò il concetto di segretezza che prima esisteva, è un ricordo del passato. La globalizzazione, i mezzi di comunicazione odierni e le strutture aziendali ormai quasi sempre matriciali nelle medio grandi aziende, fanno sì che tutto sia sempre noto.*

*Come si affronta questo scenario complesso? Gestendo e veicolando l'informazione e non più celandola. Fondamentale è la tempistica; né eccessivamente anticipata, per evitare stalli e climi difficilmente gestibili, né troppo a ridosso delle comunicazioni d'uscita. Ciò che deve arrivare ai dipendenti è che l'azienda limiterà al massimo l'impatto sociale e che farà di tutto per supportare chi dovesse perdere il lavoro.*

*Nella realtà l'Italia vive un duplice problema quando si parla di crisi aziendale. Da un lato i disoccupati, dall'altro il tessuto sociale ove la disoccupazione colpisce. È noto che in Italia i distretti industriali dominano sul territorio, quindi la crisi del settore farmaceutico, oltre a colpire tutte le aziende del settore, colpisce in particolare la provincia di Latina, che si sa essere il primo distretto industriale farmaceutico italiano. La ricollocazione allora diventa ancora più complessa.*

**È azzardato paragonare la contrattazione sindacale a una partita a poker? Come affronta lei questi appuntamenti?**

*Non è affatto azzardato come paragone, anzi è più che mai azzeccato. La realtà è che le relazioni sindacali non sempre sono affrontate dalle azienda correttamente. Se si seguisse solo la normativa in senso stretto non si può sperare di ottenere buone relazioni.*

*È sempre utile e proficuo avere incontri informali con i sindacati anche fuori dalle occasioni indicate dalle normative.*

*La concertazione è sempre utile, ovviamente nei limiti e rispettando i ruoli di tutti, ma assolutamente utile.*

*Anche con i sindacati vanno gestite le informazioni. Se si fanno uscire le indiscrezioni in azienda, non si può non fare lo stesso con le parti sociali.*

*Personalmente trovo assolutamente vincente questa strategia e modo di comportarmi e i numeri sono dalla mia parte. Negli ultimi 5 anni la nostra società ha fatto pesanti tagli del personale (più di 800 unità) e io non ho neanche una causa di lavoro a mio carico.*

*A breve in Italia dovremo però confrontarci con una nuova sfida, le divisioni sindacali. Questo nuovo scenario complicherà ulteriormente le concertazioni aprendo nuove dinamiche.*

**Come si comunica a una persona la chiusura di un rapporto lavorativo? Qual è stata la comunicazione più difficile da lei affrontata?**

*Non esiste una comunicazione standard. Ci sono società che inviano un telegramma o una raccomandata per informare del licenziamento. Io non approvo questa metodologia. In Abbott le persone che rientrano nel gruppo di esuberanti vengono incontrate due volte, un primo incontro avviene insieme alla linea gerarchica e si informano i dipendenti delle offerte che riceveranno da Abbott, il secondo incontro avviene a seguito della raggiunta conciliazione sindacale. Sicuramente gestire così la comunicazione è più faticoso, ma assolutamente vincente. Si permette così alle persone di esprimere le loro necessità e andare loro incontro laddove possibile.*

*Non esiste una comunicazione più difficile, poiché in queste circostanze, si entra nel privato del dipendente. La sua vita privata che fino a quel momento era stata "tutelata" e non esposta pubblicamente, diventa invece al centro dei discorsi pubblici. Entri così a contatto con tutte delle situazioni difficilissime, familiari, di salute, economiche che palesano la disperazione delle persone. Si cerca di andare incontro al dipendente licenziato, personalizzando l'uscita e aiutandolo dove possibile.*

**Gestire i sopravvissuti? Che strategie ha adottato?**

*Per me è la parte più affascinante e stimolante del mio lavoro.*

*Devi far capire che la vita va avanti e stimolare e sviluppare nei "sopravvissuti" un forte senso di unità, fiducia e appartenenza.*

*Va spiegato il perché della riorganizzazione, e va definito l'obiettivo che l'azienda si è prefissa, ossia il rilancio. Il dipendente deve ricominciare a credere nel sistema impresa.*

*In una frase va trasmessa fiducia.*

*Abbiamo appena chiuso uno stabilimento di Torino che ha comportato il taglio di 300 dipendenti, il 10% dei dipendenti di Abbott Italia, ripartire è una sfida e dobbiamo rilanciare l'impresa e dare fiducia.*

**Che ne pensa degli ammortizzatori sociali italiani? L'Abbott è una multinazionale, se dovesse fare una classifica con gli altri contesti in cui la sua azienda si confronta, come si classificherebbe l'Italia su questo tema ?**

*L'Italia è all'avanguardia in questo ambito, e il tipo di ammortizzatori ricalca quello francese e spagnolo, ben diverso invece è il mondo anglosassone, la pecca più grande è legata alla lentezza burocratica che caratterizza un po' tutto il sistema Italia.*

*Quel che poi fa la differenza sono i supporti privati che ogni azienda può mettere in gioco.*

*C'è da dire che il settore d'appartenenza fa la differenza, infatti il farmaceutico è un settore "ricco" e può quindi permettersi di offrire supporti più cospicui che altri settori come il tessile.*

**L'OTP come l'ha conosciuto? Perché dopo tanti anni lo continua ad offrire?**

*Sono dieci anni che sono in contatto con il supporto al ricollocamento e insieme alla BPI abbiamo ampliato l'offerta e lo abbiamo fatto in modo pionieristico in Italia, andando ad offrire ai nostri dipendenti dei servizi ad hoc per ogni macrosituazione.*

*La possibilità di scegliere tra l'otp, l'orientamento per i figli, o l'accompagnamento alla pensione, permette di soddisfare tutte le esigenze che colpiscono le diverse persone e le loro situazioni peculiari. (vedi case history pag.20 )*

*L'Outplacement è uno strumento molto valido. Si trascura spesso l'aspetto emotivo delle persone che perdono il loro lavoro. Da essere soggetti attivi per la società, diventano improvvisamente passivi, quindi un "peso", per evitare questa situazione emotiva, le persone hanno bisogno di sostegno, come hanno bisogno di sostegno nel comunicare alle famiglie questa loro nuova situazione e nell'imparare a gestirsi il tempo, sia che cerchino nuovamente lavoro, sia che decidano di non cercarlo più. Lo giornata va nuovamente organizzata e gestita per evitare stati di depressione.*

**Lei è un lavoratore, seppur dirigente, e allo stesso tempo è la voce dell'azienda in queste situazioni di crisi. Come riesce a conciliare queste due facce del suo ruolo?**

*Ammetto che agli inizi era molto più difficile e mi ponevo spesso la domanda se fosse giusto o meno. Ora nel ruolo dirigenziale che ricopro, non mi pongo più tale domanda, e prevale la necessità aziendale. Sono cosciente che prima o poi toccherà a me, ho accettato questa situazione e la affronto con serenità.*

## Capitolo III

# Gli strumenti e le diverse fasi dell'outplacement collettivo

---

---

### 3.1 Un progetto su misura

---

Quando si parla di Outplacement collettivo, non bisogna pensare a un pacchetto standard che si applica in modo ripetitivo per ogni cliente (azienda committente della società di outplacement).

Di fatto le società che erogano questo servizio, modellano ogni singolo progetto in base alle caratteristiche proprie, delle società clienti prima e dei candidati che vengono presi in carico poi.

Nell'analizzare questo servizio, quindi, dobbiamo immaginarlo come flessibile e modellabile, sia per motivi di situazione dei candidati (sono in CIGS? In mobilità? Ancora in azienda?), che per il target delle persone prese in carico.

Le fasi in cui generalmente si articola l'outplacement sono quattro standard, ma variano per tempi e livelli comunicativi; sarebbe infatti difficile gestire allo stesso modo un'aula di quadri ed una di operai, sia perché modalità di ricerca e posizioni sono altamente divergenti, sia per mettere a proprio agio i candidati, che potrebbero non gradire un'aula in cui siano presenti i loro responsabili, o viceversa i loro collaboratori, ciò potrebbe creare inibizioni e disagi che comprometterebbero l'esito positivo del lavoro.

Ma la vera incognita nei collettivi, ancor più degli individuali, è il comportamento dell'aula.

Ogni aula fa scuola a se, non ne esisteranno mai due uguali, e i consulenti dovranno essere capaci a condurre questa nave nei momenti di burrasca e in quelli di calma piatta.

Nella seppur breve esperienza che ho avuto in BPI Italia, ho potuto scoprire personalmente come aule condotte anche dalla stessa consulente, reagissero in modi diversi alle attività, e come la bravura della stessa, l'abbia portata a ridisegnare il percorso strada facendo per arrivare comunque all'obiettivo prefissato: il supporto a un lavoratore licenziato nel riscoprirsi<sup>48</sup>.

In tutto ciò, non va dimenticata l'azienda cliente che mantiene i contatti con le società a cui hanno affidato l'incarico e alla quale richiede dei report periodici di monitoraggio, e con cui avrà incontri periodici per verificare lo "stato avanzamento lavori" e valutare se il progetto a loro affidato, mantiene le aspettative.

---

<sup>48</sup> Vedi intervista a chiusura del capitolo.

Come abbiamo detto però, la macro struttura è pressoché uguale per tutte le consulenze di Outplacement:

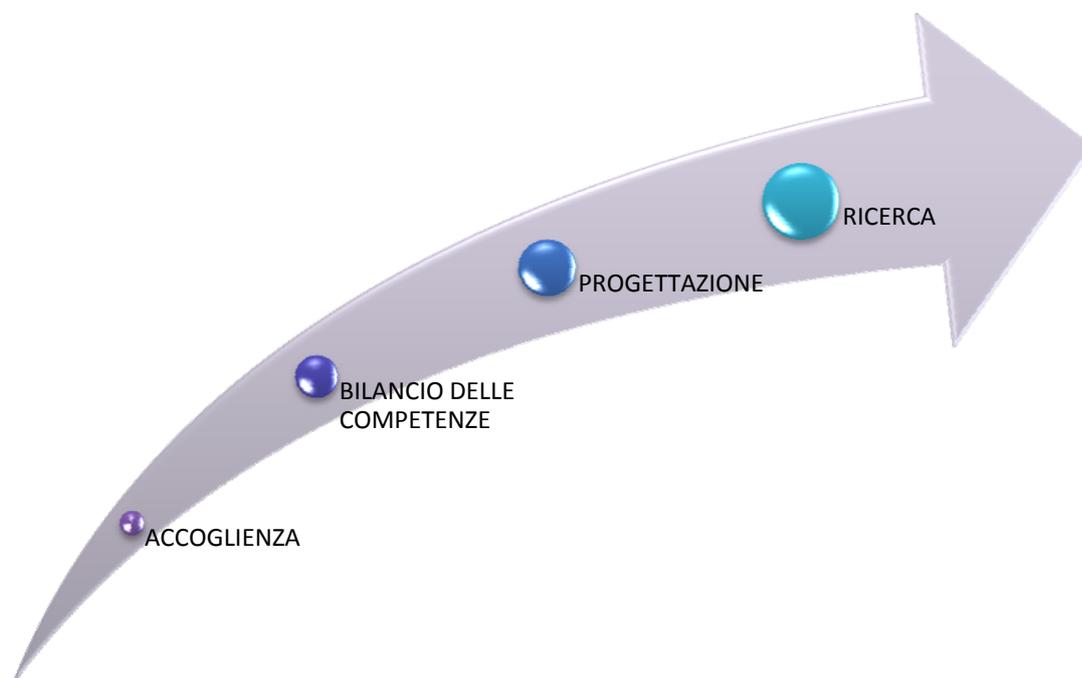


Figura 18: le quattro fasi dell'OTP collettivo.

La durata, come precedentemente accennato, è variabile da progetto a progetto, ma tendenzialmente possiamo dire che un collettivo ha durata annuale, con incontri così strutturati:

- Nei primi due mesi vengono svolte le prime tre fasi, con 2/3 incontri individuali e 4/6 aule.
- La fase di ricerca parte nel momento stesso della presa in carico, ma diventa più intensa e sistematica a seguito della progettazione e dura per tutto il corso del collettivo.
- Il gruppo si riunisce dopo il primo bimestre, circa una volta al mese, fino alla chiusura del lavoro, in questo periodo avvengono inoltre anche dei colloqui individuali in base alle necessità del candidato o per la preparazione dei colloqui di lavoro tramite simulazioni.

### 3.2 L'accoglienza

---

L'accoglienza è la fase con cui la società di OTP entra in contatto con i lavoratori a cui la società vuole offrire l'outplacement ed inizia il suo rapporto con loro.

Sono tre i momenti chiave in questa fase:



Figura 19: le fasi dell'accoglienza.

Raggiunto l'accordo tra la società committente e quella di consulenza, si passa alla presentazione in azienda del progetto.

È fondamentale tener presente che l'OTP viene offerto ai lavoratori, non imposto, infatti la firma per aderire è un passaggio chiave nel percorso.

Il fatto stesso che il lavoratore possa scegliere o meno di intraprendere questo percorso, denota la necessaria spinta personale a iniziare una sfida che sarà dura sotto molti punti di vista, molti legati al mercato del lavoro e altrettanti emotivi e psicologici.

L'aspetto comunicativo è una caratteristica che accompagna in modi diversi tutto il percorso: il lavoratore subisce la comunicazione d'uscita, poi sarà lui a doverlo comunicare a famiglia e amici (aspetto delicatissimo e molto frustrante per i più), poi è il consulente che deve saper comunicare e riaccendere una luce nel lavoratore licenziato, affinché possa affrontare al meglio questa sua condizione ed infine è nuovamente il lavoratore o più propriamente il candidato che deve imparare a comunicare col mercato del lavoro e i suoi attori in modo efficace al raggiungimento dell'obiettivo.

Ottenuta la firma di adesione, vengono fissati gli incontri individuali che aprono il processo di ricollocamento.

Quest'incontro svolge un ruolo fondamentale per la riuscita di tutto il lavoro che il consulente andrà a svolgere nei mesi successivi, e potrebbe renderlo vano se non si riuscissero a creare da subito le basi solide per iniziare l'opera.

L'obiettivo in questo incontro è duplice.

1. Il consulente usa questo spazio per conoscere il candidato, sotto il profilo professionale e caratteriale. Se ne approfondisce anche la storia personale e familiare.<sup>49</sup>
2. Il consulente cerca un aggancio empatico col candidato, getta le fondamenta per i lavori delle aule ricercando la fiducia del candidato che deve essere ottenuta prima dell'ingresso in aula. Se così non fosse, il candidato potrebbe svolgere in aula il ruolo del "disturbatore", rallentando il lavoro e compromettendone l'esito.

Come scrive Petrella<sup>50</sup>, "nel nostro percorso di vita quotidiano, tre aree sono presenti e fondamentali: lavoro, famiglia e relazioni sociali, salute. Sono tre sfere in continuo movimento, interrelate fra loro, con una dinamica di collisione/integrazione, per cui pensieri, decisioni e azioni influenzano le altre due."

<sup>49</sup> La conoscenza delle dinamiche familiari del candidato è fondamentale per evitare o quantomeno contenere al minimo il c.d. "effetto famiglia" (vedi pag 4)

<sup>50</sup> DOMENICO PETRELLA, 1989. *Outplacement Collettivo*, Franco Angeli, Milano.

Il candidato di outplacement incontra nel suo cammino un ostacolo nella sfera del lavoro, ciò può generare conseguenze importanti nelle altre due sfere.

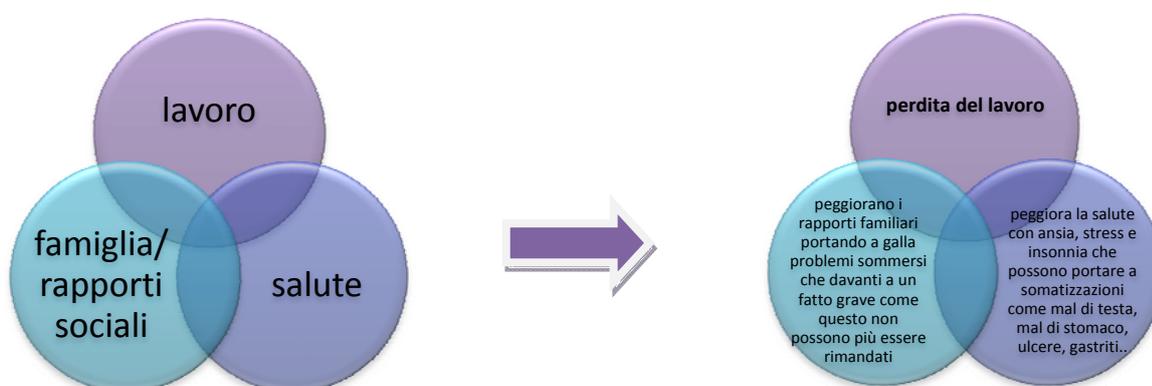


Figura 20: la relazione tra le tre sfere della vita quotidiana e le conseguenze che possono generarsi nel caso che la sfera del lavoro venga "danneggiata". (Petrella)

L'outplacement interviene in una fase di transizione per l'individuo, ossia il tempo che intercorre tra la perdita del lavoro e il ritrovamento di un altro, e quindi non si può prescindere dall'analisi della relazione tra queste sfere.

Per tale motivo alcune società di OTP prevedono di incontrare anche il coniuge laddove la situazione familiare lo richiedesse:

*"il coniuge deve diventare un punto d'appoggio per il candidato e non una zavorra"* afferma la Dott.ssa Donatella Cappelletti<sup>51</sup>, *"quando incontro un coniuge ho come obiettivo quello di tranquillizzarlo e fargli capire che il percorso che il candidato seguirà con me necessiterà di tempo e tranquillità. Rivendico in qualche modo la proprietà sul candidato nell'ambito della ricerca di una nuova occupazione, ricercando la fiducia di entrambi, così che il mio lavoro con il candidato di giorno, non venga invalidato la sera a casa dal coniuge con opinioni e considerazioni contrastanti che rendono il candidato poco sereno e confuso sul come comportarsi."*

Il c.d. "effetto famiglia" nasce quindi, quando un soggetto vede messa in discussione la sua posizione lavorativa e il suo ruolo all'interno della comunità, che generano tensioni interne al soggetto e esterne, date dall'ambiente che lo circonda.

Ambo gli aspetti influenzano comportamenti e stati d'animo, relazioni e condizioni fisiche e spesso ciò può interferire con l'ambiente circostante e con l'ambito familiare generando reazioni che seguono percorsi spesso imprevisi e poco lineari (effetto confusione ed effetto fuga).<sup>52</sup>

<sup>51</sup> Donatella Cappelletti è Dott.ssa in psicologia del lavoro e consulente senior di outplacement presso la BPI Italia, e vanta un'esperienza decennale nel campo.

<sup>52</sup> DOMENICO PETRELLA, 1989. *Outplacement Collettivo*, Franco Angeli, Milano. 74.

Vengono a modificarsi tutti quei vincoli oggettivi e soggettivi che reggevano l'equilibrio familiare e sociale del candidato, l'incapacità del candidato di generare reddito e sostenere la sua famiglia, è frustrante non solo sul piano materiale, quindi le mancate entrate, ma anche sul piano psicologico, facendo perdere al candidato la sua "identità" nella famiglia, il suo ruolo per la famiglia, lasciandolo spesso disorientato e portandolo a uno stato depressivo più o meno accentuato.

Il primo colloquio individuale quindi, serve anche per aiutare il candidato a capire che questa fase è temporanea, che la situazione cambierà nuovamente e che dall'altra parte della scrivania c'è un suo alleato.

È infatti fondamentale capire per il candidato che il committente del servizio è sì l'azienda che li ha licenziati, ma i consulenti non lavorano "per" l'azienda, ma per i candidati.

Il riuscire a far comprendere ciò è essenziale, poiché se il consulente venisse letto non come alleato, ma come soggetto legato all'azienda, regnerebbe la diffidenza e la mancanza di serenità del candidato nell'esprimere le sue emozioni verso l'azienda stessa.

### **3.3 Il bilancio delle competenze**

Il concetto del Bilancio delle Competenze nasce e si sviluppa in Francia agli inizi degli anni '90, dove già nel 1971 era stato sancito il diritto alla formazione continua.

Nell'accezione francese è un momento riservato ai lavoratori occupati per definire il proprio sviluppo professionale e per le aziende diventa allo stesso tempo uno strumento per riorganizzare i percorsi di carriera dei dipendenti.

All'inizio i clienti diretti del servizio di Bilancio di Competenze erano i lavoratori, mentre le aziende ne beneficiavano di conseguenza, potendo contare, al termine del percorso, su risorse maggiormente consapevoli rispetto allo sviluppo delle proprie potenzialità.

Oltre ad essere obbligatorio come strumento per sostenere un colloquio di lavoro, il bilancio delle competenze in Francia è effettuato più volte nel corso della vita lavorativa, in quanto permette di fare il punto sul proprio sviluppo professionale e di verificare l'evoluzione nel tempo delle competenze acquisite.

In Italia il riconoscimento legislativo è arrivato solo nel 2003 con la Riforma Biagi, che ha giuridicamente introdotto nel nostro paese il concetto di Bilancio delle competenze con l'intento di colmare il gap tra realtà aziendale e aspetti normativi, in conformità con gli orientamenti comunitari in materia di occupazione e formazione continua.

A tuttora, però, manca sia una regolamentazione vera e propria che un riconoscimento sociale del vero valore del suo utilizzo.

Con il termine Bilancio delle Competenze ci si riferisce ad un percorso di orientamento strutturato, che aiuta le persone a conquistare consapevolezza sulle proprie competenze, capacità, attitudini, aspirazioni professionali, in qualsiasi fase della propria vita personale e professionale.

L'intenzione di verificare le proprie risorse e di prenderne consapevolezza, ne fa uno strumento di orientamento, motivazione e supporto alla costruzione di un proprio progetto formativo o professionale.

Per capire un po' meglio di cosa si tratta, si può iniziare da alcune considerazioni di fondo: l'individuo tramite l'apprendimento acquisisce informazioni sul mondo che lo circonda e sulle proprie relazioni con esso; il risultato di tale apprendimento e maturazione cognitiva comporta l'affermarsi di specifiche competenze per costruire numerosi comportamenti.

Il concetto di competenza sta ad indicare le abilità dell'individuo a trasformare ed utilizzare attivamente l'informazione e ad elaborare pensieri e azioni.

La competenza professionale è una parte dell'ampio sistema di competenze che gli individui sviluppano ed utilizzano costantemente e attiene specificamente all'area professionale e lavorativa della persona.

Quindi l'attore principale è l'individuo che possiede ed utilizza un sistema di competenze caratterizzato da conoscenze e capacità, motivazioni, valori e immagine di sé che gli consentono di esprimere comportamenti professionali competenti.

Il Bilancio delle competenze permette di analizzare a fondo le competenze professionali e personali, così come le attitudini e le motivazioni, allo scopo di ottenere un quadro completo della persona. Il percorso si rivolge a persone che hanno già maturato esperienze lavorative, e che intendono svilupparne nuove o proporsi in altri settori professionali; a giovani inoccupati che si preparano a entrare nel mondo del lavoro e a coloro che desiderano pianificare un reinserimento lavorativo dopo un periodo di assenza per far ripartire la propria carriera.

E' quindi di fondamentale importanza attivare un canale fiduciario con i partecipanti e rendere i percorsi di valutazione quanto più trasparenti e condivisi; solo in questo modo si favorisce la partecipazione diretta dei singoli, indispensabile per innescare il processo di crescita e di conseguente cambiamento.

L'Unione Europea sta lavorando per far sì che gli stati membri sviluppino, al loro interno, delle strategie di apprendimento permanente uniformi basate sulle competenze chiave così da permettere ad ogni cittadino europeo di adattarsi in modo flessibile ai cambiamenti generati dal mercato del lavoro e di improntare la vita al life long learning (formazione permanente).

Per l'Italia è auspicabile che in futuro il Bilancio delle Competenze venga utilizzato in maniera più massiccia e sia sempre più riconosciuto normativamente e socialmente, visti gli importanti benefici che ne possono trarre sia i lavoratori che le imprese.

Nel mondo delle risorse umane, si sente sempre più spesso parlare delle tre C

- Conoscenze
- Competenze
- Capacità

Provando a darne una definizione chiara possiamo così classificarle:

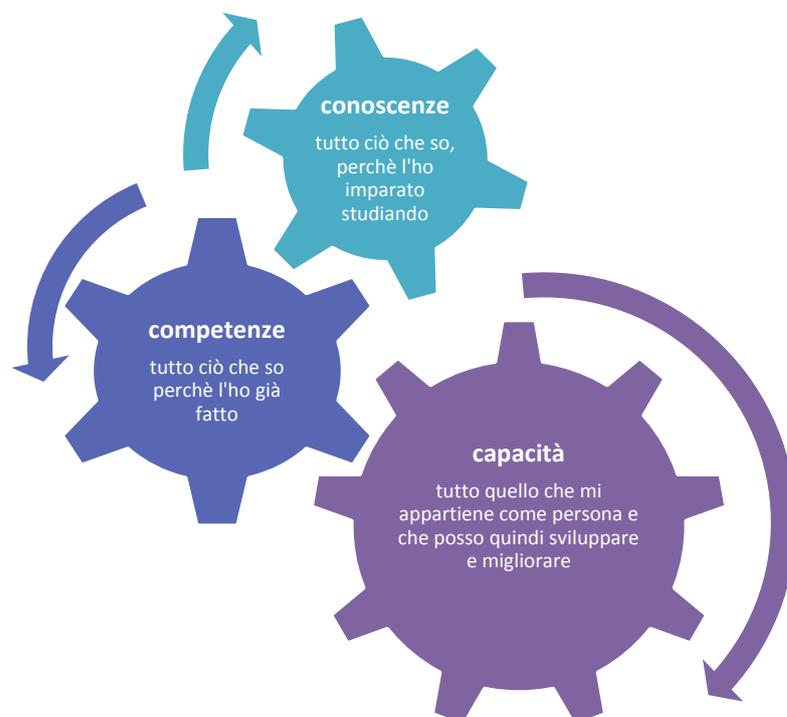


Figura 21: definizioni esemplificative delle tre C: conoscenze, competenze, capacità.

Nel bilancio delle competenze si vanno ad analizzare due macro aree del candidato.

La prima attinente alle realizzazioni, da cui possiamo estrarre l'aspetto oggettivo e tangibile della carriera del candidato, e la seconda macroarea invece, legata alle soft skill di ognuno che influenzano in maniera più o meno tangibile la sfera lavorativa.

# BILANCIO DELLE COMPETENZE



Figura 22: il bilancio delle competenze nelle sue diverse fasi e strumenti

Per poter stilare un bilancio delle competenze, quindi, il candidato deve partire dall'analisi delle sue realizzazioni, ciò che ha fatto, che sa fare e con che strumenti svolge tali attività.

Questa parte di analisi è altresì detta parte investigativa. Al candidato infatti è richiesto di andare a ricercare tutti gli elementi necessari a costruire un progetto professionale.

In aula si analizza il passato lavorativo di ogni candidato, andando ad evidenziare i successi conseguiti e i fallimenti, analizzando poi quali sono stati i motivi dell'uno e dell'altro.

Il raggiungere la consapevolezza su ciò che si è in grado di fare è un passaggio fondamentale.

Le conoscenze acquisite sui banchi di scuola, vanno quindi affiancate a tutte quelle capacità che si sono apprese "sul campo", che possono anche essere discordi dal percorso di studi che si è intrapreso nel passato, e che talvolta sono supportate da altre conoscenze specifiche, che l'azienda stessa ha proposto, con corsi di formazione per esempio; talvolta invece sono semplicemente state apprese con il continuo loro uso sul lavoro.

L'analisi del percorso professionale è il punto di partenza da cui i consulenti fanno iniziare i candidati il loro percorso in aula.

Si analizzano quindi tutti i ruoli e i mestieri che hanno fatto parte della vita del candidato, infatti talvolta nella vita professionale di qualcuno, potrebbero essere state abbandonate delle competenze per svilupparne altre, quelle competenze non sono però né perse, né da dimenticare, perché possono essere nuovamente utili per un prossimo futuro lavorativo.

Si prenda ad esempio l'utilizzo di un particolare sistema informativo nei primi anni di lavoro, poi non più usato dall'azienda che ha optato per uno diverso. Quella competenza potrebbe tornare utile in altri contesti aziendali che invece usano ancora quel sistema e che mette come canale preferenziale di ricerca, personale che lo sappia usare.

Si insegna poi ai candidati a raccontarsi professionalmente. Spesso quando descrivono il loro lavoro e le loro mansioni danno per scontati tanti piccoli dettagli che ai loro occhi risultano essere palesi, ma non è così.

Questo lavoro è fondamentale anche in vista di futuri colloqui. Imparare a raccontarsi in modo chiaro e dettagliato, seppur sintetico, è un vantaggio considerevole in fase di selezione.

L'analisi delle realizzazioni passa anche per lo studio di situazioni fallimentari e viceversa di successo, che il candidato ha incontrato nel suo percorso.

Quando il candidato racconta degli episodi in cui ha ottenuto risultati positivi, analizza dei fatti, a questo punto il consulente fa riflettere l'aula su quali competenze sono state messe in gioco per ottenere tali risultati e quali invece non sono state usate e che invece sarebbero state utili in quel contesto.

Molte competenze non vengono neanche riconosciute dai candidati, che studiando le realizzazioni prendono coscienza di tutta una serie di caratteristiche proprie che non si riconoscevano.

La presa di consapevolezza è forse l'elemento dominante nel percorso che i candidati svolgono.

Questa consapevolezza aumenta l'autostima delle persone aiutandole ad uscire dalla situazione di difficoltà in cui si trovano. Si riscoprono ed esaltano i successi ottenuti capendo perché sono stati successi e come riottenerli. Analizzare i successi vuol dire anche analizzare i motivi di soddisfazione e gratificazione che sono stati riscontrati dal candidato. Riscoprire quelle sensazioni è uno stimolo a far sì che si ripetano.

La fase delle realizzazioni è terminata e si analizzano ora tutte quelle soft skill presenti nel candidato di cui spesso non ha anche qui coscienza di avere.

Questa inconsapevolezza è grave anche in sede di colloquio, una persona potrebbe risultare vincente rispetto ad un altro candidato per una posizione aperta, proprio per caratteristiche attinenti alla sfera personale, più che per quelle di conoscenze e competenze.

Se nella fase delle realizzazioni, si è partiti dallo studio dei fatti, quindi elementi oggettivi e poi si è fatta un'analisi di approfondimento alla ricerca di dettagli significativi, nella seconda fase, ossia la consapevolezza di sé, si lavora soprattutto con strumenti di autodiagnosi per capire come il candidato "si vede".

Si parte quindi da una serie di aggettivi e verbi che il candidato ritiene lo descrivano. Ottenuti questi, si chiede al candidato di contestualizzarli in fatti e azioni compiute, possibilmente nel contesto lavorativo, ma non solo, che testimonino realmente che l'autodiagnosi sia corretta.

In sede di bilancio delle competenze però, non si analizzano solo aspetti prettamente legati al percorso lavorativo, ma anche una serie di caratteristiche che appartengono alla persona e al suo contesto sociale, così tanto radicate in questa, che inevitabilmente vanno ad influenzare le sue prestazioni e i suoi atteggiamenti sul lavoro.

Parlo dei valori e dell'ambito motivazionale di ognuno di noi.

La persona si porta dietro in ogni sua azione una valigia di valori legati al suo background di cui non può disfarsi.

In questa fase il consulente ha il solo ruolo di recepire, poiché si tratta di una sfera particolarmente personale.

Non esistono valori "giusti" o meno, il valore e le motivazioni sono da accettare così come sono, ma vanno riconosciuti e tenuti in considerazione nella ricerca di un'occupazione.

Prendiamo ad esempio lo status sociale; per qualcuno il poter presentarsi dicendo di essere il responsabile del marketing ha un'importanza superiore rispetto allo stipendio percepito.

A questa persona nella sua ricerca di lavoro, potrebbe essere quindi indirizzata a cercare piccole aziende che possano offrirgli il ruolo di responsabile, accettando uno stipendio inferiore a quello di una multinazionale, che lo inquadrerebbe come impiegato, ma gli potrebbe offrire un compenso superiore.

L'ultima analisi, infine, attiene alla sfera degli stili comportamentali e degli ambienti che più si addicono al mio modo di comportarmi e relazionarmi.

Sempre di più le aziende fanno attenzione a questo ambito, pubblicando ad esempio nei loro siti, le carte dei valori aziendali. Il principio di base è che laddove i valori di una persona non si rispecchino in quelli aziendali, difficilmente il lavoratore riuscirebbe a "sopravvivere" in quel posto di lavoro, non adattandosi all'ambiente.

Facendo un esempio semplice, se una persona ha comportamenti poco competitivi, non potrà mai lavorare in un ambiente estremamente aggressivo e competitivo. Questo minerebbe alla base il suo modo di essere, portando uno stato di insoddisfazione e generando tutta una serie di sintomatologie anche fisiche, che porterebbero il lavoratore inevitabilmente a dover lasciare il suo lavoro per cercarne uno ove i suoi valori possano rispecchiarsi meglio.

Prendiamo ad esempio l'IKEA e la sua carta valoriale facilmente visionabile tramite il loro sito:

### **I 10 principali motivi per restare in IKEA**

**Un indizio: viaggiare in prima classe non è uno di questi**

#### **1)Assumiamo le persone giuste**

I collaboratori IKEA sono persone pratiche e concrete, si impegnano a fondo e hanno tanta voglia di lavorare insieme. Sono molti i motivi per entrare in IKEA, ma se si chiede a un collaboratore il motivo per cui resta in azienda, la prima risposta che si riceve è "per le persone".

## **2)Ispirazione!**

Quando un'azienda ha una visione strategica e valori ben precisi e condivisibili, non è difficile farsi ispirare. Oltre il 90% dei collaboratori IKEA conosce i valori e gli obiettivi dell'azienda. Quasi l'80% si sente ispirato sul lavoro (al restante 20% stiamo lavorando).

## **3)Si può sbagliare**

In IKEA è consentito fare errori. Tutti sbagliamo. Anzi, crediamo che dagli errori si possa imparare e migliorare.

## **4)Tante direzioni e opportunità di carriera**

IKEA ha una varietà di figure professionali che nessun'altra azienda al mondo è in grado di offrire. Se un collaboratore non trova più stimoli nel proprio lavoro o semplicemente desidera provare un'attività diversa, ha la possibilità di passare a un nuovo incarico, sempre rimanendo in IKEA.

## **5)Oggi in Svezia, domani in Cina**

IKEA ha negozi e sedi in oltre 44 paesi, tutti accomunati dagli stessi valori e dalla medesima idea commerciale. I trasferimenti da un paese a un altro sono quindi una prassi frequente. E se decidi di trasferirti, troverai sempre un altro collaboratore IKEA pronto a darti una mano ad ambientarti.

## **6)Niente egocentrismi**

In IKEA non siamo per i titoli altisonanti, gli uffici lussuosi o i jet privati, e chiediamo ai collaboratori di lasciare a casa il proprio ego. Perché in questo modo si lavora con spirito di squadra, divertendosi e apprezzando ciò che si fa.

## **7)I risultati di un impegno continuo**

Alle persone piace lavorare per un'azienda di cui poter andare fiere. A oggi, IKEA Social Initiative ha aiutato 100 milioni di bambini bisognosi. E il nostro impegno per la salvaguardia dell'ambiente procede senza sosta.

## **8)Imparare strada facendo**

Quale altra azienda ti affiderebbe un budget da 30 milioni di euro? A soli 22 anni? Se sei la persona giusta per l'incarico, IKEA ti permette di imparare e di crescere grazie al coaching e al supporto dei colleghi.

## **9)Un ambiente attento alla famiglia**

IKEA è un'azienda, certo, ma le persone per noi vengono prima di tutto. E al di fuori del lavoro i collaboratori hanno una vita privata e familiare. Per questo noi crediamo in un ambiente attento alla famiglia.

## **10)Un vero e proprio social network**

I tuoi colleghi sono anche amici. Sai che in qualsiasi grande città del mondo puoi trovare qualcuno cui rivolgerti. Ed è facile parlare e confrontarsi con 127.000 persone che hanno così tanto in comune con te. IKEA è come un grande social network.

Quando si compila on-line il curriculum sul sito dell'IKEA, viene proposto una sorta di test, per valutare e far ragionare la persona sull'ambiente che troverà presso la loro struttura. Questo test non dà un giudizio di merito, ma essere coscienti dei propri, porta a una maggior chiarezza verso gli obiettivi da porsi e ai lavori da ricercare.

Giunti a questo punto, il candidato ha in mano tutti gli elementi per poter sviluppare il suo profilo professionale, e quindi il progetto professionale che vuole andare a sviluppare.

La parte esplorativa si conclude e inizia la parte di progettazione, ma prima di approfondirla tiriamo alcune considerazioni in merito ai vantaggi e svantaggi nell'affrontare questo lavoro in gruppo, rispetto agli individuali.

I vantaggi che si riscontrano nel percorso di bilancio di gruppo<sup>53</sup> sono:

- Il gruppo aiuta il candidato a migliorare le proprie abilità interpersonali;
- Si sviluppano nuovi modi di relazionarsi con altre persone;
- Si crea un legame tra i candidati che condividono esperienze, progetti, difficoltà, fornendosi un reciproco sostegno emotivo e diventando fonte di apprendimento gli uni per gli altri;
- Potenzia la sicurezza e l'autostima, mettendo il candidato in condizione di doversi confrontare col gruppo ed esercitando le sue capacità oratorie;
- Si entra in contatto con stili comportamentali e background diversi, portando i candidati a confrontarsi e condividere esperienze culturali diverse;
- I feedback che si ottengono dal gruppo sono maggiori rispetto all'individuale, e quindi a quello del solo consulente e permettono di capire meglio come persone diverse con culture e esperienze diverse, leggono i comportamenti e i modi di esprimersi del candidato.

Di contro le criticità peculiari del percorso di bilancio in gruppo sono:

- Il diverso livello culturale dei partecipanti: il consulente, infatti si adegua nelle comunicazioni e negli strumenti da usare con la media del gruppo, se in gruppo è eterogeneo il lavoro diventa più complesso e potrebbe presentare troppi tempi morti o diventare noioso per il candidato che perde d'attenzione;
- L'utilizzo frequente del linguaggio scritto che in caso di persone con diversi livelli di istruzione o con la presenza di persone che non padroneggiano bene la lingua, diventa complesso
- La relazione di fiducia è più difficile da creare e mantenere in un gruppo piuttosto che in un rapporto di consulenza a due.

### **3.4 il Progetto Professionale**

Il progetto professionale, parte dalla sintesi del lavoro svolto col bilancio che porta alla definizione di un profilo professionale per giungere all'ideazione di un piano operativo per la ricerca di un'occupazione.

La prima parte di lavoro prevede un'indagine aperta, affinché si possano individuare quelle che più intrigano, e fare una sorta di matching tra l'analisi del bilancio delle competenze e le conoscenze e competenze richieste dalla professione di interesse.

---

<sup>53</sup> F. ALBY e F. MORA, 2004. *Il bilancio di competenze*, Carocci Faber, Roma.

Questo lavoro è molto importante poiché al termine del percorso di bilancio, il candidato dovrebbe avere acquisito consapevolezza di sé tale da fargli comprendere quali competenze, capacità e conoscenze, appartengono al suo bagaglio.

Il riconoscere che un ruolo o un lavoro non è alla propria portata, e il farlo in modo autonomo, evita pesanti frustrazioni in sede di colloquio, spinge il candidato a verificare la possibilità di acquisire le competenze o conoscenze mancanti, e laddove non fosse realizzabile, lo porta, col supporto del consulente, ad analizzare quale strada alternativa si possa percorrere.

Il progetto professionale potrebbe delineare tre diverse situazioni:

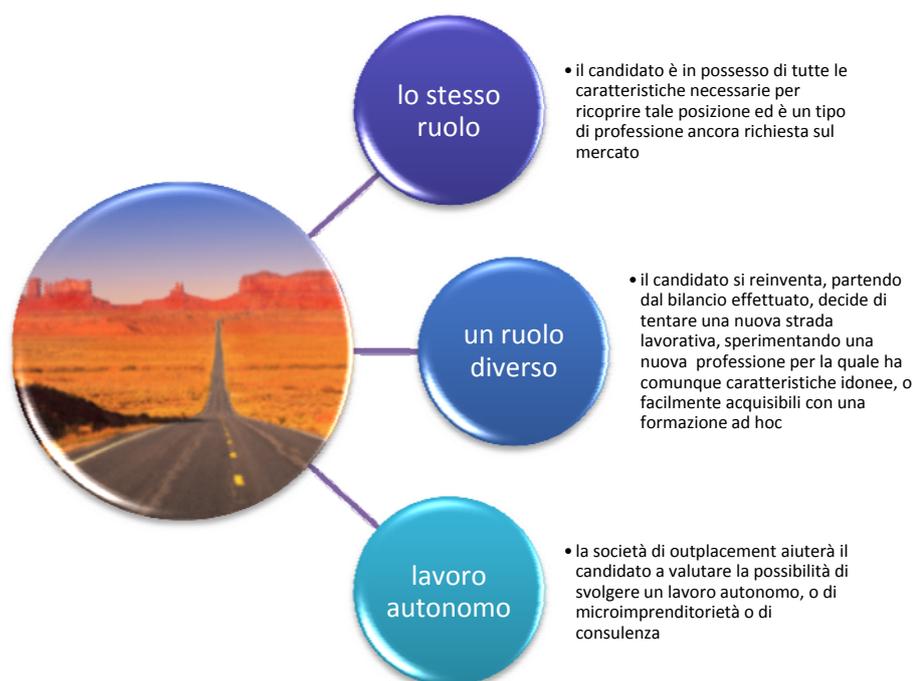


Figura 6: le tre possibili strade che può intraprendere un candidato nel suo progetto professionale.

La scelta di una delle tre possibili vie da percorrere, presenta comunque difficoltà peculiari, che il consulente dovrà mettere in luce al candidato, per far sì che questi non si trovi impreparato nell'affrontare il suo piano operativo di ricerca.

- Lo stesso ruolo potrebbe avere come ostacoli nel ricollocamento ad esempio la mancanza di richiesta sul territorio di interesse, possiamo fare come esempio la crisi dei distretti industriali italiani, come esposto anche dal Dott. Zangara nella sua intervista (pag.41), o ancora un'evoluzione della professione finora svolta, che ad oggi sul mercato trova competenze e conoscenze diverse da quelle per cui si era stati assunti in precedenza; e qui prendiamo ad esempio una segretaria di direzione che dopo vent'anni, perso il suo lavoro, vuole ricollocarsi nello stesso ambito, ma non conosce a un buon livello l'inglese, che vent'anni prima, al momento del suo ingresso nel lavoro, non era richiesto, oggi per quel ruolo è dato addirittura per scontato.

- Un ruolo diverso invece, potrebbe generare difficoltà in quanto il candidato idealizza una professione, senza realmente conoscere di cosa si tratta o altra frequente situazione, un lavoratore che per anni ha svolto una determinato ruolo in azienda, vuole ricollocarsi ma con una mansione superiore, e quindi di responsabilità, senza averla mai ricoperta in precedenza.
- Il lavoro autonomo infine, prevede la presenza nel candidato di una serie di competenze trasversali fondamentali, che tocchino sia il lato tecnico che quello manageriale e di autogestione che potrebbero non essere proprie del candidato, oltre tutta una serie di conoscenze legali e normative specifiche ed eventuali licenze o iscrizioni ad albi professionali.

Queste frequenti situazioni, vanno correttamente affrontate e “prevenute” dal consulente, che deve mantenere con i “piedi per terra” i candidati.

Lo strumento maggiormente utilizzato e consigliato in questi casi è l’intervista conoscitiva, che il consulente spinge a fare a persone e conoscenti che effettivamente praticano quel ruolo professionale.

Le interviste dovrebbero permettere al candidato di far venire a galla tutte le caratteristiche positive e negative, oltre che le competenze necessarie, per affrontare determinate mansioni, permettendo di paragonare il proprio profilo a quello richiesto dal ruolo oggetto di ricerca. Dovrebbero risultare immediate le eventuali discrepanze tra i due profili che si delineano.

Le interviste, quindi, sono strumenti di verifica molto importanti che evitano di incorrere in errori che potrebbero ritardare il nuovo inserimento nel mercato da parte del candidato ed evitano spiacevoli frustrazioni laddove le discrepanze fossero anticipatamente scoperte ed analizzate.

L’ultima analisi da svolgere per una corretta creazione del progetto, è lo studio dei vincoli.

Viene considerato un vincolo, qualsiasi filtro il candidato metta nella ricerca di un’occupazione, come ad esempio la possibilità di trasferimento, di lavoro fuori dalla provincia di appartenenza, o il lavoro su turni, retribuzione minima richiesta, forma contrattuale..

Le statistiche indicano che il 43% dei candidati sviluppa un profilo professionale e si rioccupa in una posizione in linea col suo precedente ruolo (il 25% nello stesso settore e il 18% in un settore diverso), il 35% si orienta in diverse mansioni, il 15% apre una propria attività indipendente e il 7% viene riassorbito dall’ex datore di lavoro.<sup>54</sup>

Riassumendo possiamo dire che il progetto professionale si compone delle seguenti fasi:

---

<sup>54</sup> G. QUADRIO. 1993. *OUTPLACEMENT: come trasformare il licenziamento annunciato in un vantaggio*, Franco Angeli, Milano.

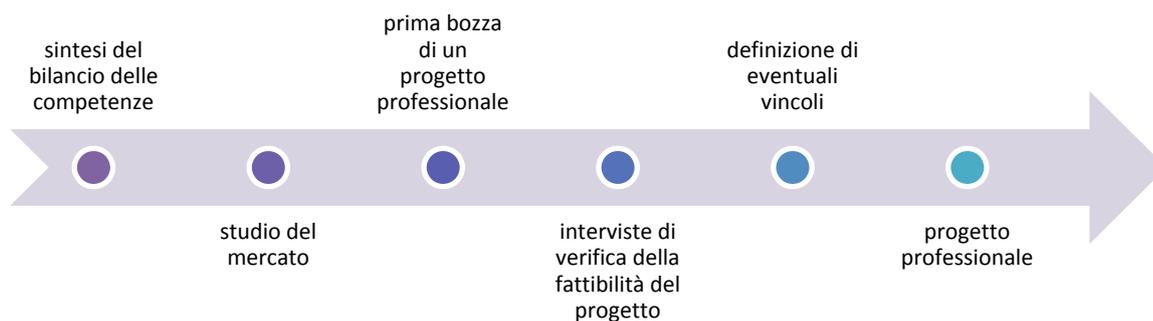


Figura 7: fasi della definizione del progetto professionale.

Potremmo paragonare lo studio del mercato e la definizione del proprio progetto professionale, ad un'analisi di marketing. La definizione di un target corretto è la chiave di ogni campagna, e lo stesso vale per la ricerca di lavoro.

Se l'oggetto della ricerca non è ben chiaro e ben definito, l'esito non sarà positivo.

Errore tipico in tal senso è credere che il "lasciarsi tutte le porte aperte" e quindi non dare filtri e parametri nella propria definizione di progetto, porti statisticamente a più possibilità di occupazione, ma come dice Gianfranco Quadrio, *"nessuno ha mai venduto niente con le statistiche. Vendere, vendersi, vuol dire convincere qualcuno che le proprie capacità corrispondono alle sue attuali necessità. Si può convincere soltanto se si è convinti; non si può essere convinti di 10 profili diversi nello stesso tempo!"*<sup>55</sup>

Quindi il primo obiettivo di un buon progetto è quello di centrare la propria ricerca.

### 3.5 La Ricerca del Lavoro

Continuando a ragionare sulla falsariga del marketing, la ricerca del lavoro, deve essere affrontata partendo da un piano operativo studiato a tavolino e rivolto ad un "target" di aziende individuate come possibili "bersagli" della ricerca.

<sup>55</sup> G. QUADRIO. 1993. *OUTPLACEMENT: come trasformare il licenziamento annunciato in un vantaggio*, Franco Angeli, Milano.

La fase di ricerca si compone di due diverse attività:



Figura 23: le due attività della ricerca del lavoro.

Il self marketing consiste nello sviluppare le competenze di auto proposizione, tramite la stesura efficace di un CV e delle lettere di autopresentazione in primis, e della gestione della selezione dopo.

La mappa della ricerca invece è una vera e propria mappa concettuale che analizza tutti i canali percorribile e da attivare che possono portare ad ottenere un colloquio e quindi un'occupazione.

In aula il consulente aiuta i candidati nella stesura e preparazione del proprio curriculum vitae<sup>56</sup>. Il CV è il primo strumento tramite cui l'azienda o chi per lei<sup>57</sup>, "conosce" il candidato e necessariamente deve risultare chiaro ed efficace.

È risaputo che un ufficio del personale riceve tantissime candidature sia per posizioni aperte che per autocandidature spontanee, ciò implica la necessità per il selezionatore di recepire in modo veloce ed immediato il profilo professionale del candidato, senza dover impiegare tempo nella ricerca di informazioni messe in modo disordinato e non chiaro nel cv.

Tornando alle similitudini col marketing, il consulente indirizza il candidato nella stesura del suo cv, così da renderlo un "prodotto vincente" breve, ma esaustivo, accattivante graficamente e facilmente intuibile.

Lo stesso dicasi per la lettera, strumento che in Italia ha un ruolo diverso rispetto al resto d'Europa; infatti spesso in Europa la lettera è richiesta in accompagnamento al cv e corredata di referenze, in Italia invece, non è usuale, ma in caso di candidatura spontanea, può essere un

<sup>56</sup> Il curriculum vitae è la carta d'identità di un candidato, ad oggi in Italia non esiste un formato standard per questo documento; malgrado talune società facciano richiesta del cv europeo, tra l'altro necessario per concorsi pubblici, la maggior parte dei selezionatori preferisce un cv più immediato e breve, che meglio rappresenti le necessità di chiarezza e leggibilità del selezionatore e permetta inoltre al candidato di "rappresentarsi" tramite una seppur ridotta possibilità di personalizzazione.

<sup>57</sup> Non è infrequente che la selezione del personale venga affidata nelle prime fasi, e talvolta in toto ad agenzie o società esterne. Si pensi alle società di somministrazione, alle agenzie per il lavoro. Le grandi multinazionali, poi, per evitare meccanismi di raccomandazioni interne, delegano a soggetti terzi l'ufficio reclutamento, o ancora nei concorsi pubblici, società di selezione del personale, vincono gare d'appalto per portare a termine le fasi preselettive di un concorso, svolgendo ad esempio test psicoattitudinali e stilando la graduatoria dei candidati ammessi allo svolgimento della selezione vera e propria presso l'ente che ha emesso il bando.

ottimo strumento di presentazione, purchè sia chiara e immediata e riassume in modo efficace conoscenze, competenze e capacità.

La seconda parte del self marketing attiene alla preparazione e gestione delle telefonate e degli incontri conoscitivi e alla preparazione dei colloqui di lavoro tramite simulazioni.

Al termine del colloqui di selezione, il selezionatore si porrà idealmente tre domande, e se la risposta sarà affermativa per tutte e tre, il colloquio potrà considerarsi superato.



Figura 924: i tre propositi di un colloquio

Con la prima domanda il selezionatore vuole andare a valutare le capacità, conoscenze e competenze del candidato. I successi e le realizzazioni che ha raggiunto e il potenziale d'apprendimento della persona che ha davanti.

Appurato ciò l'attenzione del selezionatore si pone sulla reale motivazione del candidato a svolgere o meno "quel" lavoro. Si analizzano quindi i vincoli che potrebbero influenzare la reale disponibilità del candidato, come ad esempio la distanza da casa, le sue eventuali resistenze rispetto al ruolo, soprattutto se la posizione aperta ha un profilo più basso rispetto a quello della precedente occupazione, se la retribuzione offerta è inferiore alla precedente o alle aspettative, se non ci sono prospettive di crescita nella struttura..

Fondamentalmente il selezionatore è chiamato a rispondere all'effettiva motivazione per la posizione, poiché l'iter di selezione, la formazione d'ingresso in azienda e l'assunzione, sono costi non sottovalutabili dall'azienda, che non può permettersi frequenti tourn over di personale.

Mentre su queste due domande in sede di simulazione si può cercare il modo migliore per affrontarle e far si di risultare vincenti, sulla terza, è quasi impossibile influenzare chi ci seleziona.

La terza domanda ha infatti una risposta che solo il selezionatore è in grado di dare, poiché ha elementi ignoti al candidato e non raggiungibili. Quel che si valuterà infatti è la reale possibilità che il candidato si inserisca positivamente nel contesto.

Vengono analizzati i suoi valori, i suoi comportamenti e stili, interessi generali e presenza.

Il consiglio migliore che il consulente può fornire ai suoi candidati è quello di essere se stessi, anche perché un selezionatore di professione difficilmente si lascia ingannare da comportamenti studiati a tavolino.

Nel mercato del lavoro odierno, ove le offerte di lavoro non coprono tutte le domande, il candidato che riesce a ottenere il contratto, non è necessariamente “il migliore” bensì colui che meglio è in grado di “vendersi” e convincere chi ha davanti che è lui la persona giusta per quel ruolo.

In pochi minuti bisogna essere in grado di presentarsi e di farlo in modo vincente, esaltando i propri punti di forza.

Il colloquio è una sorta di “esame” e come tale va affrontato, studiando come muoversi e ripetendo e provando come rispondere, così da non trovarsi spiazzati davanti al selezionatore, dando risposte efficaci e coerenti.

I consulenti preparano con particolare attenzione i candidati a questi momenti simulando soprattutto le situazioni di stress che possono venire a crearsi nei colloqui reali, questo permetterà al candidato di non trovarsi in difficoltà quando si troverà innanzi ad un’analoga difficoltà, avendo acquisito in aula gli strumenti necessari ad uscirne il più possibile “illeso”.

Se da un lato l’obiettivo è di rendere i candidati vincenti ai colloqui, dall’altro ci si concentra su come ottenere i colloqui, ed è questa la fase della mappa della ricerca.



Figura 10: la mappa della ricerca e i suoi canali.

Il candidato deve analizzare e scoprire tutti i canali attivabili per poter ottenere un incontro di lavoro. Il mercato del lavoro è un mondo vastissimo e per la maggior parte non raggiungibile per via diretta da chi cerca un’occupazione.

Se consideriamo un iceberg, possiamo paragonare tranquillamente la sua punta alle offerte raggiungibili, quindi quelle pubblicate e pubblicizzate. Si tratta di appena il 10%-12%, il resto della montagna è sommerso, ma se ci si muove correttamente, è comunque raggiungibile.

Gli agevolatori del servizio pubblico sono il canale meno proficuo dal punto di vista dei risultati, ma sono comunque un canale necessario per tutti i lavoratori che sono coperti da ammortizzatori sociali pubblici, poichè devono necessariamente essere iscritti ai centri per l'impiego, per poter percepire gli assegni di sostegno al reddito.

Le offerte di lavoro visibili sono quella punta dell'iceberg di cui prima si è parlato, e che facilmente ogni candidato è in grado di raggiungere tramite carta stampata, annunci internet e agenzie per il lavoro e di somministrazione, le ex interinali, ove i candidati sono invitati ad iscriversi e sostenere un colloquio conoscitivo per entrare a far parte delle loro banche dati ed essere così chiamati per le posizioni in linea con i loro profili.

Argomento più delicato attiene alle aziende target che sono state identificate in sede di progetto, ossia quelle aziende che hanno una particolare attrattiva per il candidato, per cultura, valori, dimensioni, distanza dall'abitazione, struttura, settore d'appartenenza...

A queste aziende il candidato dovrà mostrare particolare attenzione e attivarsi per manifestare il suo interesse ai referenti aziendali. Lo strumento più semplice per approcciare queste aziende, è quello dell'autocandidatura, finalizzata ad ottenere un colloquio conoscitivo.

Il colloquio conoscitivo non ha come obiettivo l'assunzione del candidato, bensì la possibilità per questi di aprirsi un canale preferenziale con una società di suo interesse, puntando a lasciar una buona immagine di sé all'interlocutore, che in caso di apertura di nuove posizioni in linea col suo profilo, potrebbe tenere in considerazione il candidato, e mira inoltre ad ottenere utili informazioni e possibili nuovi canali per arrivare ad altri colloqui conoscitivi in altre realtà interessanti.

Si apre qui l'ultimo canale e forse il più importante che i candidati devono imparare a gestire e sfruttare al meglio: la creazione della rete di contatti.

I contatti sono classificabili su tre diversi livelli, in base alla rilevanza che questi hanno per la possibilità di ricollocamento.

I contatti di primo livello sono tutte quelle persone che già si conoscono con cui si ha un immediato contatto e che sono un'ottima base di partenza per la creazione del network lavorativo utile, poiché possono offrire molte informazioni e spunti per la ricerca.

Quelli di secondo livello sono delle fonti di informazione inerenti al mercato del lavoro di interesse, come ad esempio persone che lavorano in una azienda considerata dal candidato target, e quindi questi contatti sono definibili come "ponte", poiché sono una sorta di intermediari tra noi e i contatti di terzo livello o finali.

I contatti di terzo livello sono i "decisionari". Sono loro i veri obiettivi, ma non è sempre facile raggiungerli.

Talvolta alcuni contatti di primo livello possono dimostrarsi anche ottimi contatti di secondo, o anche di terzo; i contatti di terzo livello sono comunque pochi e, proprio per questo, vanno trattati

con attenzione e non vanno “bruciati” muovendosi in maniera non razionale e andando impreparati a un eventuale incontro.

In aula i candidati affrontano delle simulazioni su come comportarsi quando si incontrano contatti di primo, secondo o terzo livello, passando dall’incontro col vicino di casa, arrivando al responsabile delle selezioni nell’azienda X.

I contatti sono l’unica chiave che i candidati hanno per arrivare a conoscere le posizioni di lavoro aperte nel mercato sommerso, o per arrivare a conoscenza di una nuova posizione aperta prima che questa diventi pubblica.

La ricerca delle posizioni aperte, nell’Outplacement collettivo, però, è supportata anche dallo scouting che la società di consulenza effettua a beneficio dei suoi candidati. (ricordo che ciò non avviene nel Outplacement individuale, ove il candidato si muove in modo autonomo).

La società di OTP istituisce per ogni progetto di collettivo che apre, un job center, una rete di contatti con tutti i soggetti istituzionali e gli intermediari del mercato del lavoro, come le agenzie per il lavoro, le associazioni di categoria, le unioni industriali.. per favorire la raccolta di informazioni utili per analizzare il potenziale occupazionale del territorio.

Il job center individua inoltre le aziende che potrebbero, essere interessate ai profili lavorativi in carico. A queste aziende vengono offerti i profili d’interesse, fornendo inoltre tutte le informazioni utili sugli eventuali vantaggi che le stesse ricaverebbero dall’assunzione di persone coperte dagli ammortizzatori sociali, come la mobilità.

Inoltre la società di Outplacement attiva tutti i canali del network proprio, HR e/o titolari di aziende.

La società di OTP quindi, assiste i suoi candidati .

# L'INTERVISTA

La Dott.sa Rosalba Taranto è psicologa ed esperta di coaching and business counseling. ha una pluriennale esperienza nel campo dell'OTP di cui è consulente senior.

La BPI Italia nasce dall'integrazione di Promos Consulting, una delle prime società italiane di Outplacement.

Nel gruppo BPI, la più grande società europea nella consulenza HR, specializzata nello sviluppo della performance è una delle prime ad occuparsi della progettazione e realizzazione di programmi integrati sia di ristrutturazione su larga scala sia di business development. Gli uffici di BPI group sono più di 70 presenti nei maggiori paesi quali USA, Gran Bretagna, Russia, Spagna, Germania.

BPI group può contare complessivamente su 1800 dipendenti.

## 1) L'accoglienza e il rapporto empatico. Cosa si cerca di ottenere? Possono nascere dei conflitti?

*Riuscire a creare il rapporto empatico è fondamentale per la riuscita del mio lavoro, ma non sempre è facile, soprattutto nei gruppi di collettivo. Il candidato potrebbe porsi, ed è frequente, in modo diffidente, scontroso, questo per due motivazioni principali: da un lato è disorientato, si trova in difficoltà economica e sociale, quindi tende ad andare sulla difensiva diventando aggressivo, dall'altra parte, capita spesso che ti "confonda" con l'azienda, quindi sposta la rabbia che prova per questa su di te. In questo caso è fondamentale far arrivare il messaggio che il consulente lavora per te candidato, e non per l'azienda che li ha licenziati.*

*L'empatia deve creare un'alleanza, un patto di fiducia, il candidato deve sentirsi compreso sul piano emotivo, deve sapere che il consulente lo capisce davvero e che è in grado di aiutarlo.*

## 2) Le aule sappiamo essere ognuna un mondo a sé. Qual è stata la situazione più difficile in cui si è trovata?

*Diciamo che più che una situazione singola, quel che è difficile da gestire è la fattispecie in cui un candidato perde alcune aule e inizia il suo percorso quando il gruppo ha già affrontato tutta una serie di dinamiche, quindi il nuovo arrivato "rallenta" il normale*

*svolgersi del lavoro, questo da un lato infastidisce i compagni, dall'altro lui stesso non affronta serenamente il percorso. Saltare l'accoglienza per esempio, e portare in aule successive rabbia e diffidenza, quando il gruppo invece è già andato oltre, può portare a una regressione. Si possono venire a destabilizzare degli equilibri delicati.*

**3) La rabbia e la depressione, due costanti che possono danneggiare il lavoro del gruppo, come si arginano e controllano?**

*Malgrado l'accoglienza vada positivamente e pensi di aver stabilito un buon contatto empatico, talvolta in aula i candidati si "scatenano". Nel gruppo si sentono più forti e spalleggiati nell'esprimere il loro disagio. Di per sé lo sfogo non è negativo, ciò che invece diventa dannoso è il protrarsi dello stesso. Bisogna portare l'aula a capire che quell'atteggiamento non è utile. Bisogna andare avanti, rinforzando gli atteggiamenti positivi e non rispondendo a quelli polemici. La fiducia del candidato e dell'aula la si ottiene con la concretezza. È questo ciò di cui un disoccupato necessita più di tutto. La presa di consapevolezza del gruppo, sarà anche la forza di questo.*

**4) Esistono progetti professionali "sbagliati", non realistici? Come si fa a spiegarlo al candidato senza farlo ricadere in uno stato depressivo?**

*Accade soprattutto quando una persona ha lavorato tanto nello stesso ruolo e idealizza una posizione diversa di cui non ha esperienza, senza però aver capito appieno di cosa si tratta e quali competenze e conoscenze sono necessarie per ricoprire quella posizione. In questi casi ciò che si deve fare è indagare da dove parte l'attrattiva per un determinato lavoro e capire, rispetto alle reali competenze e conoscenze del candidato, quale lavoro potrebbe essere adatto. La motivazione alla base va salvaguardata, ma riportando le aspettative su un piano di realtà. Nel fare ciò il consulente deve stare attento a non far uscire un aspetto valutativo del progetto professionale. Il consulente è uno specchio che deve portare il candidato a trovare la "soluzione" al suo problema, non prescriverne la medicina, si rischia infatti di non venir percepiti più come alleati e perdere la fiducia della persona, invalidando tutto il lavoro.*

**5) La ricerca come lavoro. Quanti realmente la compiono in modo efficace?**

*Questa è la più grossa differenza che si riscontra tra i collettivi e gli individuali. Nel collettivo infatti è previsto che l'azienda che eroga l'OTP faccia anche una attività di scouting delle posizioni aperte tramite i suoi canali, cosa che nell'individuale non avviene, ed è il candidato che si muove autonomamente. Se parliamo di cifre direi che mediamente in un gruppo di 10 candidati di un collettivo, 3 lavorano in modo sistematico ed efficace, 3 sono incostanti e i restanti si pongono in una situazione di attesa. I perché sono di diversa natura, molto dipende dagli ammortizzatori sociali in ballo e da quanto durano. I candidati*

*tendono a cullarsi in tali ammortizzatori, perdendo di motivazione. Un'altra forte differenza è legata al sesso del candidato, l'uomo, ad esempio, reagisce diversamente dalla donna tanto più se ha figli piccoli, ed infine, l'età gioca un ruolo importante; immaginiamo un cinquantacinquenne, che allo stato attuale delle cose dovrà lavorare ancora parecchi anni, però è "stanco" disorientato da un mercato del lavoro che non conosce e che gli pone delle forti barriere, sicuramente avrà motivazioni più deboli di un ragazzo di trentacinque. Infine il problema che stiamo affrontando in questi anni è dato dal crescente numero di professioni obsolete, molti lavoratori devono necessariamente riqualificarsi o non rientreranno mai nel mercato del lavoro e questo li scoraggia nella ricerca.*

**6) Il rapporto col candidato. A fine progetto è capitato che restino legati a lei? È un bene?**

*Con alcuni ex candidati ancora mi sento, per gli auguri di Natale per esempio o tramite social network .*

*Il nostro lavoro è basato sui contatti, quindi un ex candidato diventa una potenziale fonte per future ricerche . Posso poi aggiungere che non si fa un lavoro come il mio se non si ha un'autentica disponibilità e empatia; io mi sento realmente gratificata nell'aiutare i miei candidati, nel sentirmi utile a loro e al sociale, se non si ha una spinta forte e autentica il candidato lo percepisce e difficilmente allaccerà il rapporto di fiducia di cui abbiamo parlato. Quando un candidato mi chiama e mi dice con felicità che ha firmato un nuovo contratto io sono soddisfatta, so che nel mio piccolo ho contribuito a questo momento di gioia.*

## Capitolo IV

# Le politiche attive nel servizio pubblico e Conclusioni

---

---

### 4.1 Alcune considerazioni

---

In questa breve disanima sull'outplacement ho cercato di mettere in luce, la necessità di supporto che ha un lavoratore licenziato. Supporto che non si limita ad aiutare nella ricerca e ricollocamento in una nuova situazione, ma che si allarga e ingloba soprattutto il sostegno al lavoratore in quanto persona che si trova defraudata di una parte della sua identità.

Se da un lato è assolutamente innegabile che gli ammortizzatori sociali italiani siano validi strumenti, in quanto sostengono effettivamente a livello economico chi ne usufruisce, di contro possono allontanare dal mercato del lavoro chi li percepisce. Come anche la Sig.ra Maria Fiore, responsabile del centro per l'impiego di Pomezia, mi ha fatto notare<sup>58</sup>, il lavoratore coperto dagli ammortizzatori sociali, è meno stimolato a una rapida ricerca di ricollocazione.

Se i contratti di lavoro offrono salari pari o di poco superiori a quanto viene percepito con l'ammortizzatore, perché qualcuno dovrebbe lavorare invece che starsene a casa e percepire ugualmente uno "stipendio"?

Ecco che si creano tre situazioni, la prima vede dei lavoratori che ricercano attivamente e si ricollocano sul mercato del lavoro, la seconda vede protagonisti quei lavoratori che ricercano e accettano solo lavori a nero, così da non perdere gli ammortizzatori e i vantaggi che ne derivano, ed infine, troviamo i lavoratori che si mettono "in attesa", o per scelta, o per mancanza di capacità, forza emotiva, stimolo a rimettersi in gioco.

Le politiche attive hanno l'obiettivo di ridurre il numero dei lavoratori "in panchina" e al contempo, si andrebbe anche ad affrontare positivamente anche il problema del lavoro a nero.

L'outplacement, come le altre politiche attive del lavoro, ha avuto alcuni spiragli di ingresso nel mondo del servizio pubblico, ma tutti legati a progetti finanziati prevalentemente dal FSE<sup>59</sup>.

---

<sup>58</sup> Vedi intervista a chiusura capitolo.

<sup>59</sup> Il Fondo sociale europeo (FSE) fa parte dei Fondi strutturali dell'UE, ideati per ridurre le differenze nella qualità di vita e nella prosperità esistenti fra regioni europee e fra Stati membri, e serve dunque a incentivare la coesione sociale ed economica. L'FSE si dedica alla promozione dell'occupazione nell'UE, aiutando gli Stati membri a preparare al meglio la forza lavoro e le aziende di fronte alle nuove sfide globali. In breve:

- il finanziamento viene fornito in particolare a Stati membri e regioni in cui lo sviluppo economico è più arretrato;

Pur dimostrandosi quasi sempre casi di eccellenza, restano come semplici briciole nel panorama italiano, soprattutto perché l'utilizzo delle politiche attive in generale, è riservato ad oggi o solo a determinate categorie(vedi progetto Welfarma, paragrafo 4.3) oppure a un numero bassissimo di disoccupati,scelti per partecipare a progetti pilota (vedi il caso "Progetto Outplacement", paragrafo 4.2).

## **4.2 Il Progetto Outplacement**

---

Nel 2006 la Provincia di Roma ha presentato un progetto pilota nell'ottica della collaborazione tra pubblico e privato.

Questo tipo di collaborazione vide come protagonisti due centri per l'impiego della provincia di Roma e un consulente che apparteneva al mondo delle società private di OTP che assunse il ruolo di capo progetto, con l'obiettivo di addestrare il personale dei centri per l'impiego, trasferendo a loro le competenze necessarie e allo stesso tempo ricollocare i lavoratori che entravano a far parte del progetto stesso.

In particolare il progetto prevedeva come obiettivi:

- Fornire ai lavoratori utenti del servizio un aiuto concreto alla ricerca della nuova attività lavorativa;
- Favorire, se necessario, la riqualificazione professionale dei lavoratori attraverso corsi mirati in aula o in stage lavorativi;
- Fornire alle aziende che debbono assumere un servizio gratuito di preselezione;
- Formare gli operatori dei Centri per l'Impiego (CPI) attraverso attività di addestramento volte a favorire il trasferimento delle competenze necessarie a far decollare le attività di supporto alla ricollocazione.

L'assessorato alle politiche del lavoro, individuò il CPI di Pomezia come luogo ove avviare questa sperimentazione.

Il progetto aveva durata triennale e le attività furono così suddivise:

- 
- si tratta di un elemento chiave della strategia UE 2020 per la crescita e l'occupazione, la cui finalità è migliorare la vita dei cittadini comunitari offrendo loro nuove competenze e maggiori opportunità di lavoro;
  - si pensi che tra il 2007 e il 2013 regioni e Stati membri dell'UE si divideranno un totale di 75 miliardi di euro per raggiungere gli obiettivi prefissati.

Sito ufficiale: <http://ec.europa.eu/esf/home.jsp?langId=it>

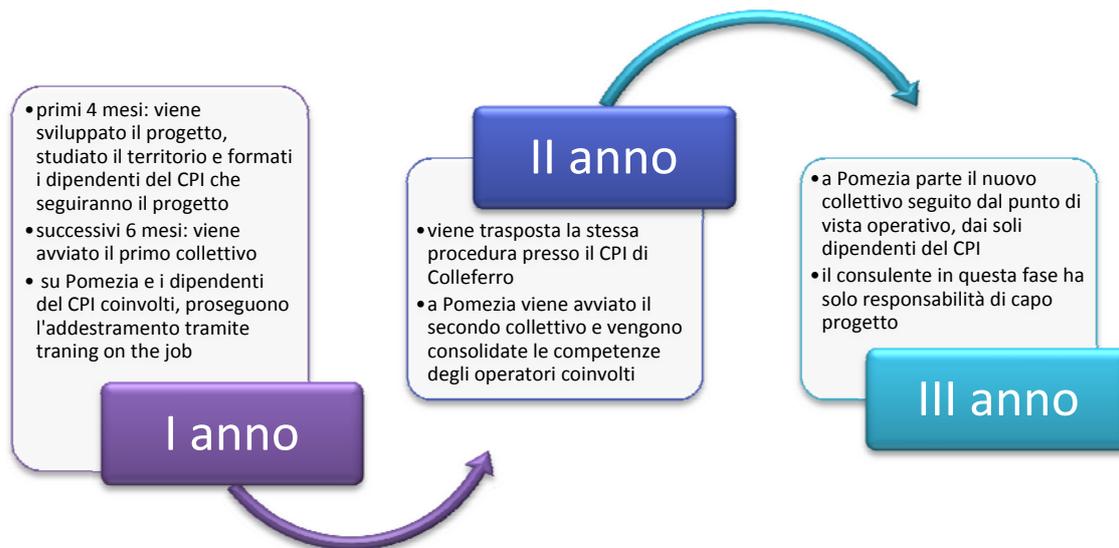


Figura 25: descrizione del “Progetto Outplacement” nei suoi tre anni di vita.

Nel report di chiusura, il capo progetto, ha riportato alcune interessanti considerazioni che di seguito allego:

#### “CONSIDERAZIONI A CHIUSURA DI TRE ANNI DI PROGETTO

Le politiche attive sul territorio per facilitare il reinserimento lavorativo dei lavoratori espulsi dalla produzione trovano ostacoli ancora non facilmente superabili. Siamo in un mercato del lavoro nel quale il precariato è un dato di fatto.

Al di là di analisi politiche e/o proposte di innovazione legislative, come esperta del mercato del lavoro, posso solo basarmi sui fatti.

I fatti sono:

- i lavoratori in mobilità, hanno bassa motivazione al reinserimento lavorativo. L’assegno tutela una parte del reddito e garantisce i contributi (il lavoro a nero è una piaga nota !);
- Le aziende che assumono lo fanno con contratti a tempo determinato prima di consolidare il rapporto con un’assunzione a tempo indeterminato e spesso utilizzano i contratti a progetto. L’INPS non riconosce il COCOPRO alla stregua del tempo determinato ! Pertanto le opportunità di lavoro, per le persone in mobilità, diminuiscono;
- La disinformazione da parte dei lavoratori (e spesso anche da parte delle aziende) rispetto ai vantaggi in termini di costi che le aziende avrebbero assumendoli è molto diffusa;
- Inoltre i lavoratori non sanno come fare un buon CV, ma soprattutto non sanno come cercare lavoro, quale lavoro cercare, come valutare un’offerta di lavoro;
- Da ultimo la diffidenza da parte dei lavoratori verso iniziative proposte dai CPI, così come la mancanza di un tessuto territoriale che consenta di organizzare sinergie fra l’in/out delle aziende del territorio, fra sindacati che gestiscono le trattative di esodo, i COL, gli operatori privati (agenzie per il lavoro), le scuole di formazione e il tessuto produttivo legato al

commercio e ai servizi rendono difficile l'attuazione dei progetti legati alle politiche attive per il reinserimento dei disoccupi nel mercato del lavoro.

Ho sperimentato personalmente le grosse potenzialità dei CPI rispetto alle società private di Outplacement.

Nonostante il grosso Know How degli esperti privati, le disponibilità logistiche, il network costruito in anni di attività, siamo riusciti nei CPI a svolgere progetti con risultati, anche se di poco, superiori a quelli delle aziende private.

Penso che si potrebbe aprire una fase progettuale per proporre servizi stabili di supporto alla ricollocazione presso i CPI.

### **Dati relativi al Progetto Sperimentale di Outplacement 2006/2008**

<b>Anno Progetto Outplacement</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>Tot</b>
Totale Utenti Coinvolti	20	41	20	81
Utenti esclusi, autoesclusi o che non hanno raggiunto il progetto professionale	0	8	2	10
Centri per l'Impiego coinvolti	1	2	1	
n° operatori CPI (mediamente) coinvolti	4	7	3	
n° mesi operativi del progetto di Outplacement	10	8	6	
<b>Percentuale di realizzazione del "progetto professionale" a fine percorso<sup>60</sup></b>	<b>100%</b>	<b>80%</b>	<b>90%</b>	<b>88%</b>

Figura 26: analisi di alcuni dati estratti dei report di chiusura del progetto, che evidenziano quanto detto sopra, con particolare rilievo sui risultati ottenuti.

#### **4.3 Il progetto Welfarma**

Welfarma è uno strumento di Welfare to Work nato dall'accordo tra Farindustria e Organizzazioni Sindacali per la riqualificazione e ricollocazione sul mercato del lavoro del personale coinvolto in crisi aziendali legate alla trasformazione strutturale del settore.

<sup>60</sup> Questo dato fornisce la visione della situazione a fine 2008.

Welfarma vuole essere la conferma dell'attenzione di Farindustria e delle Organizzazioni Sindacali del settore farmaceutico ai temi della responsabilità sociale e della occupabilità e intende diventare elemento qualificante delle intese aziendali.<sup>61</sup>

In un contesto economico e settoriale in forte mutamento a livello internazionale, le imprese sono chiamate ad una riorganizzazione profonda delle proprie attività delle proprie strutture interne ed esterne e a riduzioni dei costi, su scala globale e con effetto anche in Italia.

Welfarma è uno strumento innovativo per limitare gli effetti negativi di tali mutamenti sui lavoratori del settore, in particolare sugli informatori scientifici del farmaco, che opera per favorire la ricerca di nuove opportunità di impiego.

Pur nella consapevolezza che, per salvaguardare le professionalità acquisite, la ricollocazione ottimale è quella all'interno dell'industria farmaceutica, Welfarma si pone come uno strumento aggiuntivo, a carattere volontario, per realizzare soluzioni di Welfare to work e aumentare le opportunità di reimpiego.

In sintesi, le principali caratteristiche di Welfarma :

- È uno strumento contrattuale di Responsabilità Sociale, nato dall'accordo tra Farindustria e le Organizzazioni Sindacali di settore, condiviso con Federchimica e con le Associazioni industriali più interessate.
- Prevede la libertà delle aziende di aderire e di adattarlo alle loro necessità.
- Richiede l'adesione esplicita dei lavoratori che sottoscrivono un Patto di Servizio.
- Non comporta alcun onere aggiuntivo: il suo costo è contenuto nell'accordo di cessazione dell'attività lavorativa o in quello della Cassa integrazione straordinaria.
- Non determina alcun vincolo o indicazione di contributo all'esodo a livello nazionale.
- Può essere attivato sia in caso di procedura di mobilità sia che si usufruisca della cassa integrazione straordinaria.
- Permette di accedere a fondi per la formazione e la riqualificazione, già finanziati a livello nazionale e regionale, tramite la collaborazione con Italia Lavoro.

La procedura di attivazione di Welfarma è molto semplice e questo ne ha aumentato la fruibilità; i passaggi sono due:

1) L'Azienda:

- dichiara l'intenzione di ricorrere a Welfarma, nella prima fase di comunicazione di situazione di criticità che richiede la riduzione di organico;
- sceglie l'Agenzia per il lavoro (ApL) alla quale affidare la realizzazione del programma di riconversione e lo comunica a Italia Lavoro e a Farindustria per conoscenza (segreteria tecnica dell'Osservatorio Contrattuale);

---

<sup>61</sup> Estratto dal manuale applicativo di Welfarma.

- promuove un incontro tra Italia Lavoro e la ApL scelta, con l'obiettivo di avviare la fase collaborativa;
- formalizza il ricorso a Welfarma nell'accordo sindacale aziendale e ne dà comunicazione a Italia Lavoro e per conoscenza a Farindustria (segreteria tecnica dell'Osservatorio Contrattuale).

## 2) Il Lavoratore:

- decide di aderire a Welfarma e lo comunica all'Azienda entro i termini stabiliti nell'accordo sindacale aziendale;
- firma il patto di servizio e inizia il proprio percorso di riqualificazione professionale con l'Agenzia per il Lavoro scelta dall'Azienda.

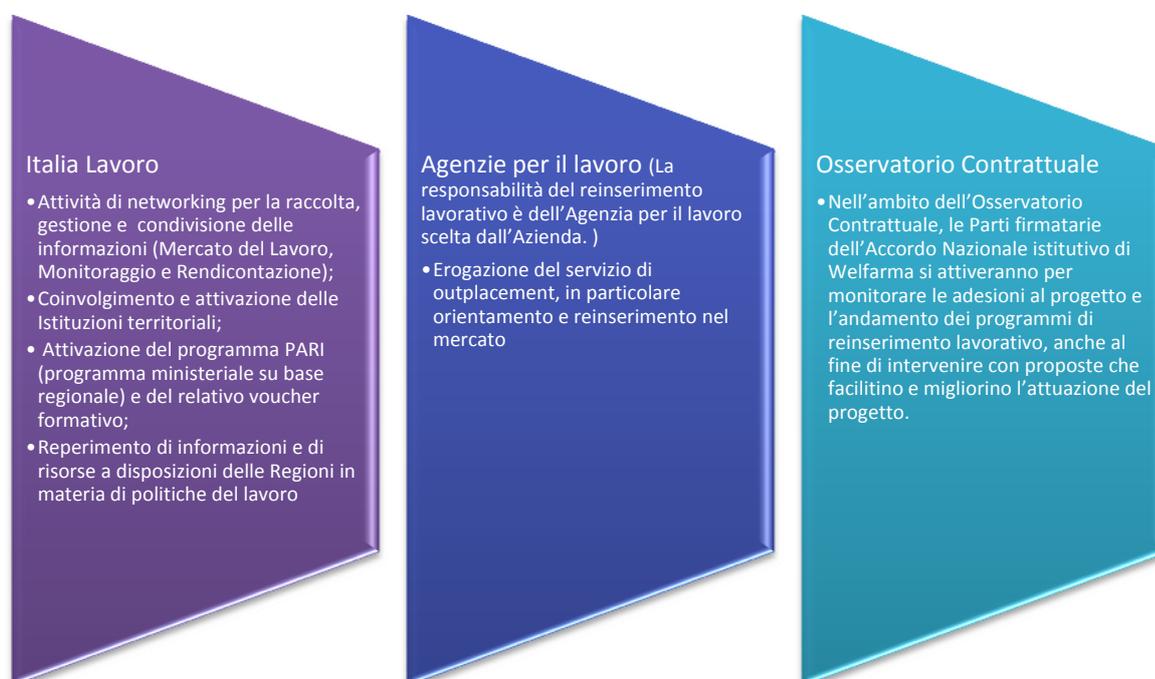


Figura 27: descrizione dei ruoli delle parti coinvolte nel progetto Welfarma.

Welfarma offre un valore aggiunto, centrato sulla attività di networking e sulla creazione di sinergie tra pubblico e privato.

Dal binomio pubblico-privato e dalla rete dei soggetti istituzionali locali è attesa la costruzione di un contesto positivo e virtuoso per Welfarma, finalizzato a comporre un modello di ricollocazione innovativo in cui sono condivisi sia best practice, conoscenze, strumenti consolidati in ambito pubblico sia il know how delle Agenzie per il Lavoro e la rete della domanda e dell'offerta di impiego.

Oltre a ciò, mira ad implementare un processo innovativo teso a migliorare il reimpiego delle persone in tempi più brevi, valorizzando e ottimizzando il rapporto con il territorio e le sue reti.

L'esperienza di questo approccio, se positivamente verificata, potrà, inoltre, costituire modello di riferimento per la collaborazione pubblico-privato in progetti di gestione di crisi occupazionali.

### *CASE HISTORY: 100 LAVORATORI PER IL PROGETTO WELFARMA*

*La BPI Italia, ha seguito nel 2009/2010, 100 ISF (Informatori Scientifici del Farmaco), usciti da un'azienda farmaceutica multinazionale con sede nel Lazio.*

*L'accordo di uscita vedeva coinvolti 140 dipendenti, di questi, 30 avrebbero raggiunto tramite uno scivolo, la pensione, 10 non si mostrarono interessati al progetto e 100, invece, aderirono. I risultati del progetto, che ha avuto durata di un anno, sono: 82% si è ricollocato o con lavoro dipendente o con lavoro autonomo, 14% si è allontanato dal mondo del lavoro retribuito per orientarsi in ambiti del tutto nuovi e in linea con i propri progetti professionali, 4% infine, è ancora in fase di ricerca. Altro dato significativo, attiene la richiesta da parte del 23% dei presi in carico, di ottenere il contributo economico di 2000 euro previsto dal Progetto Welfarma per la formazione. Gli ambiti più richiesti ove questi contributi sono stati spesi sono, ad esempio, Conoscenze linguistiche, Conoscenze informatiche, Management e Marketing Farmaceutico, Galenica in farmacia, Dietologia e Nutrizione clinica.*

**Figura 28:** case history su un gruppo di ISF che ha aderito al Progetto Welfarma. I dati sono stati forniti dalla BPI Italia.

# L'INTERVISTA

La Dott.sa Maria Fiore è la responsabile dell' CPI di Pomezia e svolge questo incarico con passione da diversi anni.

Il centro per l'impiego di Pomezia, come gli altri CPI italiani, sono gli ex uffici di collocamento, la cui riforma è stata avviata a partire dal 2000.

Dipendono direttamente dalle Regioni o dalle Province, svolgono funzioni e compiti per agevolare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, operando in stretto collegamento con le singole realtà del mercato del lavoro locale.

## **Pomezia e il suo territorio. Quanto è stato colpito dalla crisi?**

*La realtà di Pomezia è industriale, anche se, ad oggi riesce a sopravvivere solo il settore farmaceutico, quello tessile è quasi del tutto sparito. Possiamo legare ciò alla scomparsa della cassa del Mezzogiorno che incentivava molto gli imprenditori ad aprire un'attività nel nostro territorio ed oggi invece l'assenza si nota molto. Se dovessi parlare in cifre le direi che se il livello di disoccupazione nazionale si attesta circa sul 10%, nel nostro territorio saremo circa intorno al 15%-16%.*

## **Reputa gli ammortizzatori sociali pubblici congrui?**

*No. In Italia abbiamo solo politiche passive, o se attive, sono legate a progettualità. Non si agisce per cambiare il sistema. Il cittadino si sente sostenuto a livello reddituale e si adagia. Da questo punto di vista gli ammortizzatori sono ottimi, poiché sostengono effettivamente il lavoratore, ma rendono poco conveniente andare a lavorare. Le faccio un esempio, se una persona in mobilità percepisce 900 euro come indennità, perché dovrebbe accettare un lavoro anche se fosse a 1000 euro al mese? Il sistema deve cambiare, e far sì che lavorare sia conveniente per il cittadino e non viceversa.*

## **L'outplacement come lo ha conosciuto? Ritiene che sia uno strumento valido?**

*Sono venuta in contatto con l'Outplacement durante la giunta Gasbarra. L'assessore alle politiche del lavoro Gloria Malaspina scelse Pomezia come territorio su cui avviare un progetto sperimentale che prevedeva l'uso dell'Outplacement nei servizi pubblici. Sono stati necessari una serie di aggiustamenti in corso d'opera, ma ci abbiamo creduto e malgrado le poche risorse sia umane che economiche, abbiamo concluso un progetto splendido. Quello che dispiace è che il progetto ha dato la possibilità a soli 60 lavoratori, la cui presa in carico è avvenuta direttamente da parte del*

*centro per l'impiego. Come si può ben immaginare i numeri di iscritti presso i nostri uffici sono decisamente più alti. I miei collaboratori si sono profondamente impegnati in questo progetto e hanno sfruttato e acquisito competenze in materia, che oggi riusciamo in servizi di orientamento, che purtroppo non possono per motivi di tempo e numeri, essere approfonditi e completi, come è avvenuto durante il progetto, ma ci permettono di aiutare nel medesimo tempo, quindi circa 6 mesi, 150 lavoratori l'anno, contro i 60 del progetto triennale.*

**Secondo lei le politiche attive in Italia diventeranno mai il cuore degli ammortizzatori sociali pubblici?**

*Sono vent'anni che sento parlare di riforme del sistema che siano orientate alle politiche attive, quindi sto parlando degli anni '95/'96, ma ad oggi su questo fronte non si è ancora mosso nulla di strutturale, solo come nel caso precedente, attività spot legate a progetti. Di fatto, la necessità di passare da politiche passive, ad attive, è stata metabolizzata, ma manca la volontà politica che cambi il sistema. Si fa risalire il tutto a motivazioni economiche, ma il costo degli strumenti passivi, è in linea con i costi sostenuti dagli altri paesi dell'unione europea per le loro politiche, che sono molto più orientate ad ammortizzatori attivi.*

**Il servizio pubblico è in grado di erogare questo servizio? Crede che ciò possa avvenire in un futuro prossimo?**

*Ad oggi la situazione è tutt'altro che rosea. Si parla di abolire le province, e i centri per l'impiego dipendono dalle province. Questo comporterebbe tutta una serie di passi indietro di ben 24 anni, infatti nel '87 la competenza dei CPI passò dai comuni alle province. I progetti fatti in questi anni, i risultati raggiunti verrebbero cancellati in un secondo. Chi lavora nei centri per l'impiego è in prima linea, noi accogliamo chi ha perso il lavoro e ad oggi che gli offriamo?*

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI:

DOMENICO PETRELLA, 2007. *Outplacement Collettivo*, Franco Angeli, Milano.

RICHARD L. DAFT, 2007. *Organizzazione aziendale*, Terza edizione, Apogeo.

JOEL BROCKNER, JEANETTE DAVY, CAROLYNE CARTER, 1985. *Layoffs, self-esteem, and survivors guilt: motivational, affective and attitudinal consequences*, in "Organizational Behavior and Human Decision Processes" Vol. 36.

ANTONIO COCOZZA, 2006. *Direzione risorse Umane. Politiche e Strumenti per l'Organizzazione e la Gestione delle Relazioni di Lavoro*, Franco Angeli, Milano.

GIOVANNI COSTA, 1990. *Economia e Direzione delle Risorse Umane*, UTET, Torino.

ANGELO BOCCATO, ANNAMARIA SERRA, 2010. *Outplacement: Psicologia della Riqualficazione e del Ricollocamento Professionale*, Piccin Editore, Padova.

GIOVANNI COSTA, MARTINA GIANECCHINI, 2005. *Risorse Umane. Persone, Relazioni e Valore*, McGraw-Hill, Milano.

LIA MIGALE, 2008. *Lineamenti di Economia Aziendale*, Giappichelli, Torino.

ROCCELLA MASSIMO, 2008. *Manuale di diritto del lavoro*, Giappichelli, Torino.

ROSSI CINZIA, DE SANTIS ROBERTO, 2000. *Questioni di Outplacement. Manuale d'uso*, Edizioni Lavoro, Roma.

PETRELLA DOMENICO, 1998. *Outplacement collettivo. Un ammortizzatore sociale privato. Il caso Postalmarket e altri accordi di outplacement*, Franco Angeli, Milano.

CARUCCI MAURIZIO. 2010. *L'Outplacement. Cambiare per ricominciare*, Franco Angeli, Milano.

FRANCESCA ALBY e FRANCA MORA, 2004. *Il bilancio di competenze*, Carocci Faber, Roma.

## SITOGRAFIA:

<http://www.aiso-outplacement.it>

<http://www.bpi-group.com/italia>

<http://www.dbmitalia.com>

<http://www.assist-otp.it>

<http://www.abbottitalia.com>

<http://www.ikea.com/it>

<http://cpi.lavorafacile.it/modules/news>

*A chiusura di questo lavoro, trovo doveroso ringraziare chi mi ha permesso di toccare con mano l'Outplacement e tutto ciò che gli gira attorno.*

*Per questo ringrazio l'ufficio tutto della BPI Italia, che mi ha accolto e permesso di imparare e conoscere questo servizio.*

*Ringrazio inoltre chi, così pazientemente, mi ha concesso delle interviste, dedicandomi tempo prezioso, che ho cercato di sfruttare al meglio per apprendere e capire i diversi punti di vista di una stessa medaglia.*

*Per il mondo dell'Outplacement, nella sua storia e complessità il Dott. Salvatori della DBM ITALIA*

*Per il mondo delle aziende e del privato in generale, il Dott. Zangara dell'ABBOTT ITALIA*

*Per il mondo dell'Outplacement, nel suo modo di essere erogato e fornito ai candidati, la Dott.sa Taranto della BPI ITALIA*

*Per il mondo del pubblico la Dott.sa Fiore del CPI di Pomezia.*

*Ed infine un ringraziamento particolare alla Dott.sa Cappelletti che ha avuto il coraggio di "buttarmi" in aula, affidandomi alcuni momenti di percorso in un gruppo di collettivo, permettendomi di apprendere come solo chi sperimenta, è in grado di apprendere.*