

COMPETENZE

LAVORO/2. Come utilizzare l'outplacement in modo efficace

Stop agli ammortizzatori

Il costo sociale di puntare tutto sulle politiche passive del sostegno al reddito è altissimo, ma in Italia si ragiona ancora in termini di tutela e assistenza, più che in ottica di politiche attive del lavoro, che responsabilizzino e premino le persone e le aziende

Come tutti i mercati anticiclici, anche quello dell'outplacement – quell'insieme, cioè, di servizi a sostegno della ricollocazione del lavoratore che si trova a perdere il posto – è in crescita, perché è intuitivo come crisi e ristrutturazioni aziendali lo influenzino positivamente. Non ci sono dati aggiornati, gli ultimi elaborati dall'Aiso, l'associazione di categoria, risalgono al 2011, ma una stima verosimile porta a quantificare il valore complessivo

in circa 20 milioni di euro. «Non esistono dati ufficiali – commenta amaramente **Roberto Amodio**, operations manager in Fairplace, piccola società attiva da diciassette anni con un fatturato 2013 sui 2 milioni di euro, che conta di incrementare di un buon 30% in

questo 2014 –, anche perché l'Aiso non funziona, nemmeno come interlocutore delle Istituzioni. Se andiamo al ministero del Lavoro per affrontare i temi che ci stanno a cuore, va a finire che ci fanno fare quattro giorni di coda». Il settore è in mano a una decina società, parliamo di quelle regolarmente accreditate e dotate di un codice etico, che evidentemente non sono in grado di fare azione comune. Perché lo spazio per crescere ci sarebbe eccome, basti pensare che all'estero l'outplacement rappresenta un mercato almeno cinque volte più grande del nostro e che nei paesi anglosassoni, dove è nato, si tratta addirittura di un servizio maturo. Non a

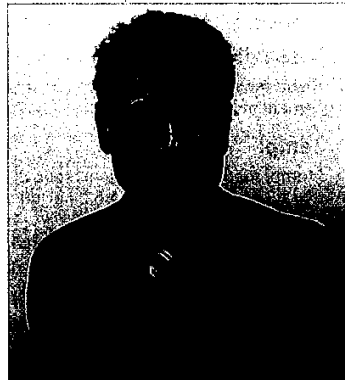
caso anche in Italia le prime a utilizzarlo e tutto sommato quelle che ancora oggi sostengono il mercato sono state le multinazionali, portatrici di pratiche e protocolli già sperimentati in altri paesi. I primi casi italiani risalgono al 1997-98, perlopiù case farmaceutiche, ricordiamo ad esempio la Serono Pharma, che coinvolse in un'attività di outplacement diciotto dipendenti della sede di Milano, e Allargan Farmaceutica di Pomezia, che coinvolse 110 dipendenti. Dal canto suo, la Saiwa, allora gruppo Danone, sperimentò l'outplacement su cento operai.

Bloccati alle politiche passive

«Il fatto è – spiega **Maurizio Mirri**, direttore Bpi Italia, gruppo Obiettivo Lavoro – che i paesi meno ideologizzati del nostro hanno capito da tempo che in termini di costo sociale non conviene puntare tutto sulle politiche passive del sostegno al reddito, mentre ancora oggi il nostro mercato del lavoro è improntato a tutela e assistenza». Naturalmente questo vale per chi è dentro il sistema, perché i numeri sulla disoccupazione giovanile ci ricordano ogni giorno che le sicurezze dei padri si traducono nelle difficoltà dei figli, quasi impotenti di fronte a un mercato del lavoro con altissime barriere all'ingresso, in cui le risorse vengono spesso impiegate per tenere artificialmente in vita aziende che di tutta evidenza non ce la fanno più a stare sul mercato, lasciando che i dipendenti invecchino sotto l'ombrello protettivo della cassa integrazione. Con situazioni che hanno del paradossale come,



Roberto Amodio



Maurizio Mirri

COMPETENZE

Outplacement - I vantaggi per l'azienda

figliora il consenso interno, importante per i dipendenti che "sopravvivono" alla ristrutturazione.
 caratterizza l'immagine aziendale in senso di forte responsabilità sociale. Importante nel caso l'organizzazione abbia in mente di
 procedere a nuove assunzioni dopo la ristrutturazione.
 avvicina l'azienda ai migliori standard stranieri, con ricadute positive in termini di employer branding.
 unge da elemento calmierante nelle trattative sindacali difficili e contrassegnate da forte contrapposizione.
 abbassa significativamente il rischio di contenzioso, nei licenziamenti sia individuali che collettivi.

Costo a sapersi

Outplacement nasce negli Usa a metà anni Sessanta dall'esigenza di ricollocare migliaia di tecnici altamente qualificati rimasti senza
 lavoro a seguito della riduzione dei programmi spaziali. A metà anni Settanta arriva anche in Europa. In Italia approda alla fine degli
 anni Ottanta, per poi cominciare a consolidarsi verso la fine degli anni Novanta. In questi anni di crisi, lo strumento è andato crescendo,
 pur rimanendo sottoutilizzato rispetto a quanto avviene in altri paesi.
 Il costo dei servizi di outplacement varia dai 3.500-4.000 euro per i profili operai al 15% della retribuzione annua lorda per le figure
 manageriali di spessore.
 Ogni sei nuovi contratti di lavoro stipulati, solo uno è a tempo indeterminato.
 La spesa annua sostenuta dal paese per le varie forme di sostegno al reddito si aggira sui venti miliardi di euro. Attualmente si tratta
 di politiche passive per nulla collegate a servizi di politiche attive.

Popolazione dei candidati

% Impiegati
 % Quadri
 % Operai
 % Dirigenti

Differenze di genere

Uomini sono il 69% dei candidati, le donne il 31%. Degli uomini, il 43%
 sono impiegati, il 25% operai, il 24% quadri, il 19% dirigenti. Delle donne, il
 50% sono impiegate, il 25% operaie, il 15% quadri, il 7% dirigenti.

Età media

anni per gli operai
 anni per i dirigenti
 anni per i quadri
 anni per gli impiegati

Provenienza

Il 11,1% dei candidati proviene dal comparto industriale, precisamente dai
 settori chimico (34%), meccanico (30%), alimentare (21%), elettronico (15%).
 Per quanto riguarda il comparto dei servizi, ricorrono all'outplacement i
 servizi generali (40%), Tlc/It (24%), finanza (20%), infrastrutture ed energia
 (2%), Hr (4%).

Tasso di successo

Sultano ricollocati il 92% dei candidati interessati da programmi di outpla-
 cement individuale e il 66% dei candidati interessati da programmi collettivi.

Tempi

Tempi medi di ricollocazione sono di 7,8 mesi per i dirigenti; 7,2 per i qua-
 dri; 7,3 per gli impiegati e 8,2 per gli operai.

Tendenze - Differenze 2013/2012

Quota degli operai ricollocati, passati dal 36% al 17%.
 Incremento dell'età media degli impiegati, passata da 45 anni a 55.
 I tempi medi di ricollocazione si sono alzati. Per gli operai si è passati da
 6 a 8 mesi.

Fonte: elaborazioni Fairplace sui propri dati relativi al 2013

tanto per citare un paio di casi, i nove
 anni di cassa integrazione della Finmek
 di Padova o della Iri Siltel di Bassano del
 Grappa. Ma ormai, un po' per la dimen-
 sione che la crisi ha assunto e un po' per
 la scarsità di risorse pubbliche disponibili
 anche per le politiche passive di assisten-
 za, pure i lavoratori abituati "bene" sono
 costretti a fare i conti con una realtà che
 non è più possibile minimizzare: le chiu-
 sure aziendali sono all'ordine del giorno, i
 tavoli di crisi attualmente aperti presso il
 ministero dello Sviluppo economico sono
 oltre centocinquanta per qualcosa come
 120mila lavoratori coinvolti, tutti i settori
 produttivi rappresentati, dagli elettrodome-
 stici alla siderurgia, dal manifatturiero
 alle Tlc, dall'automotive al farmaceutico.
 Fatto sta che persino soggetti abitual-
 mente poco inclini alle innovazioni come
 i sindacati stanno invece cominciando ad
 apprezzare l'outplacement come strumen-
 to da inserire nelle trattative aziendali.

L'impatto dell'outplacement

«Sino a non tanto tempo fa - conferma
 Marco Tagliabue, ad di Corium, piccola
 ma antica società specializzata nell'outpla-
 cement, che un anno fa è stata acquisita
 dal gruppo Openjobmetis - lo vedevano
 come il braccio armato dell'azienda, men-
 tre oggi lo apprezzano come elemento
 qualificante degli accordi. Rimane un cer-
 to scetticismo iniziale, che però scema non
 appena i risultati arrivano». Il che non può
 avvenire da un giorno all'altro, anzi nor-

COMPETENZE

malmente il processo di outplacement si allunga su sei-otto mesi con risultati positivi che, nelle esperienze più riuscite, superano il 90 per cento. Con una certa differenza, però, fra uomini e donne, perché per queste ultime la percentuale di ricollocazione si aggira sul 75%, conseguenza anche della minore disponibilità ad accettare lavori magari distanti da casa, «non certo per pigrizia – chiosa Amodio, Fairplace –, ma per il carico di responsabilità domestiche che la nostra società è abituata a poggiare sulle spalle delle donne». Ecco un caso concreto di poco più di un anno fa gestito proprio da Fairplace: società svizzero-tedesca del settore farmaceutico con stabilimento in Brianza, impegnata nella produzione di tre molecole per medicine oncologiche. Per decisione della casa madre l'intera produzione viene trasferita, 129 persone sono da ricollocare, di cui 4 dirigenti, 21 quadri, 13 impiegati e 91 operai specializzati; alla fine del processo, il 71% ha trovato un altro lavoro affine a quello perso, con oscillazioni di stipendio fra il -5 e il +5%, il 4% si è ricollocato in tutt'altro ambito, il rimanente ha intrapreso percorsi imprenditoriali e di consulenza. «Per il 2014 – dichiara Tagliabue, Corium – lavoreremo sui settori dell'edilizia e dell'informatica. In generale riusciamo a ricollocare l'80% delle persone seguite con retribuzioni almeno uguali alle precedenti, ma sempre più spesso accade che prima dell'assunzione

Marco Tagliabue



È il momento di fare un passo in più

Un fatturato di circa 11 milioni di euro, 140 dipendenti e 15 uffici presenti sull'intero territorio nazionale, Intoo è la società di Gi Group specializzata nei servizi di outplacement, nel 2013 ha gestito circa 4mila persone, con percentuali di successo dal 71% per i profili operai all'89% per dirigenti e quadri. Rivolgiamo qualche domanda all'amministratore delegato, **Cetti Galante**.

Come mai in Italia l'outplacement cresce ma non decolla?

Perché abbiamo un problema culturale: siamo un paese tutto spostato sulle politiche passive, per cui la nostra preoccupazione è garantire la cassa integrazione, ma non uno strumento di ripartenza. L'Italia spende l'1,8% del Pil in politiche del lavoro complessivamente intese, ma solo lo 0,3 è destinato alle politiche attive. Direi che una certa mentalità assistenzialistica è nel nostro Dna. Senza renderci conto che, a furia di ammortizzatori sociali, le persone non sono stimolate ad attivarsi nella ricerca di soluzioni. Le conseguenze sono negative da vari punti di vista. Pensiamo solo a quanto lo Stato risparmierebbe se i tempi di disoccupazione fossero ridotti. È possibile, perché se da sole le persone ci mettono 12-15 mesi a trovare un nuovo lavoro, col supporto dei servizi di outplacement, i tempi si abbassano a 6-7 mesi. Abbiamo provato a fare una simulazione e diciamo che ogni anno lo Stato potrebbe risparmiare qualcosa come un miliardo di euro ogni 150mila persone in mobilità.

La Legge di Stabilità di quest'anno introduce la possibilità di sperimentare il contratto di ricollocazione. Valuta positivamente la cosa?

Certo, tutti gli strumenti che vanno nella direzione di un potenziamento delle politiche attive del lavoro sono benvenuti. È positiva anche la proposta del senatore Ichino, che prospetta una sperimentazione del contratto di ricol-

locazione che responsabilizza molto gli individui. Tra l'altro, le Regioni possono parecchio al riguardo. L'esperienza della Lombardia con il sistema Dote Lavoro è molto positiva, direi una best practice, soprattutto perché le risorse vengono assegnate agli operatori sulla base dei risultati di ricollocamento ottenuti l'anno precedente. C'è dunque una logica premiante, che va nella direzione della qualità del sistema. Personalmente farei un passo in più, per coinvolgere anche i Centri per l'impiego, che possono risultare preziosi se messi a lavorare su quello che sanno fare, cioè la prima accoglienza, la fase di illustrazione al candidato delle possibilità, il rilascio di dati e statistiche. Certo che il lavoro di ricollocazione vero e proprio lo devono fare i privati, perché solo noi siamo davvero collegati col mondo del lavoro.

Come va evolvendo la pratica dell'outplacement?

Rileviamo un ruolo crescente giocato dal Web e dalla tecnologia in generale, sia nella gestione del rapporto fra noi e i candidati che nella preparazione di profili LinkedIn efficaci e, in alcuni settori come la moda, di video cv. Notiamo anche, da un anno a questa parte, una maggiore apertura verso lo strumento da parte dei sindacati, che forse stanno capendo che l'outplacement non produce disoccupazione, arriva a valle di un processo decisionale già maturato e s'inserisce aiutando a trovare soluzioni. In più, cogliamo la tendenza da parte di un buon 25% dei dirigenti coinvolti nell'outsourcing a intraprendere percorsi imprenditoriali, utilizzando i soldi del pacchetto di uscita dall'azienda. La tendenza è meno presente fra gli operai, ma anche qui non mancano gli esempi di chi, magari l'operaio capoturno, riesce a organizzare una piccola cooperativa. ■

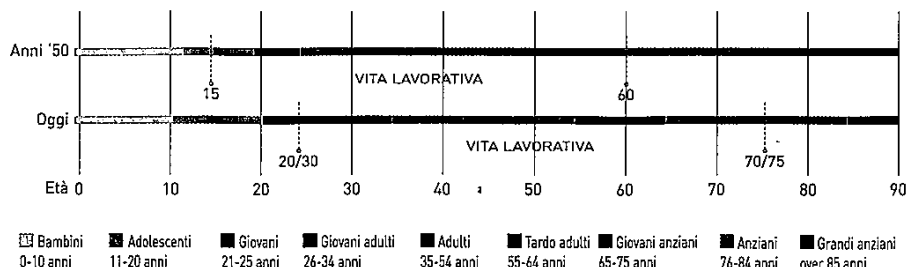
Gi.G.



Cetti Galante

COMPETENZE

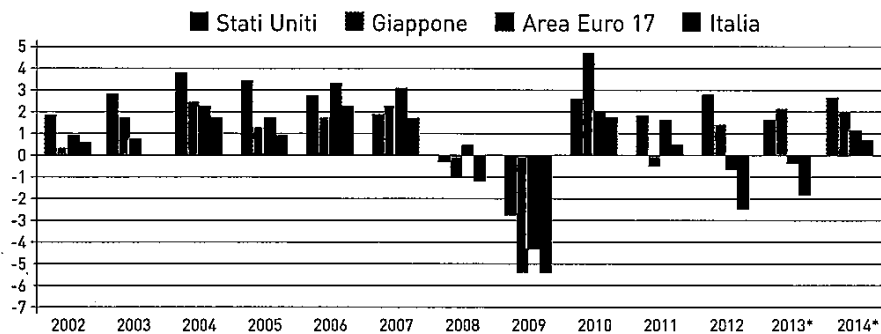
L'età lavorativa - anni '50 e oggi a confronto



Fonte: Ricerca Randstad su "Over 50, come cambiano le età della vita lavorativa e il mercato del lavoro in Italia"

Pil dell'area euro17, Italia, Stati Uniti e Giappone

Variazioni percentuali annue 2002-2012 e previsioni 2013-2014



*Commissione europea: "European economic forecast - Autumn 2013"

Fonte: Eurostat

a tempo indeterminato si debba passare per contratti a tempo. L'età media è nella fascia 40-50 anni, ma si è ormai creata un'altra fascia, quella dei 55-60enni, di quelle persone cioè che un tempo avrebbero avuto l'età per andare in pensione e oggi devono invece trovare altre soluzioni, naturalmente imparando a essere flessibili».

La via della reindustrializzazione

Dicevamo di come, pur in un momento così favorevole, l'outplacement in Italia non sia ancora riuscito a spiccare il volo. Dopo il boom del 2009, la crescita si è fermata. Di fronte a questo scenario, gli operatori reagiscono in modo differente. C'è chi come Roberto Amodio di Fairplace vorrebbe un intervento legislativo che

obbligasse le aziende a creare un fondo, detassato, per l'eventuale ricollocazione dei propri dipendenti e c'è chi, invece, allunga lo sguardo oltre l'outplacement vero e proprio. Una società come Bpi, fatturato 2013 di sei milioni di euro, previsione 2014 verso gli otto milioni, ha difatti pensato bene di affiancare alle attività di ricollocazione una società di reindustrializzazione. «Ricerchiamo nuovi investitori - spiega Maurizio Mirri -, che decidano di subentrare su parti del ciclo produttivo, salvaguardando il concetto di asset aziendale, che è fatto di impianti e persone, mantenendo lo stock di lavoro e conservando la nostra capacità di competere come paese». Perché due cose sono certe: da un lato, per quanto positivo in termini di ricadute personali, l'outplace-

COMPETENZE

Focus sui quadri aziendali

Alcuni indicatori	Quadri		
	2011	2012	2013
Numero candidati	486	514	638
% di successo	92	91	89
Età media	43	45	48
Mesi medi	5,8	5,9	6,6
Lavoro dipendente	62%	65%	59%
Dipendente a tempo indeterminato	37%	33%	29%
Dipendente a tempo determinato	25%	32%	30%
Co.Co.Pro. - Partita Iva*	21%	16%	20%
Microimprenditorialità - Soc. Consulenza	17%	19%	21%

*il 50% dei ricollocati in attività Co.Co.Pro./Partita Iva stabilizza il rapporto entro i due anni successivi

Tempo medio di ricollocazione per fascia d'età/inquadramento	Quadri			
	2012 mesi	2012 % incidenza	2013 mesi	2013 % incidenza
< 30 anni	n.a.	n.a.	3,5	1
Da 30 a 40 anni	5,1	26	6,4	17
Da 40 a 50 anni	5,6	50	6,5	54
> 50 anni	7,3	24	6,8	28
Totale media	5,9	100	6,6	100

Fonte: Intoo

ment in sé non crea nuovo lavoro, prende atto che dall'ennesima ristrutturazione aziendale si perdono un certo numero di posti di lavoro e semplicemente cerca di ricollocare le persone; dall'altro, questo costante e prolungato rinunciare ai siti produttivi italiani impoverisce tutto il paese, nell'immediato e anche sul medio periodo, perché la dispersione di know how, di professionalità costruite nel tempo, di lavorazioni fatte con cura e dedizione dilapida un autentico patrimonio che non sarà affatto facile ricostruire.

Dalla Natuzzi alle Cucine Berloni
Pensiamo a tutto il comparto del mobile. Attualmente, ad esempio, in Puglia il gruppo Natuzzi ha circa 600 persone da ricollocare. «Stiamo lavorando - aggiunge Mirri - a un'operazione di management buy out, con la fuoriuscita di parti del ciclo produttivo, che vengono acquisite da altri imprenditori-investitori, con l'obiettivo di

tutelare quanti più posti di lavoro possibili. Del resto, Natuzzi sta pensando di far tornare in Italia anche alcune produzioni prima delocalizzate in Cina o Romania». Un altro caso interessante è quello di Cucine Berloni a Pesaro, in cui gli investitori sono gruppi industriali stranieri, di Taiwan per la precisione, e fondi d'investimento che hanno deciso di finanziare una NewCo, rilevando parte del personale, con un piano di riassorbimento completo delle maestranze che si completerà nel 2018. «Perché - commenta Mirri - accanto alla fuga degli investitori dal nostro paese, c'è anche chi agisce al contrario e viene proprio per investire. Il motivo è duplice: all'estero poter vantare un marchio italiano è un plus notevole, in più noi ormai costiamo poco, pur avendo ancora un capitale di persone e di tecnologia».

La novità normativa e il caso Lombardia

Timida, ma una novità c'è. Nella Legge di Stabilità 2014 è stato introdotto un emendamento che, al fine di favorire il reinserimento lavorativo di chi attualmente usufruisce di ammortizzatori sociali, prevede la creazione di un Fondo per le politiche attive del lavoro, con una dotazione iniziale di 15 milioni di euro per quest'anno e di 20 milioni per i prossimi due anni, cioè 55 milioni in tutto. Con questi soldi, non certo abbondanti, si possono finanziare iniziative anche sperimentali tra cui il contratto di ricollocazione. Si apre dunque uno scenario in cui le Regioni - ricordo che, dopo la Riforma del titolo V, le politiche attive del lavoro sono materia di competenza regionale, per cui basterebbero delibere regionali ben fatte - potranno dar vita a tentativi di collaborazione pubblico-privato per provare a superare la vecchia logica dell'assistenza e del sussidio. Alcune Regioni, ad esempio Lazio e Friuli Venezia Giulia, stanno già facendo qualcosa al riguardo, ma a tutt'oggi l'unica esperienza già avviata, prima della Finanziaria 2014, è quella della Lombardia con la cosiddetta Dote lavoro. E fra gli operatori del mercato del lavoro c'è chi pensa che vista l'esiguità delle risorse finanziarie disponibili, anziché disperderle in mille rivoli, sarebbe meglio concentrare la sperimentazione sulla sola Lombardia.

Gi.G.