Outplacement, strumenti per le politiche attive del lavoro

a cura di Daniela Rimicci

L'outplacement è uno strumento di supporto alla ricollocazione. In Italia non ci sono ancora delle leggi al riguardo: è ancora ad appannaggio di organizzazioni illuminate. Solo alcune aziende, infatti, decidono di accompagnare i propri dipendenti anche nella critica fase di uscita per supportarli con percorsi volti a riscoprire se stessi e le potenzialità spendibili in ambiti differenti. In ogni Paese europeo l'outplacement segue regole differenti: cosa si dovrebbe fare per allineare questo strumento a una regolamentazione più vicine alle esigenze del mercato del lavoro italiano?

Le testimonianze che abbiamo raccolto tra gli operatori del settore risponderanno a queste e altre domande. Come vivono le persone il momento di uscita dall'azienda? Qual è il ruolo del direttore del personale in questa situazione? E ancora, di cosa hanno bisogno i 'candidati uscenti' e cosa una società di outplacement può offrire loro o ci si aspetta che offra? Nuove idee in favore dell'occupazione sono in discussione in parlamento, ma ancora nulla di fatto: cosa ne pensano i professionisti dell'outplacement?

La stabilità normativa sta alla speranza come la libera scelta sta alla proattività

Alessandra Giordano, Direttore Delivery di Intoo (Gi Group), trasmette soddisfazione nel raccontare un successo di ricollocazione intorno al 90% in un periodo di tempo di circa 6 mesi nonostante un momento di 'lutto' vissuto dai candidati. "L'uscita dall'organizzazione è come un 'lutto'. Non ce lo si aspetta mai, anche se non è più socialmente uno scandalo. In un momento simile i protagonisti più che mai sono il direttore del personale e i professionisti dell'outplacement. Insieme hanno il dovere sociale di agire e supportare i candidati uscenti: l'approccio deve essere delicato ma incisivo. Cerchiamo insieme di infondere alle persone una maggior sensibilità del mercato che li circonda. Devono conoscerlo quanto devono riscoprire se stessi, affinare competenze esistenti e acquisirne di nuove se necessario per trovare il loro nuovo 'posto nel mondo' in un mercato profondamente evoluto, nel miglior modo possibile. I consulenti di Intoo aiutano operativamente i candidati a rispondere, prima di tutto, a questa domanda "professionalmente chi sono?" e poi a capire insieme il modo migliore di 'spendersi', con quale ruolo e con quali capacità e competenze. Cerchiamo, entrando più nel dettaglio, di attenuare il senso di inadeguatezza avvertito dalle persone e di instradarle coerentemente alle nuove logiche di mercato. Il consulente è chiamato a essere un facilitatore: la persona preposta a dare senso alle azioni, ancor più quando i candidati percepiscono di avere delle mancanze professionali che a loro volta creano alibi. Li aiutiamo a recuperare un equilibrio e a sfoderare proattività nel mercato.

Alessandra Giordano
Direttore Delivery
Intoo (Gi Group)

Lo strumento dell'outplacement è evidentemente sfavorito dall'uso, talvolta improprio, degli ammortizzatori sociali che creano scompensi di diversa natura. Ognuno ha un'identità professionale che scopriamo insieme e rendiamo disponibile al mercato: lavoriamo sul bilancio delle competenze, su CV e presentazione, sulla reputazione e sulla rete di contatti personali e 'sociali' con strumenti come LinkedIn. Conosciamo le 'chiavi del successo' e le logiche di mercato: Intoo lavora, in particolare, sul matching domanda e offerta: l'unica strada possibile per occupare il posto giusto nel momento giusto.

Le società di outplacement sono, nel mercato attuale, indispensabili per affrontare questi 'passaggi' da organizzazione a organizzazione, con l'obiettivo di una ricollocazione a pieno titolo grazie a competenze chiare, determinate e inequivocabili.
Rivolgo un appello di speranza anche a chi lavora e a chi offre lavoro, perché non ci sono più certezze e nessuno è immune, oggi, a situazioni di questo tipo. Attraverso l'aggiornamento e la formazione, ogni lavoratore ha il compito di tenere sempre alta la propria *employability*, come ogni impresa ha il dovere –e l'esigenza– di avere all'interno e poter ricercare all'esterno persone 'skillate' ed eccellenti, di investire in formazione e conoscenza in modo continuativo, e di essere lungimiranti, evitando scelte 'tappabuchi' di competenze. Ogni lavoratore deve avere la possibilità di riqualificarsi professionalmente, adeguare le proprie competenze alle esigenze di mercato e acquisire la consapevolezza necessaria per presentarsi e spendersi al meglio.
Il tema dell'outplacement è aperto e si sta pian piano consolidando sia a livello culturale-sociale sia a livello politico. Ritengo inevitabile la scelta individuale di accogliere la proposta del servizio, altrimenti decadrebbe il tema della proattività, se l'outplacement fosse un ricatto.
L'Italia ha bisogno di leggi di facilitazione, senza 'monetizzare' lo strumento. Ecco la differenza tra le politiche passive e attive. I soldi tengono 'sotto scacco' le persone: sono un palliativo momentaneo per emozioni negative legate al momento di dolore.

Le idee politiche che circolano già da qualche tempo circa l'outplacement sono uno spiraglio di speranza, come le proposte presentate in tema di riforma del lavoro. In un'ottica di semplificazione, abbiamo bisogno di stabilità e chiarezza normativa sia per le imprese sia per i lavoratori: non possiamo vivere nella paura di cambiamenti continui. Nelle istituzioni lo strumento è compreso e approvato. Ora è necessario trovare una modalità condivisa tra le parti sociali, pensando al bene del Paese".

Non un lavoro, ma il lavoro giusto!

Franco Faoro, Presidente e Partner di S&A Change Management, afferma che l'obiettivo primario di un percorso di outplacement è quello di accompagnare la persona nel passaggio da un'azienda a un'altra fino al reinserimento professionale. "Questo obiettivo può essere perseguito assistendo la persona in maniera personalizzata (coaching), trasferendole un metodo di lavoro e un insieme di tecniche specifiche e fornendo un supporto operativo e logistico.

Franco Faoro
presidente e partner di S&A *Change Management*

Si tratta, soprattutto, di facilitare i candidati nell'utilizzo di strumenti consolidati per la ricerca del lavoro che nella maggior parte dei casi non risultano noti o vengono utilizzati in maniera impropria. Si tratta inoltre di stimolare, in chi ricerca lavoro, un atteggiamento positivo e proattivo nonostante il momento di criticità.
Spesso chi si trova nella condizione di cercare un nuovo lavoro mostra una scarsa capacità di comunicare adeguatamente le proprie competenze: è invece fondamentale imparare a presentarsi in maniera efficace sul mercato del lavoro. Per poterlo fare i candidati hanno dunque l'esigenza, prima di tutto, di effettuare un bilancio dettagliato delle proprie competenze e, solo in seconda battuta, di costruire gli strumenti di self-marketing ed individuare i canali specifici su cui muoversi sul mercato del lavoro.
In un momento difficile come quello attuale è evidente come la confusione del mercato del lavoro si rispecchi esattamente nella confusione delle persone. Sullo scenario globale stanno avanzando nuove logiche sempre più paragonabili a quelle del marketing: è quindi necessario che gli esperti orientino i candidati verso nuovi paradigmi sia di mercato sia sociali.
L'outplacement rappresenta una opportunità concreta che viene offerta ai candidati e che è frutto di una negoziazione tra le parti sociali. In questo frangente il direttore del personale si inserisce come figura protagonista, con una visione lungimirante, in grado di trasferire la proposta di outplacement alle persone da cui l'azienda intende separarsi con trasparenza e onestà. Questo servizio in Italia viene ancora scelto dalle aziende nella minoranza dei casi, nonostante il dato sia in crescita. Il ruolo di noi professionisti del settore è, prima di tutto, un ruolo etico e socialmente responsabile. La nostra mission è quella di fornire prospettive reali e concrete supportando operativamente i candidati nello sviluppo e nella realizzazione di un progetto professionale personalizzato. Le fasi di un percorso di outplacement

sono le seguenti: bilancio delle competenze, definizione dell'obiettivo professionale, redazione del CV e della lettera di presentazione, preparazione al colloquio di lavoro, analisi dei canali di ricollocamento, utilizzo efficace dei social network professionali (LinkedIn) e definizione di un piano di marketing.
A oggi abbiamo un successo di ricollocamento di oltre il 90% con un target di riferimento di Dirigenti (45%), Quadri (35%), Impiegati ed Operai (20%).
In Italia, a mio avviso, è necessario un cambiamento culturale che presupponga un passaggio da 'politiche passive' a 'politiche attive' nonostante, purtroppo, le resistenze siano varie a cominciare dalla 'pigrizia' delle persone e dalla facilità di risoluzione immediata della situazione tramite indennizzo economico. Ritengo personalmente che l'assistenzialismo fine a se stesso sia ormai superato: è certamente corretto e doveroso offrire un supporto economico ai dipendenti da cui ci si intende separare, ma lo è altrettanto fornire loro servizi che li facilitino nel reinserimento professionale".

Da una speranza a un'opportunità concreta per i candidati

Luigi Sposato, presidente di Eurointerim, racconta di momenti sofferti per i candidati uscenti. "La crisi si abbatte a livello personale e professionale. È necessario che le persone siano supportate dall'organizzazione, soprattutto nella fase di uscita, attraverso la figura del direttore del personale in corso d'opera insieme ai professionisti dell'outplacement. Affinché questo possa avvenire, ritengo, o vorrei fosse sempre così, che il lavoro più significativo risieda a monte del rapporto azienda-persona. Attraverso la formazione costante dei propri talenti le imprese hanno la possibilità di diversificare e ottenere risultati nel momento in cui le cose vanno bene. Il problema di fondo è che si tende a cercare appigli o 'tamponare' errori e mancanze quando il business va male.

Luigi Sposato
Presidente
Eurointerim

Nella situazione di scelta dell'outplacement entrano in gioco diversi attori: azienda, persone, sindacato, società esterne di consulenza e outplacement, ecc. Ecco che la direzione del personale è una funzione strategica, non solo nella gestione quanto più efficace delle risorse umane; il fattore decisivo, facilitatore, nelle relazioni industriali. L'operatore di outplacement in passato è stato percepito come il risolutore di un problema: la ricollocazione. È molto di più. E le organizzazioni hanno iniziato a capirlo: si tratta di una funzione di accompagnamento delle persone verso nuove opportunità. Trattandosi di una libera scelta per i candidati, è fondamentale che il direttore del personale sia la figura autorevole di riferimento, da un lato per i lavoratori e per i sindacati, sia a livello informativo sia a livello di incoraggiamento e fiducia, e figura chiave rappresentativa delle esigenze dell'azienda dall'altro.
I candidati che si affidano a noi ottengono un supporto operativo nel bilancio delle competenze, nel comprendere le aspettative e il ventaglio di possibilità professionali. Le persone hanno bisogno che il professionista dia loro una speranza e gli strumenti con cui lavorare in modo efficace per realizzare un vero e proprio piano di azione al fine di trovare una nuova occupazione, magari migliore…
Il Paese si sta muovendo lentamente verso l'apertura culturale: sui tavoli decisionali l'outplacement è 'chiacchierato' da tempo. Ora è necessario fare: strutturare un impianto normativo che colga le esigenze reali del mercato che gli operatori di settore conoscono certamente meglio dei politicanti. Auspico un confronto aperto di concerto tra tutti gli attori affinché una nuova cultura e una nuova normativa si intersechino e, insieme, scrivano una nuova storia italiana. Non solo per quanto concerne l'outplacement, ma per tutto il mondo del lavoro".

Ruolo politico della direzione del personale

Simone V.L. Oliva, Head of Career Management di Right ManpowerGroup, testimonia come la fase di uscita dall'organizzazione sia un momento delicato. "L'uscita dall'azienda è un momento complicato, sia sul piano personale sia su quello professionale, in Italia come all'estero. L'outplacement sta faticando a conquistare spazio in un sistema come quello italiano, rigido, in forte ritardo rispetto agli altri Paesi europei in tema di lavoro. Il fattore 'crisi' è certamente un aggravante: il sistema necessita di un rinnovamento, culturale e normativo, che permetta a questo strumento di attestarsi come leva strategica nella gestione delle risorse umane in azienda.

Simone V.L. Oliva
Head of Career Management
Right ManpowerGroup

Il direttore del personale ha un ruolo chiave, direi politico, all'interno dell'organizzazione aziendale: è il punto di collegamento tra le persone e il mondo del lavoro all'esterno. È chiamato a conoscere caratteristiche e peculiarità della propria *work-force* dal momento dell'ingresso in azienda all'uscita ed è necessario, oggi più che mai, che si focalizzi l'attenzione sull'analisi delle competenze attraverso un sistema continuo di misurazione che monitori nel tempo l'evoluzione. Questo sarebbe lo scenario migliore a cui tendere: un cambio di paradigma culturale che porterebbe un vantaggio sociale.
In questo frangente entrano in gioco le società di outplacement: ponte tra i mercati e organizzazioni. I

professionisti dell'outplacement devono essere un supporto attivo alla valorizzazione delle competenze, del potenziale e delle predisposizioni dei candidati. Ci occupiamo del candidato stando al suo fianco per renderlo indipendente, cercando di infondere la cultura della comprensione e valorizzazione di sé. Il candidato deve capire 'chi è' e 'dove vuole andare', per potersi riproporre al mercato nel modo migliore e più efficace possibile.
Rispetto allo scenario europeo ritengo importante che l'Italia si allinei, ma con modalità aderenti al nostro mercato. Non sarebbe sostenibile un obbligo del servizio di outplacement per le aziende: abbiamo necessità di una soluzione in cui la formazione e il bilancio delle competenze siano focus obbligatori. Si tratta di due cardini di orientamento che dovrebbero essere inseriti nei fondi interprofessionali in qualità di soluzioni di sviluppo delle persone. L'outplacement non è, e non deve diventare, un 'occupazionificio'. In accordo congiunto con le parti sociali, il privato e il pubblico dovrebbero unire le forze mettendo in gioco ognuno le sue specificità e professionalità."

Stop alla passività: DNA culturale proattivo

Fabio Costantini, HR Solutions divisione Randstad Outplacement, conferma l'importanza di abbandonare la cultura assistenzialista italiana e importare i modelli esteri vincenti con regole adatte alle specificità del nostro mercato. "È una realtà, oggi, che le aziende illuminate e sensibili rispetto al tema dell'outplacement siano ancora poche. La tematica di fondo, però, è questa: rispetto a un mercato del lavoro profondamente cambiato negli ultimi vent'anni, quanto l'importanza e l'efficacia dello strumento vengono percepite dalle persone in uscita e dalle organizzazioni che si trovano a dover riorganizzare la propria struttura?

Fabio Costantini
HR Solutions divisione
Randstad Outplacement

Il paradigma culturale e di mercato è cambiato e va affrontato nella sua attualità. Negli anni '90 abbiamo visto grandi riduzioni di organici ma a cui seguivano altrettante riprese economiche: l'outplacement all'epoca era un momento gestionale-burocratico, più che di efficacia pervasiva nel mercato. Oggi abbiamo di fronte uno scenario dove da un lato il personale Over 50 –per normativa– deve restare sul mercato fino a 70 anni, dall'altro ci sono meno opportunità organizzative e poche eccellenze da seguire come di grandi riprese economiche.
È il questo contesto che lo strumento dell'outplacement si inserisce come leva strategica di 'efficientamento' delle aziende: corresponsabili delle persone lungo tutto il loro percorso, dall'ingresso, alla crescita e sviluppo fino all'uscita dall'organizzazione.
I lavoratori uscenti si trovano in un mondo del lavoro profondamente cambiato, a loro ormai sconosciuto e, in questo frangente, il ruolo della direzione del personale diventa strategico e decisivo. Insieme alla società di outplacement –in qualità di esperta e perfettamente calata nelle dinamiche del mercato del lavoro a livello territoriale– è necessario offrire alle persone un sostegno pratico in chiave proattiva affinché riscoprano competenze utili e spendibili nel mercato attuale e possano riqualificarsi e ricollocarsi. . Bisogna 'dare ritmo' ai candidati, offrire competenza, strumenti e supporto, ma al contempo renderli consapevoli e responsabili di essere parte primaria attiva nel processo di reingresso nel mondo del lavoro.
Il problema di fondo in Italia è da sempre quello relativo all'utilizzo di politiche passive per cultura. Il DNA del Paese può e deve cambiare. Grazie allo strumento dell'outplacement questa mentalità culturale deve cambiare radicalmente: stop all'assistenzialismo, al via la ricerca attiva e proattiva volta alla ricollocazione e occupazione.
Il nostro Paese giuslavoristicamente è in perenne rincorsa degli altri stati europei. A livello normativo è ormai necessario un profondo cambiamento: portare in Italia i modelli vincenti calati nel contesto, con regole compatibili al mercato attuale".

Trovare lavoro è un lavoro

Giovanni Pedone, general manager di Lee Hecht Harrison | DBM racconta dell'importanza di essere affiancati e sostenuti in un momento doloroso, ma dove è necessario trovare coraggio. "Per i candidati uscenti si tratta di un momento di seria difficoltà e alto stress. Oltre evidenti disagi psicologici ed economici, esse si trovano ad affrontare la grande sfida di trovare una nuova occupazione, come scrivo nel mio libro *Trovare lavoro* (Guerini Editore): trovare un lavoro è un lavoro. L'uscita da un'organizzazione è un passaggio lavorativo faticoso che, generalmente, è una scelta subita dalle persone: è quindi fondamentale non essere soli.

Giovanni Pedone
general manager
Lee Hecht Harrison | DBM

Le direzioni del personale in questo senso hanno la grande responsabilità di convenire le modalità della 'separazione' che tenda il più possibile a un'uscita non conflittuale. Questo anche nell'ottica di dare un'immagina positiva, attenta ai bisogni delle persone, dell'azienda a coloro che restano.
Da parte dell'organizzazione è imprescindibile un comportamento aziendale fondato sul principio di eticità, da

interiorizzare e trasferire ai candidati. Quest'ultimi vanno accolti e accompagnati nel percorso che li aspetta da professionisti del settore: i sentimenti di rabbia, paura, senso di ingiustizia e smarrimenti si alimentano anche a causa di una non conoscenza del mercato attuale. Ed ecco che il rapporto con gli specialisti dell'outplacement è importante ed esiste già in fase preliminare rispetto all'effettiva uscita dei dipendenti. L'utilizzo del servizio è una libera scelta e, come tale, è adeguato a persone che responsabilmente decidono di ricostruire le proprie competenze per poterle spendere al meglio sul mercato. Insieme al candidato ci occupiamo, ad esempio, di rivedere correttamente il CV come la posizione sui social network; e ancora di sostenere delle prove di colloqui e insegnare alle persone come gestire una ricerca di lavoro e le relazioni di network in modo efficace. Con l'obiettivo di produrre quanti più colloqui possibili, forniamo ai candidati un manuale da seguire, offriamo il nostro metodo con certificato di qualità del servizio di supporto attivo e, inoltre, la piattaforma CRN dedicata *Career Resource Network* per la ricerca integrata degli annunci e posizioni sul mercato.
L'outplacement è uno strumento efficace nel momento in cui è utilizzato con responsabilità: il dibattito negli ultimi anni è acceso e un allineamento ai Paesi europei sembra ormai essenziale. Si dovrebbe ragionare l'introduzione dell'outplacement nella normativa a partire dal modello tedesco seguendo, però, le specifiche del mercato italiano. Invece del modello previdenziale e assistenzialista, sarebbe necessario un accordo congiunto tra le parti sociali".

Affidarsi a esperti per rinascere

Roberto Amodio, Operation Manager di Fairplace, ci racconta del ruolo decisivo della direzione del personale in un momento in cui i candidati vivono l'uscita dall'organizzazione come un 'tradimento'. "La crisi degli ultimi anni ha accentuato il fenomeno dell'instabilità lavorativa, colpendo fasce di età e professionalità di ogni tipo. Per chi si trova improvvisamente fuori dal mercato del lavoro, il trauma è forte e non è sempre semplice focalizzare le proprie competenze e superare le difficoltà che comporta la ricerca di un nuovo posto di lavoro. Da qui l'importanza dell'outplacement, strumento di supporto alla ricollocazione.

Roberto Amodio
Operation Manager
Fairplace

In Italia, attualmente, non essendoci la presenza di una precisa legislazione al riguardo, solo alcune aziende decidono di accompagnare i propri dipendenti nella critica fase di uscita con il supporto di percorsi di ricollocamento che possano riqualificarli in ambiti differenti.
La perdita del lavoro è un momento estremamente drammatico e carico di ansie, si ha la sensazione di essere perduti e di essere stati traditi. Ci si sente senza punti di riferimento perché il lavoro non rappresenta, infatti, solo indipendenza economica, ma anche realizzazione personale, riconoscimento sociale. In questa situazione il ruolo del direttore del personale è decisivo, ma, a sua volta, condizionato da altri fattori assolutamente non secondari quali la disponibilità, da parte dell'azienda, di un budget da investire in outplacement, e i rapporti con il sindacato. I candidati quando vengono inviati a noi sono, prima di tutto, in una situazione di grande fragilità e insicurezza e hanno bisogno di un buon esperto(consulente di OTP) che li segua . Ma è necessario anche un percorso costruito su misura in grado di valorizzare le competenze e le caratteristiche personali, oltre ad assecondare ambizioni di sviluppo di carriera e colmare eventuali gap professionali. Un buon consulente deve possedere empatia, conoscenza dell'organizzazione aziendale e del mercato del lavoro con le relative dinamiche, e infine capacità di ricercare opportunità nascoste.
Ritengo importante che in Italia si allinei questo strumento a una regolamentazione più vicina alle esigenze del mercato del lavoro. Ancora oggi la decisione sull'applicazione o meno dell'outplacement è affidata alla contrattazione tra aziende, sindacati e, a volte, Ministero del Lavoro. Il problema è che spesso tutto viene monetizzato, si offre denaro al posto dell'outplacement, mortificandone il significato, facendo passare il messaggio che tutti i problemi possono essere risolti con un indennizzo. Ecco, sarebbe necessaria una legge che rendesse obbligatorio l'outplacement, con regole e metodi precisi, in caso di licenziamento. Questo consentirebbe, probabilmente, di migliorare il livello del mercato del lavoro".

Facciamo il punto: dalle crepe entra la luce

Emerge all'unanimità l'auspicio di una messa in campo di norme chiare, trasparenti e necessarie di regolamentazione dell'outplacement e, in particolare, di un cambio di rotta importante. Una trasformazione culturale in cui la persona diventa protagonista e artefice del proprio destino. Stop all'assistenzialismo. Sì a politiche attive. Il mantra del nuovo governo è 'fare, fare, fare'. Auspichiamo, pertanto, fatti concreti per problematiche reali. Auspichiamo un coinvolgimento attivo dei protagonisti del settore che la realtà la vivono ogni giorno. Auspichiamo una concertazione per regolamentare l'utilizzo di questo strumento, come di altri, volto a favorire l'occupazione. È necessario, quasi inevitabile oggi, delineare percorsi efficaci, programmi attivi, che mettano le persone nelle condizioni di conoscere e utilizzare al meglio gli strumenti necessari. Per sentirci tutti meno soli. Per sentire che al mondo ognuno di noi è utile. Tutta la società italiana soffre grandi lesioni, dalla politica ed economia fino al mondo della scuola, delle istituzioni… Abbiamo bisogno di fatti, che devono partire da una speranza comune. Dalle crepe entra la luce: si tratta di responsabilità