

RIFORMA &amp; MERCATO ■ Grazie alla legge 30 crescono gli specialisti che intervengono in funzione anti-esuberanti

# Chi ti ritrova un posto di lavoro

## Outplacement: da «licenziatori cortesi» a ri-collocatori

**N**egli Stati Uniti il 93% di coloro che si trovano senza lavoro vive questa situazione difficile a causa di ristrutturazioni aziendali o processi di fusione o acquisizione.

Il dato, espresso da 27 mila tra manager e quadri a spasso (o, per usare un termine tecnico, «in transizione di carriera»), è riferito al 2004. *Annus horribilis* per i licenziamenti, in quanto picco di una tendenza che dal 64% del 2001 è andata peggiorando e che non dà segnali di inversione. Numeri e analisi sono di Dbm, multinazionale dell'outplacement, ovvero specializzata nei servizi utili alla ricollocazione professionale. Un "pacchetto" di servizi di supporto e accompagnamento, che l'azienda può mettere a disposizione dei dipendenti in esubero perché riescano a trovare un altro posto di lavoro attrezzati con le informazioni, le tecniche di ricerca e l'atteggiamento psicologico e di motivazione giusti.

L'outplacement può essere individuale oppure collettivo. Il primo intervento è previsto per un singolo dipendente che segue un percorso ad hoc con la guida di consulenti esperti che lo aiutano a fare una specie di inventario delle sue esperienze, competenze e capacità, a individuare le aree mi-

gliorabili e a definire un piano di crescita realistico e compatibile con le esigenze del mercato che sbocca infine in una strategia di contatto con le imprese o la scelta di mettersi in proprio. L'outplacement collettivo è chiesto e pagato

dall'azienda alla società di outplacement per interi rami d'impresa da ristrutturare o chiudere.

I primi lavoratori a sperimentare lo strumento della ricollocazione furono, proprio negli Usa e alla fine degli anni 60, i dipendenti della Nasa alla fine del progetto spaziale Apollo, poi l'outplacement approdò quasi subito in Francia e Gran Bretagna. In Italia, la pratica dell'outplacement comincia negli anni 80. È richiesto dalle aziende grandi e inizialmente viene riservato ai manager, ma resta comunque poco conosciuto e poco utilizzato. Sono le trasformazioni dello scenario del lavoro e le crisi aziendali dell'ultimo quinquennio ad aprire finalmente la strada a questo tipo di intervento, e così il mercato si avvia. Succede oggi perché, da un lato, si fa strada anche da noi il concetto della tutela dell'occupabilità, ovvero della difesa della capacità del lavoratore di stare sul mercato. Il servizio di outplacement viene dunque a far parte dell'accordo di uscita di un lavoratore, accanto o in sostituzione degli ammortizzatori sociali classici. Anche il decreto per il reimpiego dei lavoratori ultracinquantenni in esubero varato ieri dal Governo rientra in questa visione. Il programma, in tre fasi, pre-

vede infatti un periodo di tre anni per il Nord e di quattro nel Mezzogiorno, durante il quale i lavoratori considerati in esubero beneficeranno dell'indennità, ma verranno anche accompagnati in una forma di tutoraggio da Italia Lavoro per aiutarli a trovare un nuovo impiego.

Il secondo elemento facilitatore per la diffusione dell'outplacement è stata la Legge 30 che, eliminando il vincolo dell'oggetto esclusivo, ha permesso alle Agenzie per il lavoro di svolgere anche attività di supporto alla ricollocazione professionale con proprie

strutture o creando sinergie con le società di outplacement. Funziona? Secondo i dati dell'Aiso, associazione che raccoglie la quasi totalità delle società italiane, gli interventi di outplacement collettivo hanno portato al re-impiego di oltre 2800 persone, su un totale di circa 3300 gestite, con un tasso medio di ricollocazione dell'85%, ma con punte superiori in alcuni settori. Nell'informatica e tlc, la percentuale raggiunta è stata del 98% e del 96% nei settori alimentare e dei servizi.

Nell'outplacement individuale, il 51% dei dirigenti trova un altro posto in poco meno di sei mesi e l'altra metà decide di dare vita a un'attività autonoma. A un impiegato ci vogliono sei mesi per ricollocarsi a tempo indeterminato nel 35% dei casi, mentre è più facile trovare un lavoro a termine (48%).

Ma la fortuna recente dell'out-

placement deve qualcosa anche alla nuova sensibilità ai temi dell'etica e della responsabilità sociale d'impresa. Ne è convinto un decano del settore come Giovanni Paladin, presidente dell'Apron (l'associazione dei professionisti di outplacement e management dell'evoluzione professionale) e alla guida di «Uomo e impresa», società che oggi fa parte dell'agenzia per il lavoro Umanna. «Credo nella logica delle buone prassi — argomenta Paladin — con aziende che giocano il proprio ruolo sociale salvaguardando la dignità del dipendente che devono lasciare a casa: senza abbandonarlo, ma aiutandolo a trovare un'altra occupazione. Meglio se lo fanno al più presto possibile, in modo da assicurargli una continuità professionale. In questo modo, la persona non entra nel buco nero di una attesa demotivante o della ricerca malfatta di un posto che non arriva. Nel caso dell'outplacement collettivo, si evita al lavoratore di cambiare stato per entrare in quello di assistito sociale.

Il ruolo dell'operatore è delicato e centrale: «Deve essere il garante del principio che l'outplacement è una forma di assicurazione sulla sicurezza del futuro che l'impresa dà in cambio dell'atto di metterlo fuori. E deve fare acquisire alla persona la consapevolezza che è lui che, a questo punto, deve mettersi in gioco superando gli aspetti di difficoltà personali e del contesto e che solo così avrà successo».

A CURA DI  
**ANNA MARINO**  
**ROSANNA SANTONOCITO**

Una tecnica  
nata  
negli anni 60  
alla Nasa  
che si sta  
rivelando  
vincente



Oggi alle 13.15 in diretta: Outplacement, gli specialisti che aiutano a ricollocarsi e a trovare un nuovo posto di lavoro. Per intervenire: 800-240024

[www.radio24.it](http://www.radio24.it)

**Marco Tagliabue / Corium**

# Trasformare un guaio in opportunità

Corium srl è la pioniera dell'outplacement in Italia: è la prima che nel 1986 ha iniziato questa attività nel Paese, ed è giunta quindi al suo ventesimo compleanno.

Marco Tagliabue, amministratore delegato, spiega la filosofia della società: «Trasformare un momento di difficoltà di una persona in una opportunità, di convincerla che il grande vantaggio che ha è avere tempo a disposizione e la possibilità di cercare il lavoro ideale». In media, infatti, chi esce da un percorso di outplacement trova un lavoro che aumenta del 10% la busta paga, ma il candidato deve essere il primo a credere che il suo obiettivo è raggiungibile.

«Il nostro fine è dare una mano alle persone a definire un obiettivo di carriera strategico. Per questo le aiutiamo a capirsi e a spiegarsi in pochi minuti. E mettiamo a disposizione un ufficio



È come avere una bicicletta: è la persona a pedalare

Marco Tagliabue

in cui la persona possa lavorare, una segreteria, banche dati di head hunter, potenziali contatti, ricerchiamo opportunità. Ma gli strumenti — sottolinea Tagliabue — sono come una bicicletta: è la persona che deve pedalare per

farla muovere».

I percorsi sono ad hoc, individuali o collettivi, anche per 50 o 100 persone. L'incarico arriva sempre da un'azienda, salvo alcune convenzioni con sindacati e anche per cercare figure professionali. «Noi conosciamo bene i

candidati: mentre gli head hunter impiegano un'ora di colloquio per ricollocare la persona, noi impieghiamo in media 15 incontri con il consulente per la fase di preparazione al mercato, da circa due settimane a un mese —

rimarca Tagliabue — Ci sono tre fasi. Il punto di partenza è l'analisi di capacità, competenza e motivazioni dell'individuo, definizione del nuovo progetto di carriera in crescita e degli strumenti operativi in funzione di questo. Poi si entra nella "campagna", la fase di ricerca.

I risultati sono evidenti: «Nei percorsi individuali abbiamo assistito migliaia di persone — dice Tagliabue — il costo del servizio viene sostenuto dall'azienda e la formula standard prevede il 15% della retribuzione annua per outplacement individuali con assistenza a tempo illimitato e si esaurisce un anno dopo che la

persona ha trovato il posto di lavoro. Una persona si colloca tra il quinto e il sesto mese di attività».

Per gli impiegati il tempo è di 5/6 mesi come outplacement individuale e il 100% viene ricollocato. I contratti stipulati si trasformano nel 60/70% dei casi in contratti a tempo indeterminato. Corium è presente anche nell'outplacement collettivo. «Si tratta di una integrazione degli ammortizzatori che sono a carico della collettività — spiega Tagliabue — e il percorso di outplacement fa parte di un accordo sindacale per ottenere una bassa conflittualità ed è una garanzia per accorciare periodo di transizione dell'azienda. Il rapporto con sindacati è importante anche quanto riguarda risultati, davvero importanti: gli operai sono di rapida ricollocazione, nell'arco di sei mesi, e nella misura del 60/70%, ma una quota di persone si perde perché non accetta l'outplacement e si limita a percepire gli ammortizzatori sociali. Per queste figure sono importanti qualità della vita e distanza dal posto di lavoro e orario piuttosto che il contenuto», conclude Marco Tagliabue.

**Gabriella Lusvarghi / Dbm Italia**

# Mettere a fuoco i profili e fare centro

Gabriella Lusvarghi ha fondato Dbm Italia insieme a un gruppo di manager nel 1991. La società, con sei sedi in Italia, è legata al gruppo statunitense Dbm, leader mondiale nella consulenza di outplacement da circa 40 anni.

«Abbiamo programmi che variano a seconda del livello professionale e della posizione all'interno del mercato del lavoro — racconta la manager — Nell'outplacement individuale ripercorriamo la storia professionale della persona, esperienze e risultati, mettendo a fuoco un profilo e l'obiettivo. Per raggiungerlo si percorrono varie strade. Una via indirizza il candidato alla ricerca di un lavoro dipendente, le altre portano a tre sottoprogetti per lo sviluppo di attività di tipo autonomo». E cioè progetti di imprenditoria, di consulenza e di microimprenditoria. La scelta di uno dei percorsi non è certo casuale: è basata sulla verifica delle competenze, sui desiderata della persona incrociati con l'offerta del mercato. Importante scelta degli strumenti: «Se si cerca un lavoro dipendente — sottolinea Gabriella Lusvarghi — sono l'in-

dividuazione di mercati, aziende e target, la comunicazione con il mercato attraverso il curriculum vitae e le tecniche di comunicazione nel colloquio. E poi si scatena una caccia, e cioè un contatto stretto e costante con il mercato per trovare opportunità in linea con il profilo».

Per l'attività imprenditoriale invece si parte da una idea di business, da un business plan, dal reperimento finanziamenti fino alla realizzazione dell'idea. Per i consulenti, infine, si disegnano anche le brochure e la «campagna di promozione».

Ritmo incalzante anche per l'outplacement collettivo, spesso in abbinamento con gli ammortizzatori sociali, cassa integrazione e mobilità. «Veniamo inseriti — spiega la manager — nella fase di trattativa dell'azienda con il sindacato, presentiamo un progetto che tiene conto del numero, del livello professiona-

le, del territorio dei candidati. Discusso e approvato dai sindacati, riscuote l'adesione di chi è coinvolto, e poi si parte».

Nel 2005 i tempi medi di ricollocazione sono stati da un minimo di tre mesi e mezzo per gli impiegati a

dei soggetti coinvolti.

«I segreti sono tre — rivela Lusvarghi — partire dalla persona e non dal mercato, aiutandola anche a ricostruire motivazione e autostima. Non abbandonarla anche se il mercato risponde di no. Attivare un contatto capillare con territorio o con il campo di competenza del candidato».

E il mercato? «È cresciuto di più l'outplacement collettivo in seguito a riorganizzazioni ma anche delocalizzazioni. C'è anche un maggior coinvolgimento delle istituzioni, per cui i nostri committenti sono anche regione o provincia. Il costo di un outplacement collettivo — conclude Lusvarghi — si aggira sui duemila euro a persona, ma sono comprese un serie di garanzie, su un periodo di prova non superato o anche su una mancata trasformazione di un contratto da tempo determinato a tempo indeterminato».

Vi sono più strade e più progetti per ogni candidato

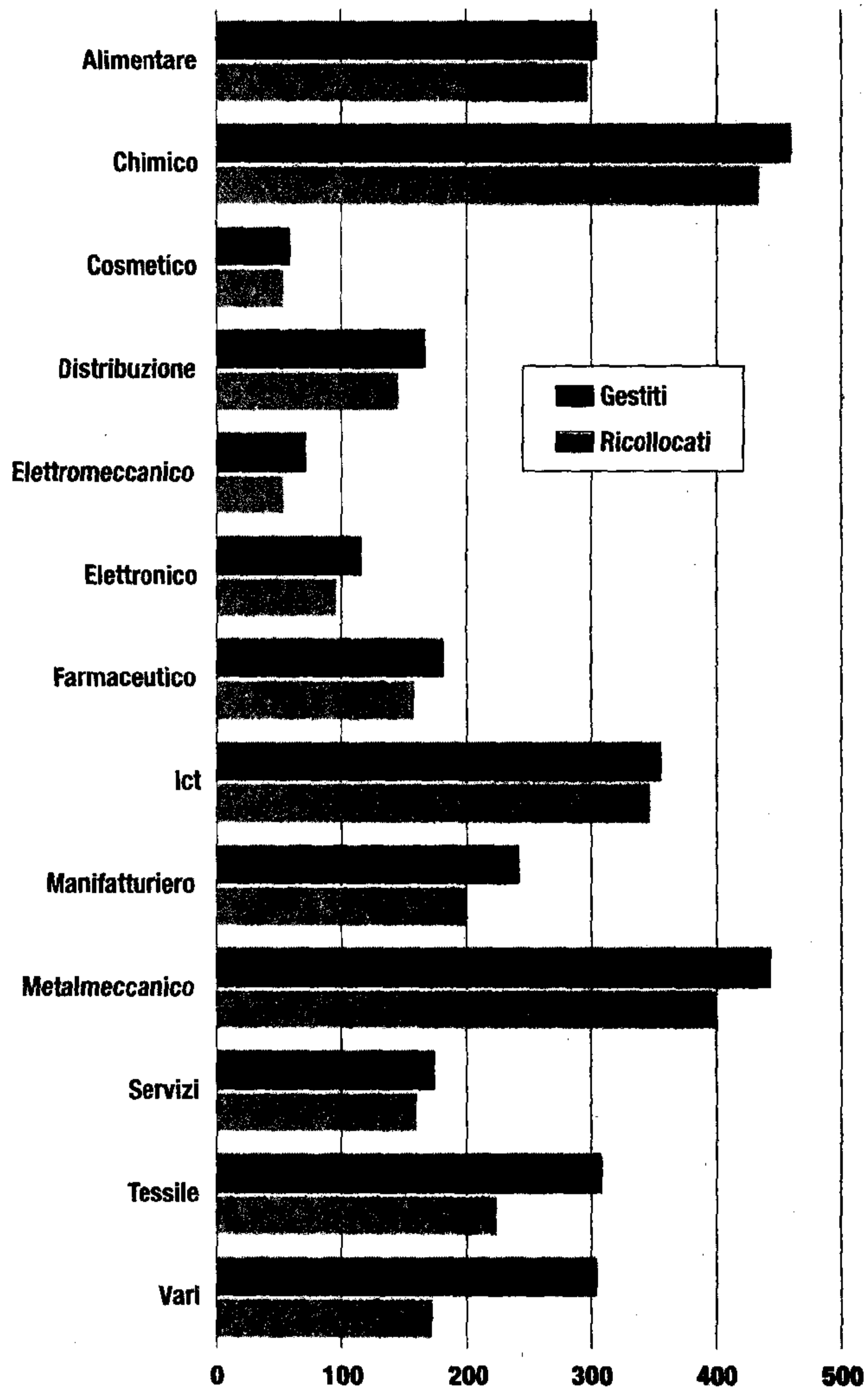
Gabriella Lusvarghi



cinque mesi per i dirigenti. Per l'outplacement collettivo di solito la durata dell'assistenza è di un anno. L'anno scorso Dbm ha registrato risultati record: nell'individuale con il 98% di persone ricollocate, nel collettivo con più del 90% e punte del 100%

## Gli interventi

Il personale gestito e ricollocato mediante operazioni di outplacement collettivo nel biennio 2004-2005 dalle società che aderiscono all'Aiso settore per settore in Italia



Fonte: Aiso, 2006

## Il traguardo individuale

L'esito degli interventi di Outplacement Individuale per dirigenti, quadri e impiegati. Dati consuntivo 2005, mesi medi di ricollocamento e sbocchi occupazionali (dati in %)

	Dirigenti	Quadri	Impiegati
Mesi medi ricollocamento	5,9	6,5	5,3
Tempo indeterminato	49	50	35
Tempo determinato	6	27	48
Lavoro autonomo imprenditoriale	45	23	17

Fonte: Aiso, 2006

