

## Outplacement, servizio in evoluzione Ma serve fare cultura nelle aziende

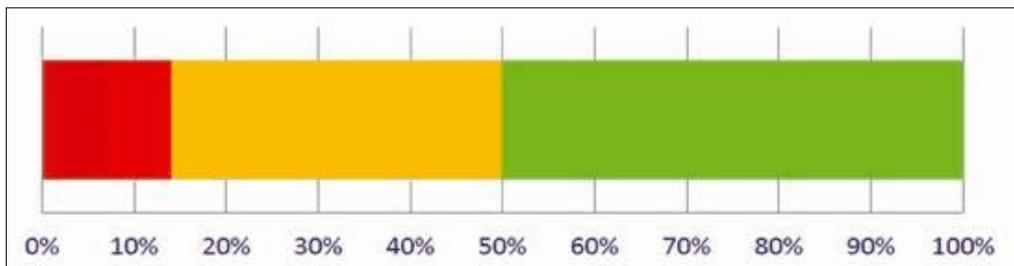
a cura della Redazione

*Nel 2015 ha coinvolto più di 7.500 persone ricollocandone il 77%. Dati interessanti, ma con ampi margini di crescita. Per dare spinta al mercato occorre fare più informazione a lavoratori, sindacati e aziende. E offrire servizi più ampi: non più una consulenza limitata alla gestione degli esuberanti in momenti di crisi aziendale, quanto percorsi di formazione preventivi, capaci di seguire i lavoratori durante tutta la carriera.*

Outplacement. Tanto vale dirlo subito: la parola non è di quelle più simpatiche. Forse perché letteralmente significa “mettere fuori” e l’immagine che riporta alla mente è decisamente poco edificante. Ma se si va oltre il nome ostico ci si accorge che il servizio di consulenza professionale, che supporta la persona uscita da un’azienda in tutte le fasi della ricerca attiva di occupazione fino al nuovo inserimento nel mondo del lavoro, in realtà funziona. E bene.

Basti dire che secondo i dati Aiso, l’Associazione che raccoglie le società specializzate in outplacement, nel 2015 in Italia ha coinvolto 7.575 persone con una età media di 44 anni, il 77% delle quali è stata ricollocata sul mercato del lavoro in un arco di tempo medio di sei mesi. Alcuni hanno trovato una nuova occupazione in aziende di grandi dimensioni con lo stesso ruolo, la maggior parte in aziende medie con un ruolo diverso e uno stipendio più basso del precedente, altri imboccando la strada della auto-imprenditorialità. Numeri di tutto rispetto se si pensa alla crisi del mercato del lavoro italiano, anche se ancora su una popolazione numericamente contenuta che, proprio per questo, hanno indubbiamente ancora ampi margini di crescita. A usare per la prima volta questo strumento di ricollocazione del personale sul mercato del lavoro è stata la Nasa negli Anni 60, quando si vide costretta a ridurre notevolmente il numero del personale specializzato in organico al termine del Progetto Apollo, la storica missione che portò per la prima volta l’uomo sulla Luna. Da allora si è poi diffuso in tutto il mondo. Nel nostro Paese a fare ricorso all’outplacement, fino a oggi, sono state più che altro le grandi imprese e le multinazionali alle prese con riorganizzazioni, ristrutturazioni o riduzioni di organico. Operazioni di snellimento che hanno coinvolto le società specializzate in outplacement prevalentemente sulle fasce medio alte dell’organigramma, come dimostrano i dati di Aiso, in base ai quali nel 2015 questo strumento di ricollocazione è stato usato da 1.154 dirigenti, 1.573 quadri, 3.531 impiegati.

A rivolgersi alle società specializzate sono in genere gli HR Manager che, nell’oltre 85% dei casi, si sono detti soddisfatti del servizio avuto, come riportato in una survey sul settore realizzata da Aiso a giugno con il supporto di Synthetron, realtà di consulenza specializzata in crowdsourcing, che ha coinvolto 16 responsabili HR di altrettante aziende operanti in settori diversi. Del resto i vantaggi per l’impresa non sono da poco: utilizzando l’outplacement si possono attenuare le tensioni con sindacati e dipendenti in fase di trattativa, migliorando la gestione degli esuberanti. Senza contare gli effetti positivi sull’immagine dell’azienda. Le imprese che inseriscono nel pacchetto di uscita dei dipendenti l’outplacement, infatti, dimostrano di avere particolare interesse per il futuro del lavoratore, di seguirlo passo dopo passo nel suo percorso di ricollocazione in modo attivo e costruttivo. L’analisi di mercato fatta da Aiso evidenzia anche un buon grado di soddisfazione tra i dipendenti. Particolarmente lodata è stata la qualità del supporto professionale avuto, anche sul piano psicologico, nell’affrontare un delicato momento della propria carriera, così come la pos



Utilizzo in azienda dello strumento di outplacement. Scala di valutazione: mai (rosso), raramente (rosso chiaro), giallo (qualche volta), verde (spesso).

Fonte: Percezione e uso dell'outplacement da parte degli HR Manager, Aiso, Intoo e Synthetron

sibilità di studiare a fondo e mettere a fuoco le proprie potenzialità e competenze per valutare in modo obiettivo ed efficace nuove prospettive di carriera.

**Poca conoscenza, poca diffusione** Eppure anche se presente in Italia da diversi anni e nonostante i risultati positivi dimostrati da numeri e statistiche, l'outplacement nel nostro Paese fatica a raggiungere quella diffusione registrata nel resto dell'Unione europea, Francia, Regno Unito e Germania in testa. A frenare il suo decollo contribuiscono diversi fattori: in primo luogo la scarsa conoscenza dello strumento da parte dei lavoratori che, in fase di trattativa –a volte spinti dal sindacato– spesso propendono per una buona uscita monetaria più sostanziosa, convinti di riuscire facilmente a trovare da soli una nuova occupazione appoggiandosi al proprio network di conoscenze professionali. Tuttavia non è valutato il fattore tempo, che in un mercato del lavoro come quello attuale, specie se si è senior, può dilatarsi molto. Così come occorre tenere presente che un incentivo monetario, seppure di entità interessante, difficilmente può bastare fino all'età pensionabile, specie dopo la riforma che ha allontanato di anni questo traguardo.

Parte della responsabilità del basso ricorso all'outplacement nelle aziende italiane, però, ce l'hanno anche i sindacati, sia perché conoscono poco le potenzialità dello strumento o perché ne hanno fatto esperienza negativa, essendosi affidati a operatori non specializzati. Così si continua a preferire una gestione degli esuberanti basata unicamente sull'ammortizzatore sociale passivo e sull'incentivo economico.

Ma a guardare ancora con disinteresse a questo servizio ci sono anche molte aziende, che lo avvertono come un'ulteriore difficoltà in un

panorama già complesso e problematico, preferendo il semplice pacchetto di uscita monetario.

Gli HR Manager sono un po' vittime di questa logica. In base ai dati dello studio condotto da Aiso con l'aiuto di Synthetron, infatti, i Direttori del Personale tendono a non avere un ruolo attivo di promozione dell'outplacement in azienda, pur essendo pronti a consigliarlo a amici e parenti. Che fare dunque per incrementare la diffusione dell'outplacement di qualità? “La diffusione culturale è fondamentale”, hanno detto in coro i 16 HR Manager coinvolti nella ricerca Aiso.

Anche gli enti bilaterali possono avere un ruolo importante in questo campo, proponendo alle parti sociali il servizio di outplacement oltre a quelli di cui già si occupano, come la formazione professionale, la sicurezza sul lavoro, l'erogazione di prestazioni di welfare aggiuntivo a sostegno del reddito e la conciliazione, a una maggiore attenzione per le persone da parte di categorie e associazioni di settore. Un esempio in questo senso viene da Manageritalia, la Federazione di manager e quadri del Terziario che in occasione del rinnovo del contratto di categoria, il 21 luglio 2015, ha inserito l'obbligo dell'outplacement come servizio per i dirigenti in uscita dall'azienda che ne fanno richiesta (nel precedente contratto il servizio c'era, ma non era un obbligo, si diceva solo che l'azienda, nel caso lo desse, doveva pagarne il 50%). Un passo in avanti molto importante anche perché Manageritalia ha incaricato il suo centro di formazione (Cfmt) di fare uno screening degli operatori presenti sul mercato per garantire la qualità del servizio offerto e solo le società che fanno parte di Aiso sono state certificate per erogare il servizio.



## Il tailor made premia

Sul mercato ci sono però anche società che per distinguersi dalla concorrenza hanno puntato tutto sull'estrema personalizzazione del servizio. Un esempio arriva da Renaissance Consulting, società di consulenza specializzata in gestione delle Risorse Umane fondata nel 2013 da Gilda Romano, professionista con una lunga carriera alle spalle nell'ambito delle Risorse Umane. "Sono partita dall'idea di creare una Boutique di Consulenza con una focalizzazione sull'outplacement perché in Italia l'uso di questo strumento di supporto alla ricollocazione è ancora limitato e sono convinta che ci sia ancora mercato", racconta Romano. "Tra il 2015 e il primo semestre del 2016 abbiamo seguito 200 progetti di outplacement prevalentemente di tipo individuale che hanno coinvolto per il 40% quadri e per un 25% dirigenti aziendali", precisa Romano. Certo per conquistare share occorre offrire qualcosa di diverso dai competitor. "Noi abbiamo optato per un approccio sartoriale, tagliato sulle esigenze del committente e della persona", spiega la manager. Una grande sfida soprattutto in un Paese come l'Italia dove bisogna scardinare una serie infinita di pregiudizi riguardo all'outplacement. Molti, non conoscendone le potenzialità, sono infatti convinti che sia uno strumento poco efficace nonostante i numeri dicano il contrario. Altri ancora, invece, sono convinti che si tratti di uno strumento troppo standardizzato. "Alcune società di settore, infatti, seguono un iter consolidato nel tempo uguale per tutte le aziende clienti e lavoratori, indipendentemente dalle esigenze effettive dell'interlocutore che si trovano davanti. Questo approccio genera insoddisfazione anche se le percentuali di ricollocazione sono alte", afferma Romano. "Non è un caso che nei nostri uffici siano arrivate anche persone provenienti da percorsi di outplacement realizzati dalla concorrenza". Da qui la decisione di aumentare la qualità del servizio offerto. "Più il servizio che si eroga è sartoriale e customizzato, più la soddisfazione del cliente aumenta", dice Romano. Per raggiungere l'obiettivo ha creato uno staff di professionisti validi. "Nelle città dove si concentra la nostra attività di outplacement: Milano, Torino e Napoli, operano

professionisti con alle spalle percorsi in ambito HR di alto livello e con una profonda conoscenza delle dinamiche aziendali, indispensabile per approcciare manager e quadri in fase di ricollocazione", aggiunge Romano. E i risultati non si sono fatti attendere. "Abbiamo ricollocato l'85% dei nostri clienti nell'arco di sette mesi in media, il 40% con un contratto a tempo determinato, il 30% ha scelto la strada della libera professione e un altro 30% quella della micro-imprenditorialità", puntualizza soddisfatta. "Ma ciò che più conta è che abbiamo raggiunto una advocacy del 95%, ciò significa che quasi tutti i nostri clienti sono disposti a consigliare il nostro servizio ad altri lavoratori".

Certo qualche difficoltà a ricollocare le persone capita anche da queste parti. "Succede con i profili caratterizzati da competenze 'deboli', persone che hanno un'età tra i 45 e i 50 anni che hanno maturato esperienze poco solide o con una formazione datata oppure provenienti da un contesto ipersettoriale o di nicchia. In questi casi mettersi in discussione per ricominciare in contesti diversi diventa difficile, specie se la persona non accetta di investire su di sé e acquisire nuove competenze o rafforzare quelle che già possiede", conclude Romano.



*Gilda Romano*  
*Fondatrice di Renaissance Consulting*