



**N**egli ultimi anni l'attività economica della nostra nazione ha subito profonde trasformazioni nei modelli organizzativi d'impresa e nel mercato del lavoro. Il processo di internazionalizzazione e globalizzazione dell'economia e l'effetto d'innovazioni tecnologiche rapide e diffuse hanno avuto come logica conseguenza forti riorganizzazioni e ristrutturazioni nei settori delle aziende. L'occupazione ne è stata coinvolta, per qualità, quantità, distribuzione geografica e territoriale. In particolare, oltre ai fenomeni spontanei di mobilità e ricerca di occupazione, nella gestione del mercato del lavoro si è dovuto affrontare il problema di eccedenze settoriali ed aziendali. L'esperienza italiana di gestione delle eccedenze occupazionali si è basata sostanzialmente su politiche *passive* di sostegno temporaneo di reddito (cassa integrazione, guadagni, prepensionamenti, mobilità), piuttosto che su politiche *attive* di reimpiego. Tuttavia le ripercussioni delle trasformazioni strutturali sull'occupazione sono state tali da richiedere, oltre all'uso dei tradizionali ammortizzatori sociali, anche l'adozione di nuovi strumenti contrattuali volti alla gestione del momento conclusivo del rapporto di lavoro, come forme *attive* di soluzione del rapporto di lavoro stesso. Fra queste, di particolare interesse è il servizio di outplacement, per la sua forte capacità innovativa, soprattutto in quanto consolida il concetto che chi è in esubero non è "un prodotto obsoleto". Come si sa, il problema più difficile e drammatico da affrontare oggi e nel prossimo futuro è quello dell'occupazione, le condizioni socio-economiche, infatti, cambiano rapidamente e l'outplacement si pone come mezzo per le imprese in crisi o in fase di ristrutturazione o riorganizzazione, per aiutare i lavoratori in eccedenza a trovare una nuova occupazione. L'obiettivo di questo lavoro è di arrivare a presentare e descrivere, in breve, il servizio di outplacement come strumento di prevenzione del rischio per l'impresa che deve affrontare il problema di eccedenze occupazionali a seguito di crisi, riorganizzazione e ristrutturazione aziendale.



## il rischio

Il rischio è un concetto connesso con le aspettative umane. Indica un potenziale effetto negativo su un bene che può derivare da determinati processi in corso o da determinati eventi futuri. U. Gobbi, studioso italiano di economia scrive: “Vi sono eventi che consideriamo necessari, altri come impossibili: fra i due estremi, la certezza della necessità e la certezza dell’impossibilità, vi è il campo estesissimo in cui si ha in varie gradazioni l’incertezza se un dato evento si verificherà o no”. Il concetto di rischio è stato anche definito come “ la variazione che si verifica quando le perdite reali differiscono dalle perdite attese” ed ancora “l’incertezza che esiste in relazione all’accadimento di un certo evento causante perdita”. Nel linguaggio comune, *rischio* è spesso usato come sinonimo di probabilità di una perdita o di un pericolo. Le varie definizioni di rischio dipendono dalle applicazioni e dal contesto. Più in generale, ogni indicatore di rischio è proporzionale al danno atteso, il quale è in relazione alla sua probabilità di accadimento. Le definizioni dipendono quindi dal contesto del danno e dal suo metodo di misura. All’interno di una impresa i rischi possono essere suddivisi anche in:

- ✓ Rischi economici: quando incidono sui risultati reddituali; sono legati all’equilibrio tra costi e ricavi;
- ✓ Rischi finanziari: quando incidono sulla liquidità aziendale; sono legati all’equilibrio tra flussi monetari in entrata ed in uscita;
- ✓ Rischi patrimoniali: quando incidono direttamente sulle attività e sul patrimonio dell’impresa.

L’impresa però non deve prendere in considerazione soltanto le aree di rischio tradizionali come finanza e proprietà, ma uno spettro di rischi più ampio che include altre aree come immagine aziendale, etica, salute, risorse umane, sicurezza, legislazione, ambiente ecc.

## identificazione e classificazione dei rischi

### rischi strategici

- Strategie adeguate consentono all'impresa di raggiungere gli obiettivi di business definiti
- Rischi inerenti alle strategie adottate e definite del livello di rischio appropriato
- Rischi inerenti modelli di business innovativi

### rischi operativi

- Rischi inerenti e processi utilizzati nell'implementazione di strategie e sistemi di identificazione e quantificazione e gestione dei rischi
- Gestione del cambiamento dei processi e impatto dei rischi relativi

### rischi finanziari

- Rischi per risorse finanziarie impiegate eccessive per supportare i processi operativi
- Rischi per investimenti e assunzioni di passività eccessive per supportare i processi operativi

### rischi di immagine

- Identificazione dei rischi legati al mercato, all'immagine e alla reputazione dell'impresa

### rischi derivanti da normative e regolamenti

- Rischi legati al rispetto della normativa e dei regolamenti nonché impegni assunti (anche contrattualmente e di natura non finanziaria)
- Rischi legali

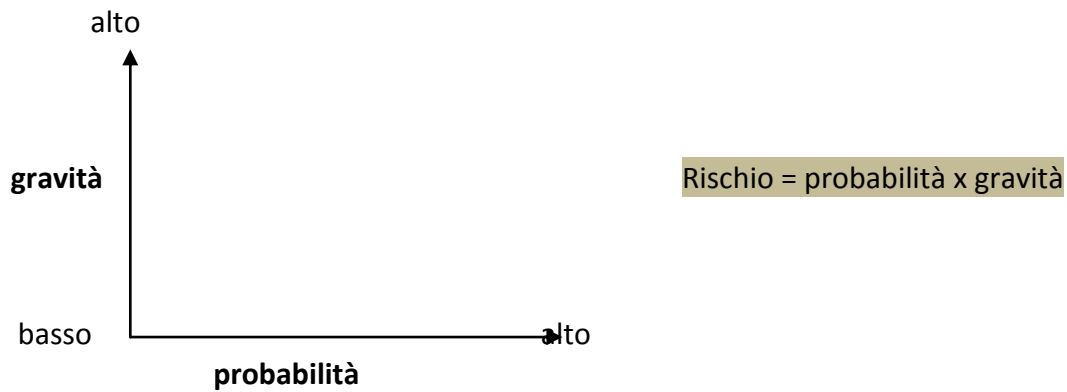
### rischi di gestione delle informazioni

- Rischi per affidabilità, disponibilità e adeguatezza dei dati, delle informazioni e delle conoscenze
- Rischi di sistemi informatici
- Rischi legati alla sicurezza ed alla riservatezza delle informazioni

### rischi emergenti

- Rischi non ancora emersi ma che possono impattare (ad esempio nuovi concorrenti, modelli di business alternativi o emergenti, rischi di recessione, relazione, di outsourcing, politici, finanziari, crisi o eventi esterni)

La capacità di gestire il rischio assume sempre più un valore strategico per le imprese e questo comporta una chiara identificazione e conoscenza dei rischi, delle possibilità di accadimento e dell'impatto sull'azienda. La gestione del rischio è il processo mediante il quale si misura o si stima il rischio e successivamente si sviluppano delle strategie per governarlo. Di regola, le strategie impiegate includono il trasferimento del rischio a terze parti, l'evitare il rischio, il ridurre l'effetto negativo ed infine l'accettare in parte o totalmente le conseguenze di un particolare rischio. La valutazione del rischio avviene attraverso la misurazione delle due quantità che influiscono il rischio: la grandezza della potenziale perdita e la probabilità che la perdita effettivamente debba essere sostenuta.





## ■ cause ed effetti del processo di uscita delle risorse umane

La carriera lavorativa di ogni soggetto è caratterizzata da tre grandi momenti: un primo dedicato all'apprendimento, alla formazione e all'inserimento nel mercato del lavoro, un secondo dedicato al lavoro e alla carriera, un terzo dedicato alla conclusione della vita lavorativa e all'uscita dal mercato del lavoro. Questi tre momenti si riscontrano anche nell'attività di gestione del personale. Per essa si intende il processo articolato e complesso di acquisizione e di amministrazione delle risorse umane all'interno di un sistema organizzativo. Questa funzione aziendale, infatti, si occupa di acquisire la risorsa umana attraverso il reclutamento e la selezione, di formarla attraverso l'addestramento, di indirizzarla alla carriera più opportuna attraverso la valutazione del potenziale e dello sviluppo e di amministrarla. In un sistema di mercato statico la risorsa umana esce dall'azienda alla fine della sua carriera lavorativa con il pensionamento. Tuttavia un sistema di mercato statico oggi non può esistere e, di fatto, non esiste. Negli ultimi anni l'attività economica del Paese ha subito profonde trasformazioni nei modelli organizzativi di impresa e nel mercato del lavoro. Il sistema di mercato è divenuto sempre più dinamico e le aziende che vogliono sopravvivere, competere e guadagnare posizioni di mercato possono raggiungere tali obiettivi solo con la flessibilità. Il cambiamento che avviene nell'assetto organizzativo e culturale delle aziende può essere provocato da varie situazioni: ridimensionamenti, fusioni, decentramenti o spostamenti di attività produttive, chiusure di stabilimenti, svecchiamenti, cambiamenti strategici, acquisizioni, innovazioni tecnologiche, riconversioni industriali. Negli anni più recenti, per fronteggiare l'emergenza di un cospicuo aumento di esuberi del personale si è assistito ad uno sviluppo degli interventi di politica attiva che hanno modificato i principali istituti di gestione del mercato del lavoro, privilegiando fattori quali la flessibilità e la collaborazione tra i soggetti pubblici e privati che governano il mercato del lavoro. Accanto ai tradizionali strumenti concessi dallo Stato alle aziende (ammortizzatori sociali, cassa integrazione, mobilità), ne emergono di nuovi gestiti da soggetti privati, per conto delle aziende stesse e a favore dei lavoratori: uno di questi è l'outplacement.



## il licenziamento

Il rapporto di lavoro come tipico rapporto di durata può risolversi per recesso di ciascuna delle parti: quella del lavoratore (*dimissioni*) e quella del datore di lavoro (*licenziamento*). Il licenziamento progressivamente con il tempo ha trovato una sua regolamentazione soprattutto nella legislazione speciale che ne ha introdotto numerose ipotesi. Le tipologie di licenziamento si possono suddividere in due categorie: individuali e collettive. Il licenziamento è una delle forme di estinzione del rapporto di lavoro che si esplica mediante atto unilaterale del datore di lavoro contenente la dichiarazione al lavoratore di voler risolvere il rapporto di lavoro subordinato in corso. La tipologia del licenziamento differisce, oltre che dal numero di lavoratori coinvolti, altresì dalle ragioni per cui viene intimato. Ogni tipologia di licenziamento è soggetta ad un diverso regime giuridico. Nella variegata normativa che disciplina il licenziamento individuale emerge un dato unificante costituito dal principio del “*recesso causale*” in virtù del quale il licenziamento intimato dal datore di lavoro deve sempre essere assistito da giustificato motivo o giusta causa. Al licenziamento causale si contrappone il licenziamento *ad nutum*, in cui il datore di lavoro nulla allega e nulla è tenuto ad allegare a giustificazione della sua volontà di recedere dal rapporto. Nell’ambito del licenziamento causale il legislatore ha disegnato due distinti regimi di tutela, uno solo dei quali costruito sull’inidoneità del recesso non assistito da giusta causa o giustificato motivo a risolvere il rapporto. Essenzialmente sono le differenziate conseguenze del licenziamento illegittimo (in quanto non sorretto da giusta causa o giustificato motivo) a distinguere e caratterizzare i due regimi di tutela “obbligatoria o reale”. La norma che regola il regime di tutela obbligatoria (detta anche compensativa) prevede, che in caso di licenziamento illegittimo, il datore di lavoro sia tenuto a riassumere il lavoratore o, in mancanza, a corrispondergli una determinata indennità la cui quantificazione è demandata al giudice entro un minimo ed un massimo previsti dalla legge. Un secondo regime di tutela in caso di licenziamento illegittimo è previsto dall’art. 18 dello *Statuto dei lavoratori* (*tutela reale* o ripristinatoria o specifica). Le differenze tra tutela reale e tutela obbligatoria si ha in tre fattispecie:

- ✓ il pagamento dell’indennità prevista dall’art. 18 dello Statuto dei Lavoratori non è alternativa alla reintegrazione, salva la facoltà del lavoratore di chiedere in sostituzione della reintegrazione il pagamento di una indennità pari a 15 mensilità;
- ✓ il licenziamento illegittimo è inidoneo a risolvere il rapporto di lavoro (che deve considerarsi – anche ai fini previdenziali – come se non avesse subito alcuna soluzione di continuità);
- ✓ l’indennità suddetta non ha limiti massimi ed essendo commisurata alle retribuzioni non percepite svolge funzione di coazione indiretta affinché il lavoratore illegittimamente licenziato ottenga la reintegrazione nel posto di lavoro.

La differenza tra applicabilità della tutela reale o obbligatoria o della disciplina codicistica attraversa verticalmente tutti i rapporti di lavoro: alcuni sono assoggettati alla tutela obbligatoria, altri a quella reale; a margine rimangono alcuni rapporti soggetti esclusivamente al regime di libera recedibilità. La materia dei licenziamenti collettivi ha ricevuto un'organica disciplina dalla legge n. 223/1991 la quale prevede due fattispecie di licenziamenti collettivi. La prima riguarda l'ipotesi del licenziamento attuato *ab origine* dall'imprenditore che non abbia fatto ricorso al trattamento straordinario di integrazione salariale prima di procedere alla procedura di licenziamento collettivo. L'altra ipotesi di licenziamento collettivo riguarda le sole imprese ammesse al trattamento straordinario di integrazione salariale, qualora nel programma di ristrutturazione, riorganizzazione o conversione l'imprenditore non ritenga di essere in grado di garantire il reimpiego di tutti i lavoratori sospesi. In altre parole, si tratta del licenziamento collettivo attivato dall'imprenditore qualora l'eccedenza del personale sospeso non sia riassorbibile mediante il ricorso a strumenti alternativi al licenziamento. La disciplina prevista dalla L. n. 223/1991 si applica alle sole imprese che hanno alle proprie dipendenze più di 15 lavoratori, indipendentemente dal settore di appartenenza che intendono effettuare almeno 5 licenziamenti nell'arco temporale di 120 giorni nell'unità produttiva oppure in più unità produttive dislocate nella stessa provincia. La normativa si applica a tutti i licenziamenti che, nel medesimo arco temporale e nello stesso territorio siano riconducibili alla medesima riduzione o trasformazione.

La legge n. 223/1999 definisce come collettivo il licenziamento conseguente ad una *riduzione o trasformazione di attività o di lavoro* o all'ipotesi di *cessazione dell'attività d'impresa*. La giurisprudenza sviluppatasi a seguito dell'introduzione della legge 223/1991 oggi ritiene che i licenziamenti collettivi si differenziano dai licenziamenti individuali plurimi per giustificato motivo oggettivo non più dal punto di vista ontologico o qualitativo ma esclusivamente per la necessaria sussistenza dei presupposti numerico-temporali richiesti dalla legge n. 223. Logica conseguenza di tale principio è che in presenza dei presupposti numerico-temporali, una volta accertato che la risoluzione del rapporto non è collegata a motivi inerenti la persona del lavoratore deve senz'altro applicarsi la disciplina di cui alla legge n. 223/1991. Sotto il profilo applicativo, tale nuova impostazione consente di ritenere che per la configurabilità del licenziamento collettivo occorre una riduzione non temporanea dell'attività produttiva, ovvero, alternativamente, una trasformazione strutturale dell'impresa che comporti riduzioni di uffici, reparti o lavorazioni (ad esempio, in relazione all'adozione di innovazioni tecnologiche), purché ciò determini una contrazione della forza lavoro. Dunque, viene considerato licenziamento collettivo anche quello derivante da una riduzione o trasformazione dell'attività di lavoro in conseguenza di una riorganizzazione e quindi anche nell'ipotesi di licenziamento tecnologico. Ancora viene considerato licenziamento collettivo la riduzione o trasformazione di attività o di lavoro determinata da una riduzione delle richieste di beni e servizi offerti sul mercato, da una situazione di crisi o da una modifica dell'organizzazione produttiva che comportino soppressione di uffici, reparti, lavorazioni o anche soltanto contrazione della forza lavoro.

La legge n. 223/1991 è stata recentemente modificata dalla legge n. 92/2012 o riforma del mercato del lavoro o riforma Fornero che in parte ha modificato la disciplina dei licenziamenti collettivi disciplinati appunto dalla L. 23 luglio 1991, n. 223 o legge sulla "procedura di mobilità".

Vi è una piccola differenza tra il concetto di "licenziamento collettivo" e quello di ricorso alla "procedura di mobilità", ma di fatto essa è eminentemente sistematica e terminologica e, quindi, sostanzialmente di poco rilievo.

L'iter procedurale da seguire è disciplinato dall'articolo 4 della legge n.223 del 1991 che disciplina la procedura per la dichiarazione di mobilità (come detto, identica in caso di licenziamenti collettivi).

I commi 44 e 45 dell'art. 1 della riforma Fornero, vanno a modificare proprio l'art. 4 L. 223/9, intervengono sulla procedura sindacale che deve seguire il datore di lavoro il quale intenda intimare licenziamenti collettivi, prevedendo:

- ✓ che la comunicazione dell'elenco dei lavoratori collocati in mobilità, che l'impresa deve effettuare nei confronti di determinati soggetti pubblici, avvenga non contestualmente (come prevede, l'articolo 4, comma 9, della legge n. 223 del 1991), bensì entro sette giorni dalla comunicazione dei recessi a ciascuno dei lavoratori interessati;
- ✓ che gli eventuali vizi della comunicazione preventiva alle rappresentanze sindacali aziendali e alle rispettive associazioni di categoria (con la quale inizia la procedura di licenziamento collettivo) sono sanabili, ad ogni effetto di legge, nell'ambito di un accordo sindacale concluso nel corso della medesima procedura.

Il comma 46 invece, va ad adeguare le conseguenze sanzionatorie dei licenziamenti illegittimi o inefficaci, intimati ai singoli lavoratori all'esito della procedura di licenziamento collettivo, al nuovo testo dell'articolo 18 della legge n.300 del 1970 (Statuto dei lavoratori) introdotto dalla riforma.

In particolare, si prevede che:

- ✓ in caso di recesso intimato senza l'osservanza della forma scritta, si applica il regime sanzionatorio previsto dal nuovo testo dell'articolo 18, comma 1, della legge n.300 del 1970 (ossia la reintegrazione nel posto di lavoro e una indennità commisurata all'ultima retribuzione globale maturata dal momento del licenziamento all'effettiva reintegrazione, comunque non inferiore a 5 mensilità);
- ✓ in caso di recesso intimato senza il rispetto della procedura sindacale prevista dall'articolo 4, comma 12, della legge n. 223 del 1991, si applica la tutela prevista per i licenziamenti economici dal nuovo testo dell'articolo 18, comma 7, terzo periodo, della legge n.300 del 1970 (ossia indennità determinata tra un minimo di 12 e un massimo di 24 mensilità dell'ultima retribuzione globale);
- ✓ in caso di recesso intimato violando i criteri di scelta dei lavoratori da collocare in mobilità (elencati dall'articolo 5 della legge n. 223 del 1991), si applica la tutela reale prevista dal nuovo testo dell'articolo 18, comma 4, della legge n.300 del 1970 (ossia la reintegrazione nel posto di lavoro e una indennità commisurata all'ultima retribuzione globale maturata dal momento del licenziamento all'effettiva reintegrazione, comunque non superiore a 12 mensilità).

Infine, si prevede che in tali ipotesi, ai fini dell'impugnazione dei licenziamenti, trovino applicazione le disposizioni di cui all'articolo 6 della legge n. 604 del 1966.

Ciò significa che il licenziamento deve essere impugnato con qualsiasi atto scritto, anche stragiudiziale, idoneo a manifestare la volontà del lavoratore, entro 60 giorni dalla sua comunicazione per iscritto, e che nei successivi 180 giorni debba essere depositato il ricorso nella cancelleria del tribunale in funzione di giudice del lavoro o debba essere comunicata alla controparte la richiesta del tentativo di conciliazione.





## **cenni storici dell'outplacement**

Il servizio di consulenza di outplacement (OTP) fu inventato dall'inglese Persy Coultts tra le due guerre del secolo scorso per ricollocare nelle normali attività economiche della madrepatria i quadri britannici che ritornavano dalle colonie. Questo servizio di consulenza, in seguito, ha avuto il suo *boom* negli Stati Uniti verso la fine degli anni Sessanta per fornire a coloro che venivano licenziati, qualsiasi ne fosse stata la causa, la necessaria assistenza per l'individuazione di un nuovo lavoro attraverso un programma sistematico, progressivo, individuale e personalizzato o di gruppo. Il caso più celebre è certamente quello del "Progetto Apollo" della NASA che, nel 1968, decise di ridurre il suo impegno nei progetti di esplorazione spaziale e migliaia di tecnici validissimi persero il lavoro in meno di sei mesi. Per ragioni sociali e politiche, e anche per ridurre il rischio di fughe di notizie preziose, l'ente spaziale statunitense assicurò a molti licenziati un'assistenza che facilitasse il loro inserimento in altre aziende. Da allora l'utilizzo di questo servizio è cresciuto notevolmente negli Stati Uniti tanto che le società di consulenza specializzate sono più di 400, il fatturato è di circa 500 milioni di dollari l'anno e l'OTP viene spesso inserito negli accordi sindacali; inoltre è utilizzato con disinvolvura dalla gran parte delle imprese. All'inizio degli anni Settanta, l'outplacement approda anche in Giappone mentre in Europa inizia a svilupparsi tra gli anni Settanta e gli anni Ottanta. Il primo mercato europeo è quello britannico; seguono la Francia, i Paesi Bassi, il Belgio la Germania. In Italia approda nel 1986 ed in una prima fase, lo strumento della ricollocazione viene utilizzato per assistere le aziende nei periodi di mobilità dei dirigenti; in seguito si è giunti alle attuali forme di intervento: da quella individuale, generalmente rivolta ai manager, a quella collettiva per gli impiegati e gli operai. Ma la vera novità in Italia per l'outplacement è l'impulso dato dalla Legge 14 febbraio 2003 n. 30 cosiddetta "Legge Biagi", che riforma il mondo del lavoro e consente alle agenzie per il lavoro di svolgere servizi prima non consentiti.



## rilevanza sindacale nell'utilizzo dell'outplacement

L'analisi delle trasformazioni in atto porta a domandarsi quali ruoli e quali capacità organizzative i grandi soggetti sociali in generale e quindi, anche il sindacato, avranno rispetto a tali cambiamenti. Le vecchie strutture organizzative, mastodontiche e burocratiche, stanno lasciando il passo a strutture agili sempre più flessibili, diverticalizzate e individuabili come sistemi a rete. Il sindacato potrà configurarsi come un fondamentale attivatore di "sviluppo sociale" se avrà la forza di creare sinergie locali a valenza globale, utilizzando per questo strumenti innovativi e non solo tradizionali, dimostrando apertura verso soluzioni per così dire "impensabili" in tempi normali. Tutto questo richiede al sindacato disponibilità ad un salto culturale verso la creazione di nuovi strumenti di partecipazione e di concertazione. L'uso che è stato fatto fino ad oggi della gran parte degli ammortizzatori sociali è riconducibile ad una logica assistenziale, mentre l'approccio delle politiche attive del lavoro privilegia il passaggio verso la responsabilizzazione, e non quindi l'assopimento passivo del lavoratore, nei confronti delle rapide dinamiche del mercato del lavoro. Gli strumenti di politica attiva del lavoro, tra cui l'outplacement, intervengono dunque a creare, per quei soggetti con minore potere contrattuale sul mercato del lavoro, uno stato transitorio di beneficio ed esercizio del "diritto alla sicurezza sociale". L'attivazione di questo diritto passa attraverso *la volontà sindacale di contrattare* quegli strumenti in uso, con l'azienda che pone il problema della gestione degli esuberanti. L'outplacement si presenta infatti come una consulenza, programmata per fasi, a favore di quei lavoratori che devono individuare la loro nuova posizione professionale, ma, a differenza di tutti gli ammortizzatori sociali, è completamente pagato dall'azienda. Il sindacato dovrebbe essere spinto a promuovere il ricorso all'outplacement per i seguenti motivi:

- possibilità per il sistema delle relazioni sindacali di arricchirsi di strumenti innovativi in linea con le politiche attive del lavoro;
- maggiore rappresentatività e presa su nuove problematiche del lavoro;
- riduzione del debito pubblico per minore impatto del fenomeno assistenziale.



## fasi dell'outplacement

L'intervento svolto dalle attività di supporto alla ricollocazione professionale vede sostanzialmente la partecipazione di tre soggetti fondamentali:

- l'Azienda che, dovendo licenziare singoli dipendenti o gruppi di dipendenti (esubero di personale, ristrutturazione interna, turnover del management ecc.), richiede l'intervento della società di outplacement per poter gestire al meglio questa fase facendosi carico del costo dell'operazione;
- la società di outplacement, che si impegna a seguire e ad aiutare il candidato che le viene affidato, fornendogli assistenza la quale, a livello individuale, risulta essere a tempo indeterminato;
- il candidato (licenziato o dimissionario), che si impegna a seguire il programma di outplacement con la metodologia proposta dalla società di ricollocazione alla quale è affidato.

L'intervento di outplacement può essere individuale (cioè può risultare frutto di un accordo diretto tra il dipendente e l'azienda) o collettivo (cioè risultato di accordi sindacali riguardanti gruppi di lavoratori). L'outplacement individuale fornisce supporto fino al completamento del processo di ricollocazione e prevede una metodologia caratterizzata da alcune fasi fondamentali:

- 1) Nella prima fase si attua il "supporto psicologico" al candidato, finalizzato alla rimotivazione, mediante interventi tesi alla valorizzazione della sua personalità ed esperienza. 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".
- 2) Nella seconda fase il candidato riceve una specifica formazione relativa alla propria presentazione e "autopromozione" sul mercato del lavoro.
- 3) Nella terza e ultima fase il candidato dovrà personalmente attivarsi per individuare l'attività ed il posto di lavoro che più gli si addicono. 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".

L'outplacement collettivo trova riscontro particolarmente nei casi di ristrutturazioni che prevedono la liberazione sul mercato di gruppi di impiegati o operai. Gli outplacement collettivi hanno una durata predefinita e vengono generalmente gestiti con la collaborazione anche del sindacato.

In una prima fase viene effettuato un esame della situazione aziendale, da cui scaturisce

la proposta di un progetto *ad hoc*. Segue quindi la verifica e la definizione di ogni aspetto. Se il progetto viene ritenuto valido, si procede ad inserirlo come elemento di supporto nelle conclusioni dell'accordo sindacale. Quindi si inizia la seconda fase in cui viene messo in attività il progetto.



## ■ outplacement e azienda

L'azienda che sceglie di pagare e quindi di fare ricorso al servizio di outplacement è un'azienda che agisce tempestivamente, senza rinviare nel tempo e ad altri il problema della corretta risoluzione del rapporto di lavoro. In quest'ottica può arrivare a favorire l'inserimento di un "progetto aziendale" all'interno di un "piano sociale" territoriale. Prevedere questo coordinamento territoriale è espressione di una "responsabilità sociale" che l'azienda assume perché mette in relazione con il contesto ambientale di riferimento al gestione del problema delle eccedenze, così da far aumentare gli elementi facilitatori che concorrono alla soluzione e alla buona riuscita del progetto. Può così valorizzare al massimo le risorse e le capacità autopropulsive presenti nel tessuto sociale, assumendosi il ruolo di incentivare e stimolare tali energie con un approccio processuale e di integrazione tra soggetti pubblici e privati. Infatti, la corretta predisposizione di un progetto di sviluppo prevede la possibilità di ripristinare aree dimesse, di recuperare e valorizzare culture professionali locali, attraverso il ricorso a particolari leggi di intervento a sostegno del mercato del lavoro, costituite e predisposte proprio per programmi di natura straordinaria. Per le caratteristiche, l'ampiezza delle azioni da progettare e la conseguente mobilitazione di risorse finanziarie, nel "piano sociale" si prevede inevitabilmente il coinvolgimento dei soggetti istituzionali (Regioni, Provincie, Comuni, uffici preposti al governo delle politiche occupazionali, Agenzie per l'impiego, Uffici del lavoro ecc.) e di rappresentanza privata. Avviare un progetto di sviluppo territoriale non costituisce un "obbligo pregiudiziale" per la buona riuscita del servizio di outplacement, ma rappresenta una scelta attiva, orientata al buon esito dell'operazione e alla riduzione dei tempi di ricollocazione degli esuberanti, da parte dell'azienda. Questi aspetti comunque devono essere esplicitati per una buona conduzione del processo di outplacement, come l'adesione dei lavoratori (candidati) al servizio deve essere rigorosamente volontaria. I motivi per i quali l'azienda sostiene e legittima l'impiego di tale strumento, sia nel caso di utilizzo della consulenza di outplacement come strumento interno all'azienda che nel caso di ricorso ad esso come parte di un progetto di sviluppo integrato, con iniziative sostenute da soggetti istituzionali sono:

- La direzione aziendale non è più obbligata a creare inutili cimiteri di elefanti, coinvolgendo i dipendenti indesiderati nelle cosiddette aree di parcheggio (i cui costi sono oggi insostenibili e nocive all'immagine dell'azienda) perché il licenziamento viene gestito meno traumaticamente: quindi c'è la possibilità di agire tempestivamente nelle decisioni di ridimensionamento senza rinviare a domani il problema;
- Si riduce l'ansia di coloro che devono effettuare il licenziamento, anch'essi sottoposti a stress, in quanto consapevoli di essere i gestori di una situazione critica e generalmente non preparati ad affrontarla nei modi migliori. Infatti la società di outplacement stimola i responsabili aziendali ad adottare un approccio positivo nella conclusione di un rapporto di lavoro;
- Si riducono i rischi di contenzioso poiché, essendo aiutato a risolvere i propri problemi di carriera, il dipendente è meno invogliato ad intraprendere azioni legali nei confronti del vecchio datore di lavoro;
- L'utilizzo dell'outplacement permette di definire chiaramente tempi e costi di ogni singola operazione di uscita;
- Viene influenzato positivamente il clima aziendale: i dipendenti sono consapevoli che la conclusione del rapporto di lavoro è gestita in modo equilibrato dai responsabili delle risorse umane. Vengono scongiurate situazioni di turbolenza e si riesce a mantenere alto il livello di motivazione di coloro che restano;
- Viene protetta l'immagine esterna dell'azienda perché si evita che l' "allontanamento" diffonda informazioni sbagliate su dimessa, poiché una volta ricollocato, il soggetto interessato non dovrebbe provare risentimento, almeno non in misura rilevante, e si ottiene così maggiore consenso sullo stile di gestione dell'azienda;
- Si ha una gestione delle risorse umane completa in tutte le sue fasi: selezione, sviluppo delle performances e separazione. Così anche l'uscita, come risoluzione del rapporto di lavoro, viene gestita nel rispetto della personalità del dipendente coinvolto. L'outplacement diventa uno strumento di gestione attiva delle risorse umane che facilita la mobilità e il cambiamento.



## prospettive dell'attività di outplacement

L'outplacement deve essere visto come uno tra gli strumenti che concorrono alla

gestione del processo di esternalizzazione delle risorse umane, di cui dotarsi per avere una “cassetta degli attrezzi” quanto più rispondente possibile alle esigenze di cambiamento dettate dalla complessità del contesto sociale in cui oggi viviamo. L’outplacement, in particolare, diminuisce i tempi di permanenza dei lavoratori nella condizione di disoccupati. È dunque un acceleratore del processo di transizione ed agisce come regolatore dei bisogni insiti tanto nella domanda quanto nell’offerta, nel flusso inarrestabile del mercato del lavoro. Non è quindi uno strumento “politico” del mercato del lavoro, bensì di gestione dello stesso. L’outplacement può essere definito come *ammortizzatore sociale privato* pagato dalle aziende e finalizzato a favorire i lavoratori. Lo si può considerare tale perché è realmente un servizio che l’azienda offre a sostegno dei lavoratori in eccedenza che scaturiscono dai piani di riassetto organizzativo. L’obiettivo del servizio è quello di permettere a colui o a coloro che ne beneficiano di trovare rapidamente una nuova collocazione conforme al proprio potenziale e, dunque, alle proprie legittime aspirazioni, al di fuori delle strutture delle imprese d’origine.

Maria Grazia Borghesani  
Consulente del Lavoro

Gianneugenio Bortolazzi  
Risk Manager



Agenzie per il Lavoro  
Fondazione Consulenti per il Lavoro

