

ELITE ALLO SPECCHIO

a cura di Chiara Lupi



# Outplacement: c'è bisogno di fare cultura

## Intervista a Cetti Galante

### Presidente di AISO

*Nello scenario attuale che vede la disoccupazione raggiungere un record storico unitamente a una scarsità di risorse senza precedenti, il dibattito politico in materia di lavoro diventa sempre più improrogabile. Con l'entrata in vigore del decreto Poletti e la discussione al Senato della Legge Delega si sta avviando quel processo che da un regime di job property dovrebbe portare a uno di flexsecurity, in linea con quanto chiede l'Europa ai paesi membri. Come si fa a produrre occupazione e a rilanciare l'economia di questo Paese? Come si possono formulare regole del gioco che incentivino l'inserimento delle persone? Quali politiche devono essere messe in atto per non disperdere conoscenza all'interno delle organizzazioni e del mercato del lavoro? Come far sì che le aziende recuperino fiducia nel mercato e quale ruolo possono giocare gli strumenti di ricollocazione? Lo abbiamo chiesto a Cetti Galante, presidente neoeletta di AISO – Associazione Italiana Società di Outplacement.*

#### **Cos'è AISO e quale il compito dell'associazione?**

AISO è un'associazione che aggrega le principali società italiane specializzate nel supporto alla ricollocazione professionale, che svolgono attività di outplacement e di *career counseling*. La selezione per essere parte di AISO viene fatta in base al possesso di uffici e personale dedicato all'outplacement e ad alti standard valutativi. Infatti, compito dell'associazione è quello di garantire alle aziende che inseriscono l'outplacement nei pacchetti di uscita e alle persone la qualità dei servizi offerti. Servizi che sono di fondamentale importanza in un momento come quello attuale dove un rientro il più rapido possibile nel mondo del lavoro diventa cruciale, stante il numero sempre altissimo di ristrutturazioni aziendali che culminano con esuberi e la difficoltà di ritrovare un lavoro da soli.

#### **Quali sono i suoi obiettivi come presidente neoeletta?**

Intendo rafforzare i requisiti per entrare a far parte di AISO e potenziare la verifica continua della qualità del servizio su coloro che ne fanno già parte, per garantire alle aziende la massima serietà e instaurare quel clima di fiducia nello strumento, necessario a produrre una cultura dell'outplacement in Italia. A questo scopo AISO darà molto rilievo al comitato etico, che sarà presieduto da Franco Faoro. Attualmente sono troppi gli operatori improvvisati, mentre fare outplacement è un mestiere che richiede professionalità dedicate, conoscenza e continuo contatto con il mercato del lavoro nel territorio e un impegno intenso, costante e personalizzato sulle persone, per rafforzarle e aiutarle a comunicare efficacemente con i diversi canali di entrata nel mondo del lavoro. Occorre dunque fare

molta comunicazione come AISO per spiegare cosa è davvero l'outplacement e quanto sia importante la qualità del servizio, che è l'unico modo per arrivare al successo in tempi rapidi. Affidare il servizio di outplacement a operatori improvvisati o non qualificati significa dare un servizio solo di facciata e non tutelare davvero le persone. Dobbiamo evitare di replicare l'esperienza della Spagna dove, reso l'outplacement collettivo obbligatorio, non si è fatto nulla per individuare dei criteri di qualità in base ai quali accreditare gli operatori, con la conseguenza che chiunque ora può fare outplacement, il costo del servizio è arrivato a poche centinaia di euro e la qualità si è persa. Se non vogliamo arrivare a questo in Italia dobbiamo tutelare la qualità dei servizi: da un bilancio di competenze ben fatto all'individuazione di un progetto professionale sostenibile, dalla



Cetti Galante nel suo studio di Milano

messa a punto di tutti gli strumenti di comunicazione con i vari canali di entrata nel mondo del lavoro alle simulazioni di colloquio, dalla creazione ed espansione del proprio network a un progetto efficace di *personal branding*, che favorisca la comunicazione delle skill della persona attraverso l'utilizzo di specifici canali, compresi quelli social.

**Incentivare una cultura dell'outplacement come strumento che favorisca l'occupazione rendendo le persone proattive... Ci spiega?**

Pensiamo a tutte le risorse economiche che vengono spese in politiche passive prolungate che non incentivano le persone a reinserirsi nel mercato del lavoro, non le spingono alla proattività. Tanti soldi spesi per

difendere una posizione di lavoro che non esiste più, invece di incoraggiare la persona a trovare una nuova occupazione. È provato che quanto più aumenta il tempo in cui il lavoratore rimane disoccupato tanto più diminuisce la sua *employability*, poiché perde il ritmo, non si aggiorna, in pochi mesi non è più spendibile e si marginalizza. Dobbiamo tornare a concepire gli ammortizzatori sociali per quello che erano quando sono nati: strumenti temporanei, non soluzioni di lungo periodo, soprattutto a fronte di posti di lavoro che di fatto non esistono più. Altrimenti si finisce per disincentivare la proattività delle persone. Tutte le società che fanno parte di AISO possono confermare che chi percepisce un ammortizzatore sociale lungo diventa passivo, riman-

dando la ricerca del nuovo lavoro al termine del periodo coperto dall'indennità. E se il periodo dovesse prolungarsi parecchio, la persona faticerebbe ancora di più a reinserirsi in un mercato del lavoro che oggi muta molto velocemente e richiede un aggiornamento costante delle competenze dei singoli.

L'ammortizzatore sociale deve dunque tutelare la persona solo per il tempo necessario a trovare un nuovo lavoro ed è dovere del sistema rendere la persona attiva nella ricerca sin da subito.

**Ma come si fa ad abbreviare al massimo i tempi di reinserimento delle persone nel mondo del lavoro?**

Se le politiche passive previste dalla legge si accompagnassero da subito



### Chi è Cetti Galante

Laureata in Giurisprudenza e specializzata con un master in Business Administration, ha alle spalle un'ampia esperienza manageriale maturata in The Nielsen Company Italia, leader di mercato nel settore della business information, dove ha rivestito ruoli operativi e manageriali a livello internazionale e locale. Da giugno 2011 è amministratore delegato di Intoo. Fa parte del board di GI Group e del board di Career Star Group, network globale specializzato nella ricollocazione professionale di cui Intoo è uno dei membri fondatori. Nel 2013 le è stato assegnato il premio Eccellenza Cesare Vanni di Manageritalia. Da Giugno 2014 per due anni è stata investita del ruolo di presidente di AISO – Associazione Italiana Società di Outplacement.

alle politiche attive, quale è il supporto alla ricollocazione, si garantirebbe un reinserimento nel mercato del lavoro molto più veloce. Questo è provato. Le società che fanno parte di AISO registrano dei tempi di rientro nel mercato del lavoro per le persone da loro assistite tra i 6 e gli 8 mesi, a seconda delle età. Varie ricerche fatte mostrano come da soli invece ci si ricolloca mediamente in 12/15 mesi. L'ultimo studio ufficiale, da fonte INPS e risalente a prima della crisi, mostrava che solo il 55% delle persone ritrovava una occupazione da sola entro i 6 mesi. E questi sono dati del 2005... Pensiamo a quanto sarebbe più basso questo dato oggi! I dati di AISO danno invece delle percentuali medie di rientro nel mercato del lavoro intorno all'80%; una percentuale importante, soprattutto in questi anni. Peccato che in Italia le società di AISO tutte insieme supportano meno di 10.000 persone l'anno, stante la scarsa cultura sullo strumento in Italia, contro le 50.000 seguite da un'unica società di outplacement per lo stesso periodo in Francia. Nei paesi in cui l'outplacement è obbligatorio, tra cui la Francia, i tassi di ricollocazione non sono crollati, ma rimasti intorno al 70%. Questo perché l'outplacement crea anche lavoro, per tutte le persone che vivono in territori con scarsa presenza di aziende, nell'avvio di

start up o nella formazione di cooperative che offrono servizi di cui il territorio ha bisogno. O anche nei casi di persone molto in là con l'età che, una volta uscite dall'azienda, aiutiamo a riconvertirsi nel ruolo di consulenti. Nessuna bacchetta magica, si tratta di fare un lavoro costante, intenso e personalizzato su ogni singola persona. Le società di AISO potrebbero supportare un numero di persone anche 10 volte più grande rispetto a oggi, stante che il metodo è scalabile, con enormi benefici per le persone e per il paese.

#### Quando dice politiche attive, a quali attori si riferisce? Pensa solo alle società private?

Considero tutti gli attori, del pubblico e del privato. Le Regioni spesso mettono a punto misure finanziate che hanno lo scopo di riportare persone disoccupate nel mondo del lavoro. Però se penso al pubblico, con i Centri per l'impiego, rilevo che non sono strutturati né formati per essere efficaci nella ricollocazione delle persone. Non sono collegati con il territorio e non conoscono i bisogni occupazionali delle aziende nel momento presente. In realtà, in questo caso, parlando in genere di disoccupati di lungo periodo o di target svantaggiati, pubblico e privato devono lavorare insieme, dividendosi i compiti nel rispetto delle

proprie competenze. I Centri per l'impiego, capillari sul territorio, hanno una funzione fondamentale nell'accoglienza delle persone, nello spiegare le misure finanziate offerte dalle Regioni, nel profilare le persone secondo caratteristiche oggettive di base e nell'indirizzarle verso operatori privati accreditati secondo severi criteri basati sulla qualità e l'efficacia del servizio offerto. Sono questi operatori, infatti, che conoscono bene il territorio e le aziende e che offrono una metodologia ventennale per ritrovare occupazione. Un'altra importante funzione che devono svolgere i centri per l'impiego è quella della raccolta dei dati e della loro restituzione in forma di statistiche aggiornate, nonché di punto di raccolta dei reclami, due dati che, messi insieme, aiuteranno le persone a orientarsi nella scelta dell'operatore privato.

#### E se il lavoratore si rifiuta di accettare la posizione che gli è stata offerta dall'agenzia?

Questo è l'annoso problema delle società di outplacement. Il rifiuto di una posizione lavorativa avviene molto più spesso di quello che si possa pensare. Da un lato, come detto, ammortizzatori sociali prolungati fanno sì che le persone non siano interessate a intraprendere una nuova attività, che comunque ha un periodo di prova, che è inizialmente a tempo determinato o presenta una retribuzione più bassa rispetto al lavoro precedente. La società di outplacement aiuta le persone, senza svilarle, a valutare le posizioni di lavoro migliori in quel momento e in quel territorio. Spesso però le posizioni rifiutate sono di fatto congrue in termini retributivi e di distanza da casa. Proprio a impedire che ciò avvenga serve la regola della condizionalità, che prevede il decurtamento progressivo dell'ammontare percepiti-



to dal lavoratore disoccupato, il quale di fatto si sta sottraendo alla ripresa del lavoro, approfittando della tutela offerta dallo Stato.

**Ritorniamo per un attimo al territorio. Quanto è importante la mappatura puntuale dei bisogni occupazionali del territorio?**

È fondamentale. È la conoscenza della domanda del territorio e del profilo dei disoccupati nel territorio che porta all'incontro tra domanda e offerta e a disegnare dei percorsi di formazione e di riqualificazione finalizzati alla ricollocazione delle persone. Oggi la formazione è troppo spesso scollegata dai bisogni del territorio. Un piano formativo incentrato su 'inglese e computer per tutti' non è quasi mai la soluzione. Prendiamo, ad esempio, un territorio con una gloriosa tradizione tessile. Poniamo che improvvisamente una grossa fabbrica del settore chiuda. A quel punto come si fa a ricollocare così tante persone?

Succederà che una parte di coloro che hanno perso il lavoro potrà continuare a offrire il servizio che è venuto a mancare, magari formando delle cooperative, ma una parte dovrà riconvertirsi e fare altro. Se ho mappato i bisogni occupazionali delle aziende del territorio e conosco i profili delle persone disoccupate, posso selezionare quelle più vicine per competenze alle posizioni disponibili, capire di che formazione avranno bisogno e, a quel punto, riqualificarle, supportandole nella ricollocazione e facendole rientrare nel mondo del lavoro. Le società di outplacement fanno questo. Concettualmente, la stessa attività viene fatta per accompagnare i manager over 55 che possono riconvertirsi nel settore della consulenza. Questa non è propriamente ricollocazione, ma creazione di nuovo lavoro.

**Occorre dunque conoscere i bisogni del territorio, ma soprattutto lavorare sulle persone...**

Le persone sono sempre al centro.

Il nostro compito è far capire loro che possono essere reintegrate nel mercato del lavoro, ma devono essere aiutate a proporsi con un progetto professionale chiaro e realistico, comunicato bene, usando trasversalmente tutte le skill che hanno accumulato anche nella loro vita privata. Ecco allora che strumenti come l'analisi periodica delle competenze e lo sviluppo del *personal branding* diventano basilari e devono essere impiegati mentre ancora si lavora. Pensiamo, per esempio, a un lavoratore over 50 che dopo venticinque/trent'anni di azienda deve riposizionarsi nel mercato del lavoro: sono anni che non fa colloqui, non conosce i vari canali di entrata nel mercato, soprattutto quelli social, attraverso i quali comunicare la sua professionalità e fare *networking*. Questa persona da sola farà molta fatica poiché le mancano gli strumenti. A ciò servono le società di outplacement qualificate, a far compiere in modo veloce, ma strutturato,



### Cos'è AISO

AISO nasce nel 1988 e aggrega le principali società di supporto alla ricollocazione professionale (outplacement). L'associazione è regolata da uno statuto in cui vengono definiti gli obiettivi fondamentali. Il principale tra questi è quello di creare le condizioni affinché le aziende associate costituiscano un polo di eccellenza professionale nel servizio del supporto alla ricollocazione professionale e di fornire la massima garanzia al mercato in tal senso. A tale scopo l'associazione ha elaborato un sistema di standard particolarmente rigorosi, che impegnano le società aderenti a operare secondo criteri di qualità e trasparenza i più elevati possibile, onde garantire risultati certi e misurabili, impiegando consulenti certificati sulla base di standard internazionalmente riconosciuti e curando un costante aggiornamento delle metodologie.

Fanno parte di AISO le seguenti società:

Assist Srl • BPI Italia srl • Career Counseling Srl • Corium srl • Intoo Srl • Lec Hecht Harrison - DBM • Right Management Srl • S & A Change Srl.

Il comitato direttivo è formato, oltre che da Cetti Galante, anche dai due vicepresidenti Giovanni Pedone e Marco Tagliabue e dal presidente del comitato etico Franco Faoro.

questo passaggio. Noi assistiamo costantemente alla riattivazione delle persone. L'individuo ha risorse incredibili, deve solo essere accompagnato nella sua rigenerazione con ritmo e metodo. In questo senso il servizio di outplacement serio ha una funzione sociale ed etica.

#### Cosa intende per funzione etica?

Intendo che quando si fa una ristrutturazione l'obiettivo delle aziende non deve essere solo quello di mettere a punto un piano esuberante efficace, ma sentire come propria responsabilità anche il rientro più rapido possibile delle persone nel mercato del lavoro contributivo. L'azienda deve sentirsi collegata al sistema paese e cogliere la responsabilità di questo collegamento. Sentire anche la responsabilità verso le persone, sia quelle che escono dall'azienda sia quelle che rimangono in azienda, nel tutelare l'ambiente e l'immagine etica dell'azienda. Perciò se purtroppo si deve operare una ristrutturazione, va gestita al meglio, nel rispetto delle persone e spostando il proprio senso di responsabilità al di fuori del confine aziendale.

#### Il problema sono le aziende, che non hanno ancora una sufficiente cultura dell'outplacement come strumento di accompagnamento all'uscita?

Ancora oggi le aziende troppo spesso ricorrono all'outplacement solo per i casi più difficili e per evitare il contenzioso. Non è questo l'approccio ideale. Spesso poi scelgono la società di outplacement solo sulla base del costo, senza informarsi sulla qualità effettiva offerta. Suggestivo di guardare alla qualità, prima che al costo, se davvero si vogliono supportare le persone a ritrovare un'occupazione, e di scegliere le società facenti parte di AISO, in quanto garanzia di qualità.

Lo strumento rimane comunque poco conosciuto per ciò che è nella sostanza e non si comprende a sufficienza come l'outplacement faccia davvero la differenza tra il rientrare velocemente nel mondo del lavoro e rientrare dopo parecchio tempo. L'outplacement viene visto soprattutto come un costo. Su questo si potrebbe migliorare, rendendo l'outplacement interamente finanziabile con i fondi interprofessionali. AISO si sta muovendo in questo senso.

Il problema della scarsa cultura non è solo sulle aziende, è anche

sul sindacato, che consiglia poco lo strumento e spinge in generale alla monetizzazione. Non dovrebbe mai essere data al lavoratore la possibilità di monetizzare l'outplacement.

#### Cosa pensa del ruolo degli head hunter?

Non vedo gli head hunter come una realtà in competizione con le società di outplacement. Noi lavoriamo per le persone mentre l'head hunter lavora per le aziende. Oggi c'è un buon rapporto di collaborazione: i profili supportati in outplacement sono di alta qualità e gli head hunter in genere ne scelgono alcuni da mettere in rosa. Il vantaggio è che i nostri candidati sono persone preparate a condurre bene un colloquio di lavoro, con una disponibilità immediata ad assumere l'incarico e più flessibili, perché hanno capito come funziona oggi il mondo del lavoro.

#### Se potesse confrontarsi con il Ministro del Lavoro, cosa gli chiederebbe? Quali gli interventi che dovrebbe realizzare?

Innanzitutto vorrei che l'outplacement diventasse obbligatorio, a patto che si stringessero le maglie degli accreditamenti, per selezionare solo operatori di qualità, e che si intro-



ducesse la regola della condizionalità, come stimolo alla proattività delle persone.

Poi bisognerebbe affidare allo stesso soggetto istituzionale la cura di tutte le politiche attive (in tante Regioni l'assessore al lavoro è diverso da quello alla formazione), perché le politiche attive sono collegate tra loro.

Oggi la maggior parte della formazione finanziata è comprata a catalogo e distribuita a pioggia. Occorre invece partire dai bisogni del territorio e fare rete tra tutti gli operatori in una logica non competitiva, offrendo la formazione e la riqualificazione che serve a colmare i gap delle persone su quello che il territorio ricerca. E poi supportarle nella ricollocazione: è l'unico modo per investire bene le risorse formative.

Gli chiederei inoltre di attuare la promessa della Legge Deluga e mettere mano alla riforma degli ammortiz-

zatori sociali, sottolineando il valore che hanno le politiche attive accanto a quelle passive. Infine, lo inviterei a far evolvere il contratto a tempo indeterminato nei termini ipotizzati dal contratto a tutele crescenti: negli ultimi 3 trimestri il dato Istat ci conferma che, su 10 milioni di nuovi contratti di lavoro stipulati, solo il 16% sono a tempo indeterminato. E questo prima della liberalizzazione del contratto a tempo determinato del decreto Poletti. Se vogliamo che questa forma contrattuale si rivitalizzi dobbiamo flessibilizzarla, però garantendo la tutela della persona con l'outplacement obbligatorio in caso di interruzione del rapporto.

**Per finire, quali sono i principi a cui si ispira nel suo ruolo di presidente AISO?**

L'etica, sempre e prima di tutto, nel nostro mestiere così delicato è fondamentale. La qualità del ser-

vizio offerto. La fiducia. Fiducia che si può infondere nell'individuo, il quale può ritrovare un proprio equilibrio di vita e realizzazione nel rientrare nel mondo del lavoro (come afferma anche Michele Ainis nell'intervista a pag. 23, ndr), e fiducia nel mercato del lavoro. Non è vero che il lavoro in assoluto non c'è; ogni anno ci sono posizioni che rimangono inoccupate; e poi, come abbiamo detto, il lavoro si può anche creare.

**Parola d'ordine?**

Flessibilità. Il mercato del lavoro ha bisogno di flessibilità. Di conseguenza, deve mutare la mentalità delle persone; ma devono anche cadere alcuni dogmi. Però se il rapporto azienda collaboratore diventa sempre più flessibile deve passare la cultura del supporto alla ricollocazione, perché la flessibilità va accompagnata alla tutela delle persone.