

L'INCHIESTA

# Outplacement qualcosa si muove

Con un giro d'affari di circa 25 milioni di euro, contro i 190 milioni in Germania e i 220 in Francia, in Italia il mercato della ricollocazione degli esuberanti non vanta oggi grandi numeri. Ma le prospettive di crescita ci sono e la fiducia nel servizio aumenta, come dimostra anche la recente trattativa Alitalia-Etihad

◆ Gaia Fierler

Outplacement, questo sconosciuto. Il servizio, che accompagna chi perde il lavoro nelle fasi di ricerca di un nuovo posto, è ancora poco diffuso in Italia, dove prevalgono politiche passive del lavoro di sostegno al reddito, piuttosto che politiche attive di orientamento e formazione. Tuttavia, la trattativa estiva Alitalia-Etihad ha aperto un spiraglio: per

È importante mettere al centro la persona, stimolandola a muoversi e a prendere coscienza dei propri punti di forza e aiutandola a orientarsi nel mercato attraverso nuovi canali social e forme di contatto flessibili



quasi mille esuberi della compagnia di bandiera italiana è previsto il nuovo contratto di ricollocazione che, introdotto dalla legge di stabilità 2014, di fatto prevede un'assistenza intensiva nella ricerca di un nuovo lavoro, il che rimanda naturalmente alla task-force dell'outplacement.

### Strumento d'eccellenza per rimettersi sul mercato

Qualcosa si muove, quindi, in un settore ancora molto piccolo in Italia, che coinvolge appena 8mila persone all'anno, di cui solo il 13% dirigenti (*dati AISO*) e un giro d'affari di circa 25 milioni di euro,



### Statistiche AISO 2013

	2013
Numero candidati	ca. 8000
% di successo	76%
Età media	46 anni
Mesi medi	6,4

contro i 190 milioni in Germania e i 220 in Francia.

«Eppure è lo strumento per eccellenza per rimettersi sul mercato dopo anni trascorsi nella stessa azienda», spiega **Giovanni Pedone**, general manager di Lee Hecht Harrison/DBM, la società di outplacement del gruppo Adecco. «L'outplacement è efficace perché è l'unico sistema che metta davvero al centro la persona, stimolandola a muoversi. Questa viene aiutata a prendere coscienza dei propri punti di forza e di quelli di miglioramento e a orientarsi nel mercato con gli strumenti giusti, come i nuovi canali social e forme di contratto flessibili», aggiunge Pedone.



Giovanni Pedone,  
general manager di Lee  
Hecht Harrison/DBM

### Licenziamento, un discrimine che può essere positivo

D'altronde, superare una prova impegnativa può essere una occasione di crescita e di sviluppo, ma non è facile accettarlo né comprenderlo subito quando ci si trova in mezzo.

«Negli Stati Uniti, per esempio, avere l'esperienza del licenziamento è un discrimine positivo nel valutare le persone, perché vuol dire che si è dovuto a saputo gestire l'imprevisto, il cambiamento forzato».

Ma non tutti riescono da soli, soprattutto se sono stati a lungo in una sola azienda e se, per ruolo e indole, non si sono mai guardati intorno. Così, una task-force di esperti di outplacement può aiutare a rimettersi in moto con metodo e costanza. E, prima o poi, i risultati arrivano.

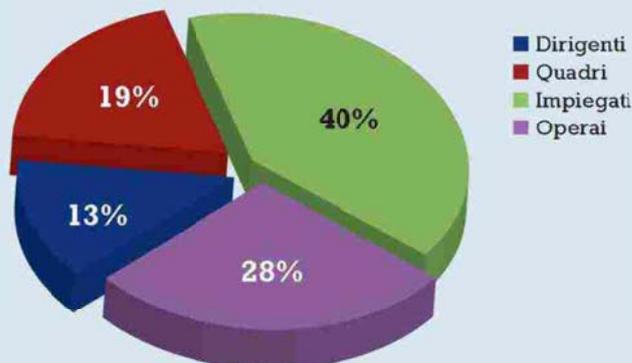
«L'80% delle persone supportate dalle società appartenenti ad Aiso rientra nel mercato del lavoro in circa sei mesi», precisa **Cetti Galante**, nuovo presidente di AISO, l'associazione italiana delle società di outplacement. «Il rammarico è che in Italia si lavora ancora su piccoli numeri, circa 8.000 persone l'anno, ma il riferimento sono paesi come la Francia dove l'outplacement è obbligatorio e una singola società ne segue 50mila l'anno, con un tasso di ricollocazione che non scende sotto il 70%. Se le persone sono affiancate con metodo, capendone la spendibilità a



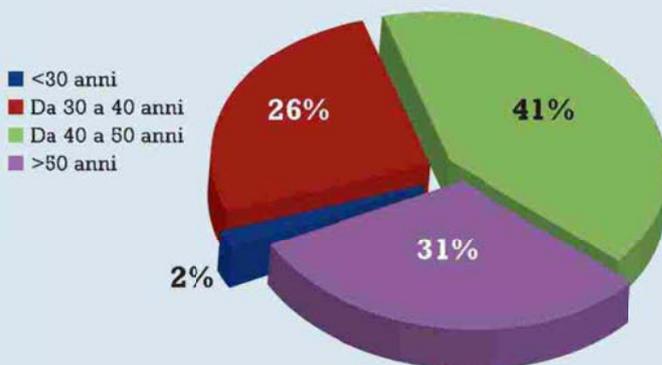
Cetti Galante,  
presidente di AISO

## Statistiche AISO 2013

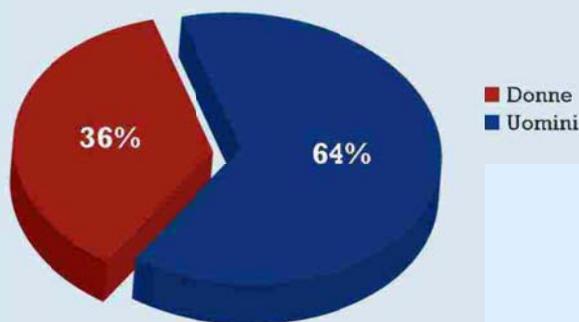
## Inquadramento candidati



## Età candidati



## Sesso



360 gradi, accompagnandole passo passo nel proprio riposizionamento, con ritmo ed energia, le opportunità arrivano. L'importante è però rivolgersi a società serie e consolidate, che abbiano sviluppato competenze specifiche di supporto alla ricollocazione professionale e una profonda conoscenza del mercato del lavoro. Non è un mestiere che si possa improvvisare, come spesso invece accade fuori dalla nostra associazione».

## Storie di chi è "rinato" grazie all'outplacement

**Leonardo Borghesio**, per esempio, 60 anni, a metà del 2012 perde il posto da amministratore delegato dell'azienda americana di dispositivi medici KCI per cambio di strategia ai vertici. Così, nel pacchetto di uscita richiede proprio l'outplacement, che in Italia è a carico dell'azienda licenziante e che solo tramite questa può essere utilizzato.

«Credo sia importante non restare soli in un momento così difficile», racconta Borghesio. Tuttavia il manager, forse a causa dell'età, fatica a rientrare. A fine 2013, quando lo sento la prima volta, non ha ancora trovato niente, si sente vittima del sistema e il periodo di outplacement si sta concludendo.

Poi però, nel giro di sei mesi, al telefono trovo un'altra persona, appena rientrata dal Canada e in partenza per la Svezia. Cos'è cambiato?

«Sono cambiato io», racconta Borghesio, «ero talmente chiuso nel mio rancore per l'ingiustizia subita che non vedevo altro che la mia posizione fatta a pezzi e reclamavo il mio ruolo. Devo ammettere che l'outplacement mi ha dato la possibilità di lavorare di più su me stesso, focalizzandomi su cosa so fare meglio, su come pormi con gli altri, sugli errori commessi, insomma mi ha permesso di uscire in modo simbolico dal lutto. Ci ho messo un po' a decidermi, ma a un certo punto il mio approccio è cambiato perché, in fondo, era cambiata la mia prospettiva: più possibilista, positiva e risoltrice, facendo valere ciò che potevo offrire al mercato. Così, se all'inizio ero scettico verso la consulenza, non la sentivo nelle mie corde e non ascoltavo i messaggi che mi arrivavano, a un certo punto mi sono aperto e ho iniziato. Forte delle mie competenze ed esperienza, tornavo nel mio mondo sotto un altro cappello», racconta Borghesio. Che ha puntato sull'estero e ha trovato opportunità in Danimarca, Germania e Canada e che, dopo uno studio di fattibilità per l'apertura della filiale italiana dell'azienda canadese KLOX Technologies, ora ne è responsabile, anche se come consulente.

«Non è affatto male come "inquadramento", sono soddisfatto del guadagno e, soprattutto, ho un rinnovato entusiasmo perché sto coordinando le diverse fasi di



Leonardo Borghesio,  
consulente della società  
canadese  
KLOX Technologies



Massimo Allegritti,  
ingegnere delle  
telecomunicazioni



Alessandra Giordano,  
direttore delivery e  
politiche attive del lavoro  
di Intoo

entrata sul mercato di una terapia per il trattamento delle ferite davvero innovativa, che utilizza la luce biofotonica».

Non solo, ma proprio l'Italia è stata scelta per gli studi clinici sulla portata e scientificità di questa nuova terapia.

In sostanza, con l'outplacement si lavora sulla percezione di sé e su come valorizzare i propri punti di forza, sull'aspetto psicologico e poi, in concreto, sulla stesura del cv, sulla gestione dei colloqui, sul personal branding nel proprio network fisico e online, sfruttando al meglio i social network.

«L'outplacement mi ha dato più sicurezza nella gestione dei colloqui, grazie a una maggiore consapevolezza professionale circa le mie competenze e capacità», racconta **Massimo Allegritti**, 35 anni, ingegnere delle telecomunicazioni. «Tra l'altro, negli incontri settimanali il tutor non mi diceva cosa avrei dovuto fare, ma mi incoraggiava a riconoscere la situazione e a tirar fuori il meglio di me». Commodity manager in una multinazionale tedesca con la promessa di diventare quadro, a maggio Allegritti ha perso il lavoro perché l'azienda ha dimezzato il giro d'affari e ha centralizzato alcune attività, tra cui la sua funzione. Così, ha iniziato subito l'outplacement previsto dall'azienda e, a luglio, ha trovato da solo un nuovo impiego come commodity specialist in Sematic Group (Bg), azienda italiana multinazionale con 500 dipendenti e 170 milioni di euro di fatturato, che produce porte per ascensori.

Il passaggio a quadro è certo rimandato, ora è specialist e non manager, ma è rientrato subito con un lavoro stabile e qualificato. «Oggi il mercato richiede competenze costantemente aggiornate, ma anche una maggiore flessibilità e la disponibilità anche a esperienze brevi e a inquadramenti diversi», racconta **Alessandra Giordano**, direttore delivery e politiche attive del lavoro di Intoo, la società di outplacement di Gi Group.

«D'altronde, i ruoli manageriali si sono ridotti del 30% negli ultimi anni, specialmente nelle multinazionali. Ciò che più conta è restare il meno possibile fuori dal mercato: l'obiettivo primario deve essere rientrare. Tra l'altro, gli ultimi dati Istat ci dicono che meno del 20% delle persone oggi viene riassunto a tempo indetermi-

nato, ma posso confermare che se le persone dimostrano di portare valore all'azienda i contratti poi vengono riconfermati».

Come nel caso di **Gianluca Colombo**, 49 anni, cfo in Brita, confermato a luglio a tempo indeterminato, dopo quasi un anno di contratto a termine. Brita è il gruppo tedesco della caraffa che filtra l'acqua, in Italia con la sede a Bergamo. Il manager veniva da Torino e per lui lo sforzo è stato quello di trasferirsi, ma non si è tirato indietro: «Quando ho perso il lavoro non sapevo da che parte iniziare, avendo svolto tutta la mia carriera in una sola società, la Schröder (sistemi di illuminazione). Così, i mesi di outplacement mi hanno aiutato a fare chiarezza, a individuare i settori e le aziende, a scrivere un nuovo curriculum e mi sono stati forniti nomi e cognomi da contattare».

In effetti, Colombo ha potuto scegliere fra tre proposte, due con l'aiuto di head hunter che l'hanno pescato nel bacino stesso dell'agenzia, e una scrivendo a un executive search. La maggior parte però si ricolloca attraverso il proprio network, potenziato e ampliato anche attraverso i nuovi mezzi social.

Come **Marco Petrarca**, 45 anni, direttore tecnico dell'assistenza tecnica e ricambi in società dell'automotive fino a Yamaha Motor Italia, che a metà 2013 è stato travolto da un pesante ridimensionamento dell'organico (50%) e si è ritrovato a spasso.

«È stata dura psicologicamente, in un mercato così colpito dalla crisi e senza aver mai avuto bisogno di cercare lavoro. Così, l'outplacement di 18 mesi proposto dall'azienda mi è stato davvero utile», dice il manager, «mi ha aiutato a costruirmi un'immagine verso l'esterno, tenendo conto di cosa chiede il mercato oggi ed evidenziando gli aspetti di successo del mio lavoro che, da tecnico, tendevo a sottovalutare. Ho scritto un nuovo cv con una precisa personalità professionale e ho creato un nuovo profilo LinkedIn, forte anche di un metodo di ricerca e di allargamento della base di contatti che prima non avevo. In pratica, mi ha dato gli strumenti per sfruttare al meglio il mio network». Alla fine, il lavoro è arrivato tramite un imprenditore francese che Petrarca conosceva già e che voleva portare



**Andrea Scianna,**  
direttore di un istituto di  
alta formazione tecnica



**Roberto Castelnovo,**  
imprenditore soddisfatto

in Italia RPM Networks, una rete di centri di assistenza moto multimarca, già sperimentata con successo in Francia. Così, dopo un primo rapporto di consulenza è stato assunto a tempo indeterminato come service manager per gestire la start up di Milano. Una rinuncia però l'ha dovuta fare, la dirigenza.

Invece, a manager con funzioni commerciali e di marketing in aziende multinazionali certi strumenti di relazione e network non mancano in partenza, come l'uso dei social, ma l'esperienza dell'outplacement viene comunque apprezzata.

«Mi sono imposto di seguire tutte le attività, benché mi sembrasse di non averne bisogno, perché alla fine qualsiasi canale è buono e non va snobbato», racconta **Andrea Scianna**, all'epoca dirigente di una delle più importanti "blue chip" con una responsabilità europea, vittima di una ristrutturazione, «ammetto che all'inizio mi sarei aspettato un supporto da agente calcistico che ti risolve il problema, mentre l'outplacement ti insegna a pescare e a rinforzare il network, non ti trova il posto. Nel mio caso, in particolare, mi ha aiutato a non sentirmi del tutto solo, a casa, davanti al mio computer e a tutti i social network professionali del mondo».

Dopo aver trascorso un anno in un'altra

multinazionale, ora Scianna è direttore della Fondazione "Pavia città della formazione", un istituto di alta formazione tecnica (ITS), selezionato attraverso un bando pubblico, dove sta portando la propria esperienza internazionale con accordi per organizzare stage all'estero e con l'obiettivo di offrire formazione executive agli iscritti degli Ordini degli ingegneri e degli architetti e dei Collegi di geometri e periti. «Non solo, sto potenziando il servizio di orientamento ai ragazzi, come mi ha insegnato l'outplacement: dalla chiarezza su cosa fare da grandi, alla stesura del cv, al colloquio, all'analisi di un settore di mercato dove proporsi».

Cresce anche il numero di chi si riposiziona con la libera professione o l'avvio di una propria impresa, quasi un quinto di quelli che in Italia sperimentano l'outplacement. Se poi l'iniziativa fallisce, possono riprendere il programma interrotto. Il confronto con i tutor, infatti, aiuta a mettere a fuoco anche un know-how e delle capacità spendibili in progetti autonomi. Come nel caso di **Roberto Castelnovo**, 50 anni, ex responsabile vendite Europa nelle biotecnologie, il quale, perso il lavoro, ha dato vita a una idea che gli ronza in testa già da un po'.

«Il percorso di outplacement mi ha guidato nel mettere in piedi un'attività di con-

Oggi il mercato richiede competenze costantemente aggiornate, ma anche una maggiore flessibilità e la disponibilità anche a inquadramenti diversi



L'outplacement aiuta la persona a non sentirsi sola in un momento di crisi, capendone la spendibilità a 360 gradi e accompagnandola con metodo nel proprio riposizionamento



silenza per start up innovative, che ora cammina con le sue gambe», dice Castelnovo, «sono così soddisfatto che mi chiedo perché abbia aspettato tanto tempo a fare il salto, senza più la pressione dei risultati trimestrali di chi lavora nelle multinazionali».

La nuova società NL 42 Management Consulting è approdata anche in Spagna: «Spesso alle idee innovative manca la capacità imprenditoriale di portarle sul mercato e di farle crescere. A questa parte ci pensiamo noi», conclude Castelnovo.

### **In Italia si punta ancora troppo al posto fisso**

Come mai allora è così poco diffuso in Italia, dove solo 1,9 per cento dei dirigenti di ManagerItalia ammette di aver usufruito dell'outplacement per ricollocarsi negli ultimi tre anni?

E dire che i dirigenti del commercio lo prevedono nel contratto collettivo nazionale e, dal 2008, il servizio risulta per metà a carico delle aziende, anche se poi, di

fatto, rientra nella buonuscita per chi lo richiede.

Spesso, all'origine della diffidenza o delusione, ci sono aspettative troppo alte, condizionate dall'appartenenza delle agenzie a grandi gruppi di ricerca e selezione, poiché in Italia si punta ancora troppo al posto fisso.

«Nei paesi anglosassoni, invece, dove la vita media delle aziende e nelle aziende è più bassa, all'outplacement viene riconosciuta la sua funzione reale (bilancio delle competenze, definizione dell'obiettivo e del piano d'azione) e viene fornito dalle aziende licenzianti come servizio a valore aggiunto, oltre alla buonuscita», dice **Simone Oliva**, Placement & Future Skill delivery manager di Right Management, la società di outplacement di ManpowerGroup.

«In Italia, invece, è più trattato come merce di scambio e siccome non garantisce un nuovo posto, prevale ancora la mentalità di preferire l'equivalente monetario anziché un servizio qualificato per lo sviluppo e il riposizionamento». ■