

Ricollocazione professionale: un po' di chiarezza

Dal dibattito sull'outplacement scatenatosi fra i lettori di Lavoratorio.it, è nata un'intervista a 360 gradi con Marco Tagliabue, presidente di Aiso

di Roberto Marabini

Ho letto alcuni commenti pubblicati su Lavoratorio.it con riferimento all'attività di ricollocazione professionale. In qualità di presidente di Aiso, riterrei opportuno intervenire nella discussione nel tentativo di fare chiarezza."

Così si è presentato Marco Tagliabue, presidente dell'Associazione italiana società di outplacement: via email. Il dibattito sviluppatisi prima della pausa estiva fra i lettori di Lavoratorio.it intorno al botto "[Ricollocazione: chi l'ha vista?](#)" ha infatti richiamato l'attenzione degli operatori del mercato del lavoro. Dalla richiesta di intervento del presidente di Aiso è nata un'intervista a trecentosessanta gradi sui temi della ricollocazione professionale. Tutto si è svolto nella direzione auspicata da Lavoratorio.it: un quotidiano online che intende contribuire al confronto ed allo sviluppo della comunicazione sul mercato del lavoro.

CHI È MARCO TAGLIABUE?

Marco Tagliabue è Presidente dell' Associazione italiana società di outplacement (Aiso) per il biennio 2008-2009. Laureato in Economia e Commercio ha maturato un'approfondita esperienza nella gestione delle risorse umane ricoprendo incarichi di crescente responsabilità presso importanti multinazionali (3M ed Imation) in Italia e negli USA. Dal 2002 opera come consulente su tematiche legate alla gestione delle risorse umane ed al supporto alla ricollocazione professionale.



"Anzitutto, dai contenuti della discussione pubblicata su Lavoratorio, mi è chiaro che bisogna riconoscere una scarsa conoscenza del concetto di outplacement - esordisce Tagliabue - Tra l'altro, proprio dai commenti dei vostri lettori, emerge che qualcuno ha anche avuto la sfortuna di incappare in operatori poco qualificati."

Il presidente di Aiso ammette proprio i due aspetti che Lavoratorio.it ha denunciato attraverso il botto ["Ricollocazione: chi l'ha vista?"](#): l'estranchezza dell'outplacement alle abitudini del mercato del lavoro in Italia, e la possibilità di incontrare sul mercato "operatori poco qualificati". Quando non si tratti di veri e propri truffatori.

"Anche per questo motivo, vorrei suggerire di verificare sempre con attenzione la credibilità delle presunte società di outplacement con cui si entra in contatto. Nel sito del Ministero del lavoro vengono elencate le società autorizzate ad operare nella ricollocazione professionale. E nel sito della nostra associazione di categoria sono indicati tutti i nostri soci: gli iscritti ad Aiso, oltre ad essere autorizzati dal Ministero, hanno sottoscritto anche un codice etico, che regolamenta la nostra attività in maniera più rigorosa di quanto previsto dalla legge."

Nei riquadri pubblicati in queste pagine, forniamo alcune indicazioni teoriche e pratiche per orientarsi nel mondo della ricollocazione professionale. Ma, in una parola, per quale motivo un lavoratore dovrebbe avere bisogno di una consulenza in questo senso?

"Per la maggior parte delle persone cercare lavoro significa solamente rispondere agli annunci. Eppure, dati statistici alla mano, solamente il 15% delle assunzioni avviene tramite inserzione. In realtà, il lavoro si trova soprattutto attraverso relazioni personali. E' un dato di fatto mondiale. Non si tratta affatto di saper trovare una raccomandazione, come molti credono. Bisogna invece fare in modo che quando un'azienda cerca una figura professionale come la nostra, sappia che esistiamo."

COSA È L'OUTPLACEMENT?

Con la parola outplacement (ricollocazione professionale) si è indicata per molti anni l'attività con cui società specializzate agiscono a supporto della ricollocazione dei dipendenti in esubero presso un'azienda.

Oggi questo tipo di servizio è definito da norme legislative, che ne disciplinano l'attività: l'agenzia di outplacement può agire esclusivamente su incarico di un'azienda o di un ente pubblico e nessun costo può essere posto a carico del lavoratore.

Il servizio di outplacement è nato negli Usa alla fine degli anni '60. In Italia l'attività di supporto alla ricollocazione professionale ha iniziato a comparire verso la metà degli anni '80: rispetto agli altri paesi europei, si tratta ancora di un servizio innovativo, che sta iniziando a diffondersi in questi ultimi anni.

Come è possibile fare in modo che le aziende sappiano della nostra esistenza?

"Anzitutto, bisogna imparare a costruire relazioni nel modo corretto. Le modalità per entrare in contatto con un'azienda sono moltissime e vanno ben oltre la risposta ad una inserzione. E' inoltre fondamentale sapersi raccontare nel modo più appropriato, saper esprimere il proprio valore aggiunto, in definitiva il motivo per cui l'azienda dovrebbe assumere noi piuttosto che un altro candidato. Questo è un aspetto che riguarda tutte le categorie professionali. Anche un operaio, ad esempio, deve saper specificare che negli ultimi dieci anni ha fatto solo due giorni di malattia, oppure che è disponibile a lavorare su turni, a lavorare in piedi o anche all'aria aperta o in un ambiente umido: sono le piccole/grandi indicazioni che, espresse al momento opportuno, fanno la differenza."

L'outplacement ci aiuta a capire chi siamo, a farci conoscere dalle aziende ed a proporci in maniera corretta. Tutto questo non può comunque garantirci un'assunzione...

"Nessuna attività di consulenza può garantire un risultato: il miglior maestro di sci o di tennis non può garantire all'allievo di vincere nemmeno una gara o una partita. Esistono però i dati



ASSOCIAZIONE
ITALIANA
SOCIETÀ DI
OUTPLACEMENT

CHI È AISO?

Aiso , Associazione italiana società di outplacement, nasce nel 1988 e aggrega le principali società di ricollocazione professionale, ora agenzie per il Lavoro secondo la tipologia d) del DL 276/03 Legge Biagi. Queste società svolgono attività di Outplacement e di Consulenza di carriera.

L'associazione è regolata da uno statuto in cui vengono anche definiti gli obiettivi fondamentali che l'associazione stessa persegue. Aiso adotta un codice etico che regolamenta l'attività delle società nei confronti delle aziende committenti e dei candidati affidati nel senso del più rigoroso rispetto e tutela degli interessi reciproci.

Attraverso l'outplacement individuale si è raggiunto quasi il 100% di ricollocazioni (l'operazione termina a ricollocazione avvenuto), mentre l'outplacement collettivo ha ottenuto tra il 40 - 50% (candidati in CIGS) e tra l' 80 - 90% (candidati in mobilità). La ricollocazione è avvenuta per il 71% con lavoro dipendente e per il 29% in modi diversi (consulenza, imprenditoria, temporary management).

Questi i riferimenti: Aiso - Associazione italiana società di outplacement - via Pantano 9 (presso Assolombarda) - 21022 Milano - 02/43980350 - www.aiso-outplacement.it - infoaiso@tele2.it

ufficiali relativi alla nostra attività. I nostri associati gestiscono circa 7/8mila persone all'anno fra percorsi collettivi ed individuali. Le percentuali di ricollocazione sfiorano il 100% per i percorsi individuali e sono intorno all'80% per percorsi collettivi, dove è previsto un trattamento di mobilità; attorno al 50% dove è in atto la cassa integrazione. I tempi necessari per arrivare alla effettiva ricollocazione delle persone oscillano fra i 5 ed i 6 mesi, contro i 24 mesi mediamente necessari per trovare una nuova occupazione oggi in Italia."

Da questi dati, emergono con forza alcuni interrogativi: ottomila lavoratori, di fronte alla massa complessiva dei disoccupati, sono veramente pochi! E per quale motivo i lavoratori cassinte-

grati sono meno ricollocabili degli altri?

"Queste perplessità sfondano una porta aperta. L'Italia è l'unico paese europeo che privilegia le cosiddette politiche passive del lavoro: conservazione ad oltranza del posto, casse integrazioni, mobilità e quant'altro. A queste condizioni, è normale che il lavoratore in difficoltà "aspetti" che qualcuno risolva per lui il problema. Al di là del caso estremo di Alitalia, dove sono garantiti fino a 7 anni di stipendio, a nessun cassintegрато è richiesto nemmeno di impegnarsi nella ricerca di un nuovo lavoro. Questo atteggiamento passivo, che soltanto in alcuni casi consente di essere traghettati verso la pensione senza nessuno sforzo, è davvero controproducente! In qualunque altro paese, chi riceve un sussidio di disoccupazione deve almeno dimostrare che sta cercando un altro lavoro, altrimenti perde ogni diritto. Se teniamo presente che ogni lavoratore in cassa integrazione ha un costo diretto sulle casse degli enti previdenziali di circa 1300 euro al mese, abbiamo facilmente un'idea del potenziale risparmio economico che si avrebbe passando da un sistema di politiche passive, ad uno che premi la ricerca attiva e la riduzione dei tempi di ricollocazione!"

Si tratta di una provocazione teorica o questa tesi è suffragata da esempi concreti?

"Le cosiddette politiche attive del lavoro sono sempre più diffuse nei paesi europei: Francia, Belgio, Danimarca, Svezia... Citando un paese culturalmente a noi vicino, in Francia è obbligatorio per le imprese più grandi il cosiddetto "Permesso di reimpiego", che prevede il supporto per nove mesi di società specializzate nella ricerca di una nuova occupazione ed una integrazione del 65% del salario. Va sottolineato che si tratta di un obbligo per l'azienda ma anche per il lavoratore, che deve muoversi attivamente sul mercato se vuole conservare questi benefici. Perdere tempo durante il periodo di cassa integrazione è sempre controproducente: dopo un anno di disoccupazione, l'impiegabilità dei lavoratori si riduce drasticamente. Inoltre, il vantaggio sociale delle politiche attive è ancora più

GLI ERRORI PIÙ COMUNI NELLA RICERCA DI UN LAVORO

L'aiuto dei consulenti di carriera viene spesso richiesto in modo tardivo ed in situazioni dove la "employability" della persona è stata messa a dura prova. Secondo gli specialisti del ricollocazione, gli elementi più comuni che influenzano in modo fortemente negativo la "impiegabilità" del lavoratore (perché non usare vocaboli italiani, anche se poco usati o innovativi?) sono questi:

- Aver compromesso le proprie credenziali professionali uscendo in modo burrascoso dalla precedente azienda: malattie, contenziosi, aver sbattuto la porta... tutti eventi che rischiano di annullare la professionalità costruita proprio presso i precedenti datori di lavoro.
- Lunghi periodi di inoccupazione: periodi che superano l'anno diventano critici sia in termini di autostima che di considerazione da parte del potenziale datore di lavoro.
- Una cattiva gestione della propria rete di conoscenze: chiedere un lavoro, favori, raccomandazioni, una buona parola, spedire curriculum a pioggia. Sono tutti comportamenti che rendono difficile riallacciare rapporti corretti nei confronti di questi interlocutori.

elevato se si considera che i lunghi periodi di disoccupazione hanno un impatto negativo anche sull'equilibrio familiare dei lavoratori."

Passare dalla passività della cassa integrazione, ad una strategia di ricollocazione che coinvolga attivamente le aziende ed i lavoratori, permetterebbe di risparmiare fiumi di denaro pubblico e di ottenere risultati più concreti. Ma come sarebbe possibile garantire la qualità dell'attività di outplacement? I servizi pubblici all'impiego in Italia faticano ancora, malgrado la riforma, ad assolvere alle questioni burocratiche: sarebbe necessario fare riferimento alle strutture di ricollocazione private?

"I centri per l'impiego pubblici andrebbero riqualificati in questo senso. Ma è anche impensabile che l'ente pubblico, da solo, possa affrontare e risolvere il problema. Immaginiamo una città come Milano, dove possiamo contare qua-

si centomila disoccupati: quanti operatori pubblici sarebbero necessari per accogliere ed accompagnare con un minimo di attenzione e competenza questa enorme quantità di lavoratori? Ed appoggiandosi a quali uffici? Sarebbe un'impresa insostenibile da tutti i punti di vista. Per questo motivo, anche all'estero, nel percorso di ricollocazione vengono anzitutto coinvolte economicamente le grandi aziende che denunciano esuberi di personale e poi si affidano i progetti a ricollocatori privati e qualificati. Un mio collega finlandese, in un Paese che ha un decimo degli abitanti dell'Italia, lo scorso anno ha ricollocato con la sua organizzazione più lavoratori di quanto siamo riusciti a fare in tutta Italia. E nessuno si scandalizza che questa attività sociale sia svolta da privati, anzi..."

In Italia, dal punto di vista dell'intervento pubblico, siamo davvero sotto lo zero?

"Negli ultimi anni la mia società ha seguito diversi percorsi di ricollocazione promossi dalle aziende che denunciano esuberi, così come previsto dalla legge Biagi. Ma questi percorsi non sono obbligatori né per le aziende, né per i lavoratori. Gli enti pubblici, a livello regionale, hanno invece cominciato a promuovere e finanziare alcuni progetti soltanto negli ultimi mesi. Personalmente, non sono interessato al mondo del finanziamento pubblico, ma alcuni nostri soci sono stati coinvolti, ad esempio, in un progetto della Regione Lombardia. Sarà interessante verificarne i primi risultati..."

A proposito di legge Biagi, in Italia esiste l'assoluto divieto di richiedere denaro a qualsiasi titolo ai lavoratori, anche per attività di outplacement. Per questo motivo, il percorso di ricollocazione deve essere finanziato dalle aziende o dall'ente pubblico. Ma nel sito istituzionale della vostra associazione www.aiso-outplacement.it è esplicita la possibilità per il lavoratore di ricorrere direttamente ad un "consulente di carriera". E' un po' difficile trovare il confine fra le due attività, ammesso che esista...

"Bisogna sottolineare che l'Italia è uno dei pochi paesi europei che mette dei vincoli all'attività di ricollocazione. In ogni caso, l'outplacement e la consulenza di carriera sono legalmente due attività diverse. La consulenza di carriera differisce dai percorsi tradizionali per finalità e durata dei programmi. In pratica, è una attività più raffinata e specialistica, di solito rivolta ai profili professionali di livello elevato. Un numero di persone in assoluto molto piccolo, ma che cresce in modo significativo, si rivolge spontaneamente al consulente di carriera per avere un supporto. Si tratta soprattutto di manager che credevano di poter trovare facilmente un nuovo lavoro perché avevano buone conoscenze, ma hanno poi dovuto prendere atto che questi contatti sono serviti a poco. O sono stati gestiti male."

(ndr: a questo proposito, leggere il riquadro pubblicato in queste pagine su "Gli errori nella ricerca di un lavoro")

OUTPLACEMENT: SEI CONSIGLI PER EVITARE LA TRUFFA

Di fronte ad una proposta di ricollocazione professionale, questi sono i consigli di Marco Tagliabue, presidente di Aiso, l'associazione italiana fra le società di outplacement, per evitare le truffe, o anche una consulenza di scarsa qualità:

- 1)** Verificare sul sito del [Ministero del lavoro](#) se la proposta proviene da una società regolarmente accreditata
- 2)** Privilegiare le società associate ad [Aiso](#), che oltre al rispetto della legge, devono garantire l'osservanza di uno specifico [codice etico](#)
- 3)** Informarsi sulla storia e la credibilità della società di ricollocazione, effettuando verifiche su internet e cercando testimonianze di lavoratori che abbiano già beneficiato della consulenza della stessa società.
- 4)** Informarsi sulla storia professionale, le qualità e la concreta disponibilità del tutor, che deve seguire il lavoratore da vicino nel percorso di ricollocazione
- 5)** Rifiutare le proposte di chiunque promette e "garantisce" il ricollocaamento
- 6)** Privilegiare la qualità alla quantità delle azioni proposte: inviare 5mila candidature non serve a nulla.

Fino a qualche mese fa l'attività di outplacement era riservata dalla legge alle società che si dedicano esclusivamente al ricollocaamento professionale. Recentemente, questa opportunità è stata allargata alle agenzie per il lavoro generaliste, cioè che si occupano in prevalenza di ricerca e selezione e somministrazione del personale. Come giudica Aiso questa nuova prospettiva?

"Come associazione di categoria specializzata, non possiamo che essere perplessi: la ricollocazione professionale non ha molto a che vedere con la selezione del personale, soprattutto dal punto di vista delle tecniche e dell'esperienza necessaria per poter diventare un buon consulente di outplacement. Per questo motivo ed a maggior ragione, non posso che invitare le aziende e le persone ad informarsi con grande attenzione sulla storia e la credibilità della società che si propone per una attività di ricollocaamento."

Rimane il problema delle organizzazioni, totalmente illegali o travestite di legalità, che accalappiano lavoratori sprovveduti, facendo pagare pseudo-consulenze che nulla hanno a che vedere una "consulenza di carriera" qualificata. Di fronte alla certezza (o al dubbio) della truffa, come comportarsi?

"Una segnalazione di abuso attraverso il sito di Aiso, se riguardasse un nostro associato, verrebbe sicuramente presa in esame dalla nostra commissione di disciplina. Ma la questione coinvolge piuttosto vere e proprie organizzazioni a delinquere. In questi casi è necessario rivolgersi all'Ispettorato del lavoro ed ai Carabinieri."

Libera circolazione delle idee - diritti riservati

Questa intervista è pubblicata esclusivamente online nella sezione "Tutto di più forse" del sito [www.lavoratorio.it](#). Ne è consentita la libera circolazione, a patto che non venga apportata alcuna modifica sostanziale al testo riportato. In ogni eventuale passaggio o trasmissione, rimane obbligatorio citare l'autore dell'intervista e la fonte da cui è stata scaricata, ovvero il sito [www.lavoratorio.it](#). Per chiarimenti e informazioni: info@lavoratorio.it