

Teresa Maggiore  
Maurizio Carucci

# L'outplacement collettivo in Italia

Teresa Maggiore  
Maurizio Carucci

Prefazione a cura di Carlo Dell'Aringa



L'OUTPLACEMENT  
COLLETTIVO IN ITALIA

il primo passo verso un nuovo lavoro

LIBRI ESTE

LIBRI ESTE

*“...se si escludono istanti prodigiosi e singoli  
che il destino ci può donare,  
l'amare il proprio lavoro  
(che purtroppo è privilegio di pochi)  
costituisce la migliore  
approssimazione concreta  
alla felicità sulla terra:  
ma questa è una verità  
che non molti conoscono...”*

Da: *La chiave a stella* di Primo Levi

Teresa Maggiore  
Maurizio Carucci

# L'OUTPLACEMENT COLLETTIVO IN ITALIA

Il primo passo verso un nuovo lavoro

*Prefazione a cura del  
Professor Carlo Dell'Aringa*

**LIBRI ESTE**

LIBRI ESTE

© 2013 Edizioni E.S.T.E. S.r.l.

Via A. Vassallo, 31 – 20125 Milano

[www.este.it](http://www.este.it) – [info@este.it](mailto:info@este.it)

Copertina di Roberto Grassilli

Realizzazione editoriale: Antonello Faccini

ISBN 978-88-98053-04-9

Senza regolare autorizzazione è vietata la riproduzione, anche parziale o a uso interno didattico, con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la fotocopia.

## INDICE

- 11 **Prefazione**  
*Carlo Dell’Aringa*
- 15 **Introduzione**  
*Teresa Maggiore*
- PARTE PRIMA  
La storia dell’outplacement collettivo in Italia
- 21 **Capitolo 1**  
**I casi**  
*Maurizio Carucci*
- 27 **Capitolo 2**  
**La chiusura dell’Italsider di Genova Campi**  
(il primo caso di Outplacement Collettivo in Italia)  
*Testimonianza diretta di Teresa Maggiore*
- 33 **Intervista a Massimo Consolini**  
Direttore Centrale Risorse Umane di Italsider (dal 1989 Ilva)  
*A cura di Teresa Maggiore*
- 45 **Intervista a Pier Angelo Massa**  
Segretario Generale UIL Genova e Liguria  
*A cura di Teresa Maggiore*
- 51 **Intervista a Monsignor Molinari**  
Delegato arcivescovile per la vita sociale e il mondo del lavoro  
della Diocesi di Genova  
*A cura di Maurizio Carucci*

- 57 **Capitolo 3**  
**La chiusura dell'Italsider di Napoli Bagnoli**  
*Testimonianza diretta di Teresa Maggiore*
- 65 **Intervista al Cardinale Crescenzo Sepe**  
Arcivescovo di Napoli  
*A cura di Maurizio Carucci*

PARTE SECONDA

La Metodologia

*Di Teresa Maggiore*

- 75 **Presentazione**
- 77 **Il programma**
- 79 ***Schema sintetico del flusso di attività***
- 80 ***Fase di costruzione Progetto***
- 81 ***Fase di Attivazione Progetto***
- 84 ***Fase di Lancio Attività***
- 86 ***I consulenti animatori del progetto***

PARTE TERZA

L'Outplacement nel pubblico:

le buone prassi nelle province di Savona, Pisa, Alessandria

*Di Teresa Maggiore*

- 91 **Supporto alla ricollocazione professionale  
finanziata dal Pubblico**
- 93 **Capitolo 1**  
**Provincia di Savona - Gennaio/dicembre 2002:**  
**Progetto Comilog Italia S.p.A.**

- 105 **Intervista a Donatella Ramello**  
Assessore alle Politiche del lavoro della Provincia di Savona  
dal 1995 al 2004  
*A cura di Teresa Maggiore*
- 109 **Capitolo 2**  
**Provincia di Pisa - Maggio 2006/dicembre 2007:**  
**Progetto Metalmecc**
- 143 **Intervista ad Anna Romei**  
Anna Romei è l'attuale assessore al Lavoro, Formazione,  
Associazionismo e Terzo settore,  
Pari opportunità della Provincia di Pisa  
*A cura di Teresa Maggiore*
- 147 **Capitolo 3**  
**Provincia di Alessandria - Maggio 2007/giugno 2008:**  
**Progetto di stabilizzazione di lavoratori in condizioni**  
**di precarietà occupazionale**
- 171 **Intervista a Domenico Priora**  
Domenico Priora è stato assessore alle Politiche  
del lavoro della Provincia di Alessandria fino al 2010.  
*A cura di Teresa Maggiore*
- 179 **Conclusioni**  
Marco Tarquinio  
*Direttore di Avvenire*

## PREFAZIONE

Carlo dell'Aringa

*Professore di economia politica*

*presso l'Università Cattolica di Milano*

L'*outplacement* è un tema sicuramente molto attuale, anche se poco dibattuto finora nel nostro Paese. Con il termine *outplacement* si vuole indicare l'attività di reinserimento e orientamento professionale di quei soggetti la cui attività non è più ritenuta funzionale alle strategie aziendali. L'*outplacement* ha dunque il pregio di rendere meno traumatica l'interruzione del rapporto di lavoro e la contestuale ricerca di una nuova collocazione professionale.

Il collocamento italiano è stato interessato a partire dagli anni novanta da numerose riforme che hanno profondamente rinnovato l'impostazione, le modalità di azione ed i soggetti coinvolti nel sistema; durante questa stagione di riforme, avviata dal D.Lgs. n. 469/1997, si è realizzata la trasformazione del collocamento nei servizi per l'impiego, sulla base di quattro fondamentali linee guida. In primo luogo, è stato ripensato il rapporto tra centro e autonomie locali nella gestione delle politiche pubbliche. I compiti di gestione delle procedure pubbliche di incontro tra domanda e offerta di lavoro sono stati trasferiti dallo Stato alle Regioni ed alle Province, diventate mediante i Centri per l'Impiego gli avamposti del nuovo sistema pubblico. In secondo luogo sono state profondamente rinnovate le modalità e i criteri con cui si dispiega l'azione pubblica. Si è abbandonato progressivamente il sistema delle liste di collocamento, basato sullo svolgimento di funzioni di mera certificazione della ricerca dell'occupazione, e si sono asse-



gnati compiti innovativi ai Centri per l'Impiego, che sono stati ripensati come strutture di servizio, destinate a svolgere funzioni di sostegno alla ricerca attiva di un nuovo lavoro. Altri provvedimenti hanno poi portato a compimento la riforma del collocamento pubblico, determinando la definitiva scomparsa delle liste di collocamento ordinarie, e la loro sostituzione con il sistema dell'elenco anagrafico. In terzo luogo è emersa, quantomeno a livello normativo, la consapevolezza della necessità di integrare le politiche del lavoro, le politiche della formazione e le politiche sociali per aumentare i tassi di occupazione delle categorie di lavoratori con maggiori difficoltà all'inserimento o al reinserimento lavorativo.

Il concetto di integrazione si è sviluppato anche nella direzione organizzativa, e in particolare sul versante delle funzioni di supporto alla definizione dei modelli organizzativi più idonei all'erogazione di un servizio efficiente; così, si è instaurato un nesso, sino ad allora poco coltivato, tra le funzioni di programmazione, progettazione, erogazione e valutazione dei servizi per l'impiego. Infine, si è declinato anche in senso "orizzontale" il principio di sussidiarietà, riconoscendo a soggetti privati la possibilità di erogare servizi di incontro tra domanda ed offerta di lavoro; in questa nuova ottica, i soggetti privati non sono più visti come potenziali sfruttatori di manodopera, ma vengono individuati come un possibile fattore di stimolo ed innovazione del sistema. Tuttavia, queste riforme, nonostante l'indubbia carica innovativa che le caratterizzava, non hanno ancora prodotto un decisivo miglioramento dei servizi erogati, pur in presenza di significativi progressi.

Il ritardo non ha riguardato solo le strutture pubbliche, ma anche i soggetti privati, che hanno sostanzialmente ignorato l'attività di mediazione di manodopera, concentrando la loro attività solo sul lavoro interinale.

Spesso gli analisti enfatizzano le potenzialità dei servizi per l'impiego come strumento di crescita occupazionale, dimenticando il ruolo che nel nostro mercato del lavoro hanno le reti informali e amicali nel favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro. Ciò non significa che non vi è bisogno di un sistema strutturato di servizi per l'impiego; questo risulta anzi indispensabile al fine di offrire un sostegno per quei soggetti che, in ragione delle asimmetrie informative che li caratterizzano, hanno difficoltà a trovare una collocazione coerente con le proprie capacità e, più in generale, al fine di promuovere forme di accesso al lavoro improntate a criteri di valorizzazione delle competenze e delle professionalità, difficili da utilizzare quando si ricorre alle reti informali.

Un altro fabbisogno che deve soddisfare un 'buon' sistema di servizi per l'impiego scaturisce dall'attuale contesto organizzativo, produttivo e normativo del mercato del lavoro, caratterizzato dalla diffusione delle forme di lavoro 'flessibile'; l'aumento di flessibilità del lavoro accentua la mobilità 'in uscita' dal lavoro, che perde sempre più il tradizionale carattere di impiego a tempo pieno e indeterminato. Tale fenomeno va di pari passo con l'aumento delle difficoltà che accompagnano il reingresso nel mercato del lavoro, a causa della rapidità con cui i processi di innovazione tecnologica 'consumano' velocemente i patrimoni di conoscenze individuali, senza considerare la difficile situazione di crisi degli ultimi anni. La combinazione di queste due spinte divergenti – maggiore flessibilità in uscita, maggiore difficoltà che caratterizza il reinserimento lavorativo – penalizza quelle fasce di lavoratori che hanno strumenti limitati, in termini di conoscenze e di reti, per inserirsi o reinserirsi nel mercato del lavoro. Un sistema efficiente di servizi per l'impiego deve bilanciare queste tendenze, fornendo all'individuo strumenti – informazioni, formazione,

orientamento, ecc. – in grado di rendere la fase di rientro nel mercato del lavoro veloce quanto quella di uscita da esso.

Tuttavia molto rimane ancora da fare per raggiungere questo obiettivo. In tema di politiche attive e servizi per l'impiego, la riforma del lavoro del governo Monti (legge n. 92/2012), si è infatti sostanzialmente limitata ad enunciare la necessità di un utilizzo sistematico dei servizi di assistenza intensiva per il ricollocamento dei lavoratori che perdono il posto nelle crisi occupazionali, ma purtroppo finora nulla di concreto è stato previsto per favorire detti meccanismi.

Il merito di questo libro è dunque quello di occuparsi di un tema di cui si è sempre poco parlato in Italia, e di offrire spunti interessanti ai fini di una migliore implementazione, e soprattutto di una migliore integrazione tra le politiche di sostegno al reddito e le politiche attive, che nel nostro Paese è riconosciuta solo da un punto di vista formale, ma ancora scarsamente applicata nella pratica.

## INTRODUZIONE

Teresa Maggiore

*Storia e attualità*

La consulenza di outplacement, prima come servizio solo individuale poi anche collettivo, nasce negli Stati Uniti intorno agli anni '60 per fornire a colui o a coloro che venivano licenziati la necessaria assistenza per l'individuazione di un nuovo lavoro attraverso un programma sistematico, progressivo e personalizzato.

Negli Usa si sviluppò in particolare quando, dopo il completamento del programma Apollo, la Nasa 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 tutti i licenziati l'assistenza di outplacement per facilitare il loro inserimento in altre aziende americane.

In Europa si è sviluppato, anche se in modo non omogeneo, fra gli anni '70 e gli anni '80, e in Italia l'outplacement è approdato nel 1986 a opera di una società genovese e di due società milanesi.

A Genova, inoltre, venne avviato il primo progetto di outplacement collettivo che, con l'apertura del *Centro operativo per la mobilità* di Villa Bombrini raggiunse l'obiettivo di ricollocare gli oltre 250 esuberanti – tra operai e impiegati – conseguenti alla chiusura dello stabilimento Italsider di Genova Campi, resosi necessario in conseguenza della crisi europea delle produzioni siderurgiche.

Tuttavia, dopo questo avvio, per anni in Italia l'outplacement è rimasto un servizio di nicchia, utilizzato quasi esclusivamente da grandi aziende, in prevalenza multinazionali, e quasi sempre nella forma individuale per dipendenti con contratti dirigenziali.

Il freno allo sviluppo dell'outplacement collettivo nasceva dalle difficoltà incontrate in Italia a causa di particolari condizioni contrattuali e legislative e di una consolidata cultura del posto di lavoro, cause oggi in parte rimosse dalla legge Biagi, dalla recente legge Fornero e soprattutto dall'oggettiva crisi economica e dal cambiamento del mercato del lavoro.

Ma ancora oggi in Italia, nonostante i cambiamenti oggettivi avvenuti, le aziende che devono disinvestire sui costi del personale, se possono non inseriscono l'outplacement nell'accordo sindacale; lo stesso sindacato spesso preferisce monetizzare i costi per la ricollocazione con un incentivo economico in più al lavoratore.

La libertà di scelta è possibile anche perché le associazioni imprenditoriali e le organizzazioni sindacali dei lavoratori non hanno mai inserito nei contratti collettivi l'obbligo di utilizzare l'outplacement come strumento attivo per la ricollocazione dei lavoratori in mobilità, mentre, per esempio, in Francia le aziende che licenziano hanno il dovere contrattuale di aiutare i lavoratori a re-impiegarsi.

Nel 1997, con il Trattato di Amsterdam e il Consiglio europeo sull'Occupazione tenuto a Lussemburgo, gli Stati appartenenti all'Unione europea hanno deciso di individuare l'occupazione come uno degli obiettivi prioritari dell'eurozona e di avviare su questo tema una politica comune.

Alcune delle priorità individuate a livello comunitario sono l'utilizzo di approcci preventivi e basati sulla ricerca attiva di lavoro per impedire la disoccupazione di lungo periodo.

L'orientamento e il ri-orientamento al lavoro, insieme con la formazione professionale mirata, sono così diventate una priorità europea nell'elaborazione di politiche attive del lavoro da svolgere con relativi importanti finanziamenti del Fse, il Fondo Sociale Europeo.

Sempre nel 1997 il Dlg. 469 ha stabilito in Italia l'attribuzione alle regioni e agli enti locali delle funzioni e dei compiti relativi al collocamento dei lavoratori e di buona parte delle politiche attive del lavoro, promuovendo così la nascita e lo sviluppo dei Centri per l'Impiego provinciali.

Da allora molti soggetti sono entrati nel mercato della fornitura di servizi finalizzati alla ricollocazione professionale: i Cpi provinciali, le agenzie per il lavoro (delle quali fanno parte anche le società specializzate nell'outplacement), gli enti di formazione accreditati regionalmente e una moltitudine di sportelli sindacali e di amministrazioni pubbliche.

I servizi di consulenza orientativa, di bilancio delle competenze, di incontro domanda/offerta nel mercato del lavoro e perfino di outplacement, puntualmente italianizzato in 'supporto alla ricollocazione professionale', sono entrati nei 'depliant commerciali' di soggetti pubblici e privati con cultura, esperienze e competenze diverse da quelle necessarie all'erogazione dei servizi di outplacement, specialmente di quello collettivo.

I risultati? Piuttosto deludenti.

Attualmente le regioni e le province investono milioni di euro per assistere direttamente o tramite soggetti preventivamente accreditati, migliaia di disoccupati dei quali solo una percentuale piuttosto bassa entra o rientra nel mercato del lavoro a seguito di progetti mirati.

Questo avviene perché gli enti pubblici, come committenti, continuano ancora a considerare prioritarie, perché facilmente controllabili nelle rendicontazioni, le attività front-office e formazione dei disoccupati, trascurando le

indispensabili attività di scouting e marketing/vendita delle professionalità sul mercato del lavoro, perché difficilmente rendicontabili.

Scelte comprensibili e assolutamente non discutibili, basta non chiamare outplacement questi servizi offerti ai disoccupati con finanziamenti pubblici.

Tuttavia quando nei capitolati dei bandi è riconosciuta economicamente la fase dello scouting e viene incentivata con bonus la ricollocazione numerica dei disoccupati in carico, e quando a svolgere l'attività sono prevalentemente agenzie per il lavoro autorizzate dal Ministero, le percentuali di ricollocazione di alzano quasi al livello delle attività di outplacement collettivo nel privato.

Infatti l'outplacement collettivo è un'altra cosa.

Se svolto seguendo puntualmente il percorso, le attività, gli strumenti, i tempi e le modalità di realizzazione che la metodologia richiede porta a risultati sorprendenti: almeno l'80% delle persone assistite in un progetto si ricolloca sul mercato del lavoro, in un tempo individuale medio di otto/dieci mesi. E questo anche in un periodo di oggettiva crisi occupazionale.

Questo volume è suddiviso in tre macro capitoli che affronteranno:

- 1 – l'outplacement collettivo svolto in Italia nei primissimi anni, ricordando i casi dal 1988 al 1992;
- 2 – la metodologia;
- 3 – alcuni casi di successo di progetti di ricollocazione collettiva, finanziata dal pubblico e realizzati da Assist fra il 2002 e il 2008.

Se sei interessato a proseguire la lettura  
di questo romanzo  
puoi prenotarlo presso la casa editrice ESTE,  
telefonando al numero: 02.91434440

Puoi anche consultare il sito: [www.este.it](http://www.este.it)  
per consultare e avere informazioni  
su tutte le pubblicazioni