

Inplacement e outplacement: strumenti di politiche attive del lavoro per la collocazione e la ricollocazione professionale

Giorgio Mieli

Responsabile Ufficio Relazioni Sindacali
ABI

1 Premessa

Il tema delle politiche di inplacement e outplacement è assolutamente centrale nel mercato del lavoro di oggi: mi riferisco alle tecniche, alle strategie, agli strumenti di ingresso e di uscita del personale dalle imprese, visti, per quanto possibile, in una visione integrata. Intendo dire che comunemente ci occupiamo, come fasi distinte logicamente e temporalmente, del collocamento dei giovani o dei meno giovani nelle aziende, molto meno spesso consideriamo che trovare un nuovo lavoro può essere un momento legato e conseguente alla perdita della precedente occupazione. Sono, in altri termini, facce di ciò che comunemente chiamiamo employability.

Occorre cominciare a dare qualche risposta alle sollecitazioni che gli esperti di relazioni industriali pongono al riguardo, così come è indispensabile ripensare i temi del lavoro standard e non standard, la dualità del mercato del lavoro, la nozione di stabilità e quella di precariato

2 Domanda e offerta di lavoro

La questione che secondo me è centrale nel-

la materia è trovare modi per favorire, rendere effettivo, l'incontro tra domanda e offerta di lavoro. Rientra in questo contesto anche il tema della riqualificazione e riconversione del personale, soprattutto in questa fase in cui le nostre aziende hanno sempre maggiore bisogno di strumenti per ricollocare all'interno dell'azienda stessa il loro personale. Un esempio di tale tipologia di operazione, nel settore creditizio è il passaggio da attività di direzione o di back office a funzioni di «rete», a contatto cioè con la clientela per favorire recuperi di produttività.

Alle strutture pubbliche non si chiede più di svolgere in esclusiva i servizi di collocamento, visti i risultati fallimentari delle borse lavoro, né di occuparsi direttamente di formazione e riqualificazione, considerate anche a questo proposito le difficoltà di ordine burocratico e di contenuto dell'attività delle Regioni.

Meglio interventi di defiscalizzazione che le imprese possano utilizzare nell'ambito delle proprie strategie organizzative, produttive e di sviluppo. Possiamo ricordare a questo proposito un tema di attualità che tutti gli addetti ai lavori stanno analizzando nei dettagli in questi giorni: il Decreto Sviluppo. Si tratta di un decreto che introduce, forse per la prima volta in questa misura, uno stru-

Keywords: accordo collettivo, riqualificazione del personale, apprendistato, inplacement, outplacement

Jel codes: G21, K31, M12

I grafici sono di fonte ABI, Ufficio Dinamiche Salariali.

mento tangibile e piuttosto significativo di attenzione agli aspetti dell'occupazione nelle regioni svantaggiate – o nei confronti delle categorie di lavoratori svantaggiati o molto svantaggiati – attraverso un istituto concreto quale il credito di imposta. Stime – di elaborazione giornalistica – dicono che, ricorrendo a questo strumento, siano possibili sgravi per oltre 4.200 assunzioni. L'esigenza di favorire le assunzioni nel Sud del Paese e in altre zone svantaggiate è stata avvertita, addirittura in anticipo, da accordi che le banche – in particolare Banca Intesa – hanno già sperimentato. Si tratta di un segnale di grande importanza, in quanto manifesta il bisogno di ricercare strumenti, anche in assenza di quelli normativi di carattere generale, da adottare attraverso la contrattazione collettiva. Viene in evidenza così uno dei binomi fondamentali in questo campo per gestire politiche occupazionali efficaci: la piena integrazione tra misure legislative di sostegno e la contrattazione collettiva.

3 Contratti «atipici» e apprendistato

Penso anche sia piuttosto importante riprendere qualche considerazione sul contratto di apprendistato e sugli altri strumenti che le aziende utilizzano per l'inplacement. Le affermazioni sul precariato, ad esempio, si devono documentare con dati di fatto, altrimenti diventano facili suggestioni ad

impatto mediatico negativo. Ad esempio fatica ad affermarsi la convinzione che il settore bancario sia caratterizzato da una situazione occupazionale sostanzialmente stabile. Negli ultimi anni, nonostante le difficoltà che il sistema ha vissuto e sta vivendo, si è mantenuta una altissima percentuale di rapporti a tempo indeterminato full-time (grafico 1).

Verificando l'andamento delle assunzioni – che è il profilo che ci porta più direttamente nel tema che vogliamo affrontare in questa parte del Convegno – assistiamo ad una contrazione che è da imputare al turn-over, nel rapporto tra assunzioni e cessazioni pari allo 0,7%. Però è da tenere presente che è forse il primo anno in cui ciò è avvenuto perché negli anni precedenti, nonostante il massiccio ricorso al Fondo di solidarietà, l'occupazione aveva tenuto. Le assunzioni a tempo indeterminato rappresentano ancora circa la metà del totale delle assunzioni, quelle dei rapporti a termine il 37%, gli apprendisti il 12% (grafico 2).

A questo riguardo sembra ancora più utile dettagliare il dato relativo a quelle tipologie contrattuali non gestite attraverso il contratto collettivo che noi stipuliamo come ABI. Si tratta dei contratti rientranti in quell'area che veniva definita come «atipica», ma che in realtà atipica non è, quantomeno dopo la legge Biagi, anche se, a ben vedere, non sarebbe stata da considerare tale anche prima dell'emanazione di questo importante provvedimento.

Grafico 1

Composizione del personale bancario per tipologia contrattuale (anni 2005-2009)

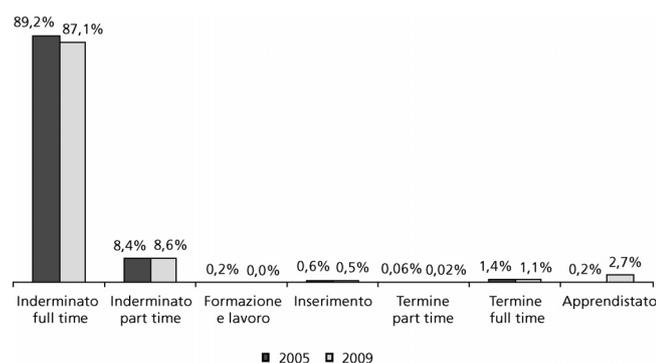
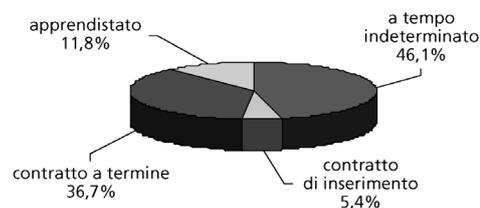


Grafico 2

Assunzione di dipendenti bancari per tipologia contrattuale (intero settore, anno 2009)

- Il trend occupazionale del 2009 ha mostrato una lieve contrazione da imputare a un turn over (rapporto tra assunzioni e cessazioni dell'anno) inferiore al valore di sostituzione, pari allo 0,7%
- Le assunzioni a tempo indeterminato rappresentano poco meno della metà del totale delle assunzioni di lavoratori subordinati; quelle di rapporti a termine il 37% e quelle di apprendisti il 12%; le assunzioni con contratto di inserimento si collocano al 5%



Il grafico 3 riporta una fotografia che mette in evidenza le assunzioni a tempo indeterminato, gli apprendisti o i contratti a termine (quindi le forme di lavoro più tipicamente subordinato) i rapporti di agenzia, gli stages, il contratto a progetto, la somministrazione. Rispetto a questo io credo che sia piuttosto interessante commentare alcuni dati, di cui ABI dispone in quanto vengono anche utilizzati nella presentazione del *Rapporto ABI sul mercato del lavoro nell'industria finanziaria* che ogni anno viene aggiornato e reso pubblico¹. Tra i dati che mi sembrano più significativi in questo momento ai fini del tema della mia relazione, ad esempio, faccio riferimento a quello relativo alla distribuzione percentuale degli apprendisti per genere nell'intero settore, dove è interessante il dato sul personale femminile.

L'apprendistato deve essere considerato sia in relazione al rapporto di genere, sia in relazione al titolo di studio (grafico 4). Come sistema bancario abbiamo faticato molto, dal 2005 ad oggi, per affermare l'istituto dell'apprendistato nel nostro settore, perché naturalmente il primo ostacolo da superare è stata una certa difficoltà di convincere giovani laureati o addirittura con un Master, ad accettare una forma di lavoro chiamata apprendistato. Da questo punto di vista, il progetto di riforma presentato dal Ministro Sacconi alle Parti Sociali – ed attualmente in discussione – non risolve il problema semantico, aggiungendo al termine apprendistato professiona-

lizzante l'espressione «contratto di mestiere». Sebbene questa sia considerata, pensando ad altri comparti, un'innovazione importante, nel settore bancario non sembra aiutare di per sé a nobilitare l'istituto dell'apprendistato. Quello che lo nobilita, rispetto agli altri settori, e che poi lo ha reso comunque – come dimostrato dai dati percentuali che ho appena illustrato – interessante ed appetibile è il fatto che, nonostante il doppio livello di sottoinquadramento, nonostante che si sia anche aggiunta, nell'accordo Intesa dell'anno scorso, un'ulteriore riduzione della retribuzione tabellare all'ingresso, la qualità del lavoro proposto, la qualità della formazione e comunque i livelli retributivi complessivi sono di tutto rispetto. Infatti, i nostri livelli di ingresso dell'apprendista restano del 35% superiori a quelli del settore del commercio e del 24-25% più alti rispetto all'industria. Questo fa passare in secondo piano la denominazione dell'istituto e lo rende attrattivo per i giovani. ABI nella fase di trattativa che si svolgerà – perché sull'apprendistato la legge delega è ancora quella del 2007 – riaggiornata con il collegato lavoro, cercherà di mettere in evidenza quello che il settore del credito è riuscito a fare, a differenza di altri settori, assicurando una formazione interna di qualità, anche senza ricorrere al farraginoso mondo della formazione regionale. In termini istituzionali, il conflitto di competenze di attribuzioni fra Stato e Regioni in materia di formazione per l'apprendistato è stato «devastante»,

Grafico 3

Assunzione/reclutamento di personale per tipologia contrattuale (anno 2009)

- La percentuale riservata al reclutamento dei collaboratori è del 23%, composta per l'11% da contratti di somministrazione, per il 9% da stagisti, per il 2% da lavoratori a progetto e per l'1% da rapporti di agenzia/rappresentanza commerciale

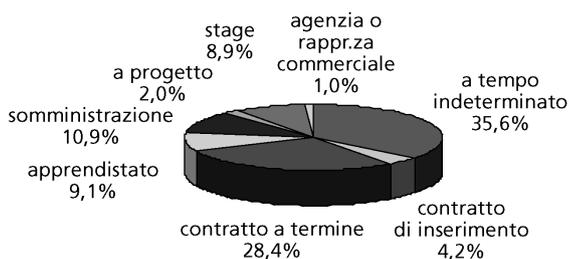
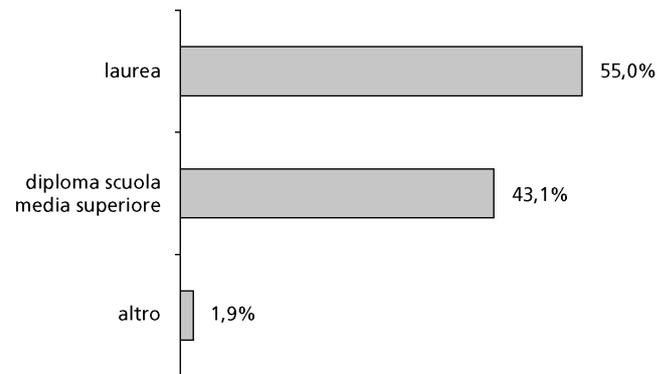


Grafico 4

Distribuzione percentuale degli apprendisti per titolo di studio (intero settore, anno 2009)



¹ Cfr. ABI, *Rapporto 2010 sul mercato del lavoro nell'industria finanziaria*, Bancaria Editrice, Roma, 2010 (e anni vari).

rallentandone in tutti i settori l'applicazione e l'utilizzo. Lo stesso Ministro Sacconi ha affermato che in Italia addirittura le assunzioni di apprendisti scendono, e siamo intorno a 600.000 apprendisti, e che la formazione reale viene fatta nel 25% dei casi. Questo non avviene nel settore del credito che, come sappiamo, ha reale «capacità formativa». La riforma, comunque, ha finalità e obiettivi nobilissimi, primo fra tutti quello della semplificazione, proponendo un testo normativo fatto di 7 articoli e 22 commi, che spazzi via in un attimo tutta la legislazione precedente, nazionale e regionale, con il concorso necessario delle Regioni. La legge delega, infatti, dice che questa riforma va fatta di intesa con le Regioni e le Parti Sociali. In questo ambito il settore del credito persegue i seguenti obiettivi: difendere l'aspetto della formazione interna; ottenere che nel corpo della legge si precisi che l'impresa può fare riferimento alla normativa della Regione nella quale ha la propria sede. E questo è importante, non a caso, soprattutto per le aziende come quelle bancarie ramificate sul territorio nazionale e bisognose di applicare ai propri lavoratori regole uniformi, anche nell'ottica di favorire la mobilità territoriale. Il conflitto di competenze fra Stato e Regioni, costituisce la variabile più delicata da gestire in questo confronto: occorre che le Regioni si mostrino ragionevolmente disponibili a rinunciare ad un pezzo delle loro competenze in favore della possibilità di rilanciare (o lanciare, in alcuni settori) l'apprendistato. Questo fattore finirà per costituire la cartina di tornasole della reale volontà di far decollare questo istituto. Lo vedremo e lo verificheremo presto, perché sono otto anni dalla emanazione della Legge Biagi che tale attuazione non si verifica, anche se il nostro settore, come dicevo, è riuscito a realizzare un accordo già dal 2005 sulle direttrici di cui oggi si parla, e cioè quelle della formazione interna, della capacità formativa, di standard professionali e di qualificazione professionale elaborati prima in sede nazionale e poi all'interno delle singole aziende, con valenza identica per tutto il territorio nazionale. In un momento storico come quello in cui viviamo, in cui è necessario avere, in prospettiva, standard professionali di qualificazione e il riconoscimento dei titoli di studio a livello europeo, immaginare che possa permanere un conflitto con le Regioni sulla formazione potenzial-

mente differenziata in 21 Regioni è veramente un non senso che va risolto.

Purtroppo spesso il diritto del lavoro non offre le soluzioni del caso perché chiunque vada a rileggere la sentenza della Corte Costituzionale dell'anno scorso su questo tema vede che quello della «leale collaborazione» tra Stato, Regioni e Parti Sociali sul tema della formazione è un concetto suggestivo ma poco pratico. La trattativa dirà se ci sono i presupposti necessari per realizzare questo obiettivo.

4 La ricollocazione professionale

Intanto, io credo che valga la pena di andare avanti cercando di dare concretezza anche al tema della ricollocazione professionale, che è molto legato alle nostre questioni, alle nostre vicende, non solo dal punto di vista del Fondo di solidarietà del credito, ma soprattutto per il tentativo che l'Associazione sta facendo di trasformare veramente in occasione di reimpiego l'uscita dal mondo del lavoro, soprattutto se anticipata rispetto al pensionamento. Con tutte le difficoltà che questo comporta e che non ci nascondiamo, perché sappiamo che oltre ad un tema di riqualificazione all'interno delle aziende c'è un'altra significativa questione che riguarda appunto la ricollocazione professionale. È una questione particolarmente delicata per tutti coloro che hanno un'età un po' più avanzata e rispetto ai quali i temi all'ordine del giorno sono anche quelli di ricercare soluzioni concrete per rendere meno traumatica l'uscita dalla propria azienda in un'età in cui si ha diritto di ritenersi ancora utili a se stessi, alla propria famiglia, alla società. Le soluzioni possono essere ricercate sia nell'ambito del Fondo che al di fuori di esso, attraverso meccanismi che riducano l'impatto economico e sociale della ricollocazione. I temi da trattare sono molti: mi riferisco in primis alle tecniche di outplacement. Se pensiamo che fino a poco tempo fa eravamo all'anno zero i dati in nostro possesso sull'utilizzo della Convenzione ABI in materia, sebbene quantitativamente contenuti, possono essere considerati significativi per capire che, sia pure partendo molte volte da situazioni aziendali difficili e di emergenza, ci possono essere delle soluzioni che risolvano i problemi che ho illustrato. ■