

Zeitschrift: Rivista militare della Svizzera italiana
Herausgeber: Lugano : Amministrazione RMSI
Band: 68 (1996)
Heft: 6

Artikel: Le risorse umane. Risoluzione non conflittuale del rapporto di lavoro : l'Outplacement
Autor: Tellarini, Paolo
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-247262>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 10.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Le risorse umane. Risoluzione non conflittuale del rapporto di lavoro: l'Outplacement

di Paolo Tellarini

L'articolo affronta un tema d'attualità, lo scioglimento non conflittuale del rapporto di lavoro in ambito militare, facendo in particolare riferimento alla Marina Militare Italiana. Questo tipo di problematica è però di interesse generale, ragione per cui lo riproponiamo integralmente ai nostri lettori.

Il dibattito sul ruolo innovativo delle Forze Armate e sul nuovo Modello di Difesa si sta sviluppando ormai da diversi anni, e non solo di dibattito si è trattato e si tratta, ma di scelte da cui sono scaturiti nuovi ruoli e funzioni istituzionali, nuovi assetti per le singole Armi.

Sul piano gestionale, per quanto riguarda il personale della Marina Militare Italiana, i dati quantitativi sugli ultimi sei anni esprimono una riduzione media degli organici di circa 1000 persone all'anno: qualcosa di più del 10%.

Questa riduzione, che significa non solo un avvicinamento alle 40.000 unità, rispetto alle quasi 50.000 della fine degli anni Ottanta, dovrebbe comportare sia una ridefinizione del rapporto tra il personale volontario (+10%) rispetto a quello di leva (-10%), sia una grande attenzione agli aspetti della selezione del personale e alle successive fasi della formazione specialistica e funzionale, in modo da esprimere, realmente, livelli di qualità molto elevati, attesi e assegnati alle nuove funzioni delle Forze Armate. Se sul versante del rinnovamento della flotta e su quello delle infrastrutture è difficile immaginare, nel breve periodo, significativi investimenti finanziari sulle Risorse Umane, che rappresentano il cuore dell'organizzazione, è possibile impegnarsi in diverse direzioni per ottenere miglioramenti anche estremamente rilevanti, visibili, misurabili, valorizzabili in senso economico.

Esiste una modalità di gestione delle Risorse Umane – l'Outplacement – praticabile in coincidenza con la fase di uscita del personale a fronte di riduzioni degli organici, o in relazione a sviluppi limitati della carriera individuale, capace di produrre apprezzabili effetti su una variabile della massima importanza: «l'attrattività» della Marina Militare Italiana nei confronti dei giovani che stanno effettuando la scelta importante del loro indirizzo professionale, una scelta che condizionerà, determinandola, tutta una vita.

La maggior capacità di richiamare l'interesse, di creare atteggiamenti e motivazioni positive da parte dei giovani, potrebbe rappresentare per la Marina un plus interessante, un vero e proprio fattore primario di competitività nella gara per l'acquisizione delle migliori risorse dal mercato di lavoro.

Proprio perché il riferimento, in questa fase, è il mercato del lavoro, può essere utile confrontare il pensiero esistente nelle Forze Armate con alcuni aspetti di quello che caratterizza il cosiddetto «mondo civile».

Nel campo civile

In campo industriale e in quello dei servizi aumentano di giorno in giorno le aziende, le società e le organizzazioni pubbliche che, per ragioni di efficienza e competitività, decidono di modificare le proprie strutture organizzative e i meccanismi operativi riducendo il numero dei propri dipendenti.

Questi provvedimenti, che sono determinati da esigenze di ordine economico-finanziario, favoriscono, tra l'altro, l'ottimizzazione dei costi di gestione e la riduzione dei livelli gerarchici con conseguente miglioramento della loro funzionalità; permettono, in estrema sintesi, di eliminare tutto quanto può risultare superfluo, migliorando le performances generali. Naturalmente questi tipi di riorientamento implicano la necessità di considerare con attenzione un'ampia serie di variabili, di tipo economico, tecnologico, organizzativo, strategico e gestionale.

Una di queste variabili è l'immagine, cioè la valenza con cui un'organizzazione viene percepita all'esterno, spesso in termini di buono-cattivo, bello-brutto, conveniente-da evitare. Proprio perché l'immagine è un fatto più emozionale che razionale, è opportuno che venga condotta e mantenuta a livelli qualitativamente elevati. L'offerta di lavoro, per quanto oggi sia piuttosto ridotta rispetto a periodi passati, è sempre collegata al grado di attrattività che la caratterizza, e in questo senso si percepisce sovente una contraddizione che non è solo apparente: come possono un giovane diplomato o laureato, uno specialista, un manager in cerca di una valida occupazione, prendere in seria considerazione un'alternativa di lavoro in una azienda o società che ha fama di dismettere risorse umane?...

*L'immagine di un'organizzazione
è un elemento importante e basilare
per il raggiungimento del successo*

Evidentemente questa immagine va ribaltata in quanto la realtà può essere diversa, al punto che il ricambio generazionale in corso potrebbe rappresentare un'ottima opportunità per chi intraprende il nuovo lavoro, sia in termini di posizione iniziale che di sviluppo attraverso interessanti programmi di formazione e miglioramenti di carriera. L'immagine trasmessa all'esterno diventa, quindi, un elemento importante, un fattore di successo per l'acquisizione, dal mercato del lavoro, di risorse giovani, della migliore qualità, ben motivate, con alte potenzialità per lo sviluppo. L'immagine di una organizzazione è determinata dall'insieme di tanti fattori, tra cui la testimonianza di chi l'ha conosciuta da dentro, e che diventa fonte e veicolo di informazioni: un «opinion leader» vero e proprio.

Le storie professionali e personali di chi è costretto a uscire dal lavoro attivo per ragioni legate alle necessità di ristrutturazione, sono spesso ricche di fatti e contenuti di estremo interesse, al punto che in questi casi – che sono molti – si può assimilare l'interruzione del rapporto di lavoro a certe separazioni familiari in cui abbondano ancora i sentimenti positivi anziché il rancore. Per rendere più facile la soluzione di questo vero e proprio «stato di crisi», da cui, in genere, scaturiscono condizioni di disagio economico e psicologico per il dipendente e danni per l'immagine dell'organizzazione, è sempre più praticato, anche in Italia, il servizio di Outplacement, con l'obiettivo di facilitare l'uscita del personale e la ricerca di una nuova e gratificante ricollocazione esterna attraverso un supporto specialistico basato su metodologie finalizzate e ampiamente sperimentate e sull'assistenza di consulenti esperti nella loro applicazione.

Il personale interessato dai processi di ridimensionamento degli organici determinati da esigenze di economicità, flessibilità, competitività, è spesso caratterizzato da risorse di alto profilo, qualificate e affidabili. Spesso, inoltre, il loro rapporto di lavoro nell'organizzazione di appartenenza si è sviluppato in modo estremamente positivo, sul piano professionale e su quello umano, e spesso, proprio nel momento di maggiore coinvolgimento reciproco, quasi sempre per puri motivi anagrafici, è necessario, sia pur malvolentieri, separarsi.

L'Outplacement consente di risolvere questo «incidente di percorso» nel modo più conveniente e soddisfacente per entrambe le parti interessate, in modo consensuale, così da subire i minori danni, traendone i massimi vantaggi. Significative sono, per le aziende, le società e le organizzazioni che gestiscono in questo modo la problematica degli esuberanti, le ricadute positive in termini di immagine.

Basti pensare alla sicurezza prospettata a chi, intraprendendo una carriera che presenta dei rischi di interruzione, sa di poter contare su una modalità – una sorta di assicurazione – di risoluzione del rapporto di lavoro che faciliterà la ricerca e l'individuazione di alternative di interesse. L'Outplacement, in pratica, rappresenta un'agevolazione capace di incidere sul futuro dell'individuo, e di permettergli di impegnarsi, nelle condizioni psicologiche più opportune, nella messa a punto e nella realizzazione del progetto di ricerca di una nuova attività professionale, sia essa dipendente sia autonoma.

*L'Outplacement consente all'individuo
di trovare una nuova attività
dipendente o autonoma*

Operativamente il servizio di Outplacement si concretizza attraverso una consulenza indirizzata alla persona – anche nel caso di gruppi numerosi di personale in uscita – per un periodo di tempo sufficiente alla soluzione del problema. Fin dall'inizio dell'attività di Outplacement sono previsti momenti formativi-informativi per attivare il processo nel modo più conveniente. Tutte le attività previste dal progetto di Outplacement si svolgono in strutture dedicate dotate di uffici attrezzati per consentire di attuare con successo le attività del piano di azione personale. Nel dettaglio, per quanto riguarda i soggetti in cerca di alternative, le fasi del progetto di Outplacement sono:

Messa a punto del progetto professionale

In questa fase iniziale viene fornito un consistente sostegno psicologico, necessario per favorire la presa di coscienza della nuova situazione, il distacco da quella precedente e per sviluppare una più consapevole conoscenza di sé, forse per la prima volta nella vita.

Attraverso momenti di autoanalisi e di lavoro sul bilancio personale e professionale – bilancio delle competenze – si perviene all'individuazione delle proprie competenze, capacità, potenzialità, interessi, punti di forza, spazi di miglioramento, motivazioni, ambiente e territorio più desiderati, aspirazioni, ecc. Tutto ciò che rappresenta il risultato di un vero e proprio lavoro da parte degli interessati, consente di caratterizzare i propri obiettivi professionali.

Il passo successivo consiste nella definizione del progetto professionale individuale. Da questo momento è possibile passare alla seconda fase, operativa e determinante.

Il piano d'azione

La fase si caratterizza come una vera e propria realizzazione del piano di marketing della propria professionalità, nella forma risultante dalla prima fase (la prospettiva non è sempre necessariamente quella di proporre lo stesso tipo di professionalità espressa durante la precedente esperienza lavorativa).

Occorre, quindi, identificare il mercato di riferimento, procedendo all'effettuazione delle necessarie analisi del mercato complessivo, ed è fondamentale approntare una opportuna strategia di approccio per indirizzare corrette comunicazioni al mercato del lavoro.

È il momento dell'azione concreta all'esterno e del monitoraggio dei risultati che provengono dal mercato del lavoro. I contatti diretti con i potenziali datori di lavoro si intensificano, l'invio del curriculum, nelle forme più opportune, diventa

Outplacement: che cos'è

È il servizio che un'organizzazione prevede per i propri dipendenti che devono interrompere anticipatamente il rapporto di lavoro che consente di aiutare a definire, nelle condizioni più opportune, nuovi obiettivi professionali in linea con le competenze, le capacità e le motivazioni individuali.

L'Outplacement è altresì una modalità per la ricerca di una alternativa nel momento di una grande crisi professionale e personale.

Spesso attraverso questo processo le persone ridefiniscono il proprio progetto generale di vita, attuando cambiamenti di attività radicali, che consentono di valorizzare in modo innovativo le esperienze messe insieme durante l'intero rapporto di lavoro precedente.

La metodologia dell'Outplacement permette al dipendente che lascia anzitempo il posto di lavoro di iniziare la realizzazione di un progetto personale attraverso il quale definisce i propri obiettivi, mette in campo tutti gli strumenti più consoni a raggiungerli, si muove attivamente per la sua realizzazione.

un'azione quotidiana, le telefonate e gli appuntamenti per colloqui assumono ritmi crescenti.

Da qui in poi tutto è possibile, anche... lo stress per dover decidere, ma, in molti casi, l'operazione ha un risultato così positivo da far intravedere prospettive mai considerate possibili.

I vantaggi più evidenti per l'organizzazione consistono nell'attenuazione delle tensioni che si creano nei momenti di riduzione del personale, nel miglioramento del clima interno e dell'immagine esterna, nella possibilità di dare una soluzione definitiva al problema, facilitando, al ripetersi di analoghe circostanze, la soluzione del problema degli esuberanti di personale.

Per il dipendente che deve lasciare anzitempo il posto di lavoro i vantaggi si traducono nel poter disporre del necessario sostegno psicologico e specialistico che gli consente di vivere con più tranquillità una situazione oggettivamente negativa, e di trapiantare il proprio futuro personale e professionale proiettandosi su obiettivi di più lungo periodo.

La rappresentazione più definita delle proprie capacità e delle proprie potenzialità, la diversificazione degli interessi, unitamente alla scoperta di nuove motiva-

zioni, rendono possibile trasformare un evento negativo come la perdita anticipata del posto di lavoro in una opportunità di rilancio professionale.

Inoltre, oltre ad allontanare da sé l'immagine del licenziato o del prepensionato, chi può fruire del sostegno di questa metodologia raggiunge il proprio obiettivo, in un mercato difficile e in costante evoluzione, attraverso una modalità di self marketing dalla quale apprenderà tecniche specifiche per l'approccio e la soluzione dei problemi utilizzabili anche in futuro. Non trascurabile è poi il fatto che l'obiettivo viene in genere raggiunto in tempi relativamente brevi, e che tutti i costi sono sostenuti dal datore di lavoro.

Il centro di Outplacement

È un insieme di risorse organizzate per il conseguimento degli obiettivi del progetto:

ESPERTI	Consulenti esterni qualificati nell'impiego della metodologia operativa dell'Outplacement.
TUTOR	Consulenti interni, selezionati all'interno dell'organizzazione e preparati alla funzione attraverso un corso di formazione specifico.
LOCALI	Aule di formazione Locale documentazioni Segreteria Stanze per lavoro individuale Uffici per i Tutor Ufficio del Responsabile del Centro Ufficio per i consulenti Salette per il ricevimento Reception Servizi
SERVIZI	Ogni locale, in funzione dell'impiego specifico, deve essere attrezzato con dotazioni idonee, precisate in dettaglio nel documento progettuale che definisce tutte le azioni, gli aspetti organizzativi, promozionali e logistici atti a concretizzare tutti i presupposti per il successo dell'iniziativa.

Il progetto

Per cogliere la portata di un intervento di Outplacement è utile esaminarne gli aspetti fondamentali, generalmente presenti in un progetto realizzato in ambito industriale, per cercare di delineare, successivamente, quale potrebbe essere la caratterizzazione di un modello applicabile alla Marina Militare Italiana.

Fermo restando che va attribuita la massima importanza alla metodologia adottata, gli aspetti da considerare vanno da quelli logistici a quelli relativi alle risorse specialistiche impiegate, alle risorse materiali, agli aspetti organizzativi, ai costi.

Pertanto la realizzazione di un progetto di Outplacement si affida a una metodologia capace di facilitare il reperimento di nuove opportunità professionali, o la definizione di vere e proprie alternative al tipo di attività lavorativa svolta da una persona fino a un determinato momento della vita.

Il progetto si basa, in parte, sulla raccolta sistematica e sulla segnalazione delle opportunità di lavoro, dipendente o autonomo, che possano risultare di interesse per il personale coinvolto nel programma di riduzione del personale, relative a una zona geografica definita di interesse, in funzione delle esigenze e delle motivazioni della popolazione interessata.

Uno dei punti di forza di una valida metodologia operativa è costituito dalla capacità di far sì che il personale coinvolto, pur vivendo una situazione individuale oggettivamente critica, sia adeguatamente motivato ed esprima un reale impegno come soggetto attivo nella ricerca delle alternative.

Per ottenere i migliori risultati è opportuno che tutta l'operazione venga impostata e condotta con modalità imprenditoriali, come se si agisse all'interno di una impresa i cui prodotti devono trovare una giusta collocazione sul mercato.

A questi fini la struttura dedicata all'Outplacement deve possedere all'interno tutte le risorse necessarie: quelle umane, i mezzi, gli strumenti, ecc.

Queste prime indicazioni fanno intuire come soltanto una perfetta integrazione tra le funzioni presenti nel progetto e il perfetto coordinamento delle azioni diversificate che lo caratterizzano possano assicurarne il successo.

In termini temporali il progetto può essere scomposto in alcune fasi principali, nelle quali il coinvolgimento professionale degli esperti nella metodologia di Outplacement è fondamentale per assicurare i presupposti dei migliori risultati.

Fase 1 - Preparazione dell'intervento

I vari passi da espletare sono:

- audit della programmazione globale dell'intervento e valutazione delle sue conseguenze;

- partecipazione alla definizione e stesura delle regole che devono caratterizzare tutta l'operazione;
- partecipazione alla preparazione del piano di comunicazione interna ed esterna, e in particolare verso «le strutture del territorio e la stampa» se richiesto;
- esame delle caratteristiche dell'insieme del personale in esubero da coinvolgere nel programma;
- preparazione del planning tempi e risorse (PERT delle fasi del progetto);
- progettazione e preparazione dei mezzi da utilizzare.

In questa fase l'azienda deve identificare il personale interno cui attribuire le diverse funzioni «critiche», formalizzandone il ruolo e assicurandone la partecipazione alle fasi di progettazione ed impostazione. Inoltre deve predisporre le strutture e i mezzi necessari, precedentemente individuati.

Fase 2 - Azione congiunta sui dipendenti e sul mercato

Le attività svolte nel Centro di Outplacement dai consulenti e dal personale interno sono orientate:

- all'informazione del personale in esubero sulle opportunità offerte dal Centro e sulle attività di sostegno alla loro ricerca di una nuova occupazione;
- all'identificazione di tutte le risorse locali atte a favorire l'attività e a promuovere le azioni di sostegno (informatiche, formative, di ricerca, di intervento finanziario, di cooperazione, ecc.);
- alla raccolta sistematica dei posti disponibili nelle aziende locali, o, comunque, della zona geografica precedentemente definita di interesse;
- alle azioni di censimento, mappatura e diffusione delle opportunità presenti sul territorio di interesse;
- all'assistenza ai dipendenti per la loro attività diretta di ricerca;
- alla formazione di tutti i responsabili e operatori sulla metodologia caratteristica utilizzata nel Centro;
- alla formazione di tutto il personale interessato dal progetto sulle tecniche di ricerca attiva di impiego alternativo (analisi del mercato, tecniche di comunicazione, interpretazione delle fonti, modalità di stesura del curriculum finalizzato a specifico destinatario, preparazione delle lettere di candidatura, preparazione al colloquio di selezione, ecc.);
- all'effettuazione dei colloqui individuali di orientamento destinati a definire, per ciascun dipendente, le motivazioni, gli obiettivi, i contenuti professionali, i traguardi personali e ad adattare la ricerca dell'alternativa occupazionale alle caratterizzazioni individuali;

- all’identificazione e alla verifica dei progetti personali dei dipendenti orientati all’attività autonoma imprenditoriale, che potrebbero avere necessità di supporto da parte di strutture promotrici di «job creation»;
- all’identificazione degli eventuali fabbisogni formativi e di addestramento da soddisfare per adeguare le caratteristiche degli individui alle posizioni reperite sul mercato del lavoro;
- all’assistenza, al controllo ed all’applicazione delle azioni correttive.

Fase 3 - Identificazione dei posti e assistenza individuale

La raccolta dei posti normalmente avviene in due momenti distinti:

- un primo momento in cui è necessariamente quantitativa e sistematica;
- un secondo momento in cui può diventare qualitativa e strettamente collegata alle aspirazioni ed alle caratteristiche di ciascun dipendente.

Fase 4 - Audit

Consiste nel controllo continuo di tutte le azioni intraprese e dei risultati ottenuti rispetto agli obiettivi predefiniti, con conseguente ricerca dei motivi che hanno determinato le variazioni. Da tale monitoraggio conseguono tutte le necessarie azioni correttive per far evolvere favorevolmente tutto il progetto.

Un possibile modello per la Marina Militare Italiana

Il modello industriale presentato definisce tutte le caratterizzazioni di un progetto di Outplacement, toccando gli aspetti che attengono alle motivazioni che lo originano, all’organizzazione, alla metodologia, alla struttura e al campo d’azione.

Normalmente le iniziative si sviluppano in una sede specifica, che coincide con la località (città o regione) in cui opera l’azienda, e dalla quale proviene il personale da ricollocare.

Nei casi di imprese con più sedi o unità produttive, qualora la problematica degli organici del personale sia condivisa, si assiste all’avviamento, contemporaneo o in momenti differenziati, di più progetti, coordinati da una organizzazione centralizzata. A volte il programma inizia con un progetto pilota: quello che consente di effettuare la sperimentazione organizzativa e di definire più precisamente i dettagli delle iniziative che seguiranno.

Sulla definizione dell’area interessata dalla prima attività intervengono considerazioni di varia opportunità o di carattere contingente, per cui non è possibile generalizzare precisando che la scelta debba avvenire in funzione di un preciso mo-

tivo (ampiezza della popolazione, tipo di alternative possibili, criticità particolari, accordi sindacali o altro). Nel caso della Marina Militare Italiana, verosimilmente, potrebbe essere adottabile un approccio progressivo che, partendo da una iniziativa di tipo sperimentale – il progetto pilota – assuma successivamente, e con gradualità, le caratteristiche istituzionali di un servizio stabilmente praticato. In questa prospettiva dovrebbe essere prevista la costituzione di una struttura di lavoro centrale, con il compito di studiare il problema e di definire gli aspetti progettuali di carattere generale. La stessa struttura, successivamente, dovrebbe gestire le eventuali attività in loco ed effettuare il coordinamento funzionale di quelle decentrate. I principali compiti del «nucleo centrale» dovrebbero riguardare la definizione dei seguenti aspetti:

- qualità e quantità del personale da coinvolgere (in funzione delle diversificate tipologie di cessazione anticipata del servizio attivo);
- tempi del progetto;
- strutture logistiche disponibili utilizzabili o, in alternativa, ipotesi sulla realizzazione di strutture ad hoc;
- sede decentrata ipotizzabile per la messa a punto del progetto di massima, per lo sviluppo del programma delle azioni di dettaglio e per la realizzazione delle attività;
- rosa di risorse interne da impiegare nelle diverse strutture: centrale e decentrate;
- costi per voce di spesa e globali;
- budget annuale.

Conclusioni

Il modello illustrato nelle precedenti note pur essendo stato specificamente ideato per il campo civile ben si presta a migliorare il rapporto tra la Forza Armata e il personale dipendente che trova nel mondo militare l'appagamento delle proprie aspirazioni ideali e soprattutto la prospettiva di una adeguata rispondenza agli obiettivi professionali in linea con le proprie potenziali capacità.

Un giovane attratto dalla vita militare, che, quando per vari motivi sarà costretto a lasciare il proprio posto di lavoro e attuare un cambiamento della propria attività, sa di poter contare sul sostegno specialistico e sull'esperienza dell'organizzazione per intraprendere una nuova via professionale, potrà considerare la Forza Armata sotto una luce diversa e verificare con dati di fatto il livello di attenzione dedicato dalla Forza Armata al proprio personale. Non si nascondono le difficoltà economiche, di uomini e di strutture che dovranno essere superate per realizzare nel-

l'ambito della Marina Militare Italiana il modello così come è stato delineato nelle pagine precedenti. Esso peraltro potrebbe essere attuato partendo da un'iniziativa sperimentale in una sede «pilota» limitata come estensione di intervento per passare poi gradualmente a un servizio stabilmente praticato anche a livello dipartimentale. In ogni caso è una strada molto promettente che vale la pena di investigare e percorrere.

(da «*Rivista Marittima*», febbraio 1996)