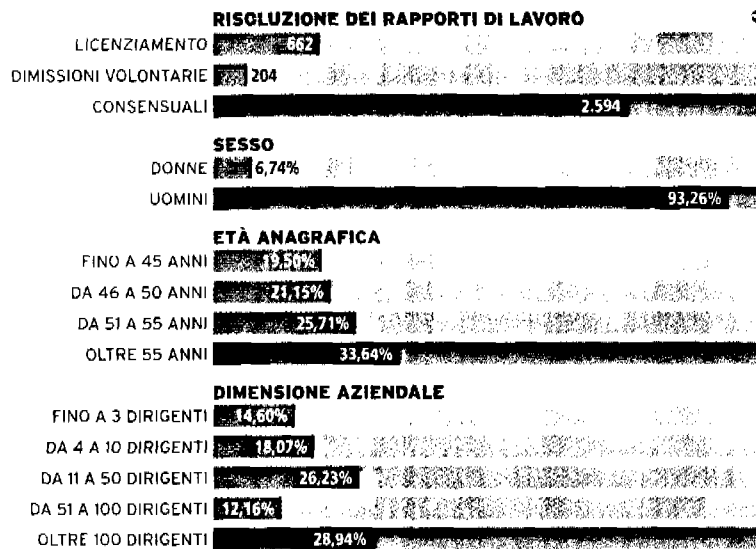


I MANAGER E LA DISOCCUPAZIONE/1 | IL CASO UNBREAKFAST

IL CLUB DEL POSTO

CHI HA PERSO IL LAVORO NEL 2006, E DOVE

Ecco i dati dell'ultima ricerca di Federmanager sulle risoluzioni dei rapporti di lavoro di dirigenti d'azienda nel 2006. Il totale dei casi analizzati l'anno scorso è di 3.460. Nel 2005 erano 3.145.



Un bar nel centro di Milano. Un centinaio di dirigenti rimasti senza lavoro. Nasce così una «rete» di contatti strategici e di consulenza. Che in 8 mesi è riuscita a ricollocare il 13% dei suoi associati.

di NADIA ANZANI

«L'hai capito o no che mi hanno mandato a casa senza dirmi una parola! Tu dimmi che cosa faccio ora, a 50 anni...». Non bastava la canzone *Oltre il giardino* di Fabio Concato, che in febbraio ha stupito il Festival di Sanremo: il tema dei manager cinquantenni che perdono il posto a causa di fusioni e acquisizioni, cambi di proprietà, chiusure di interi rami aziendali, entra anche... al bar.

Da ottobre a Milano, al Fresco Arcaffè di viale Monte Nero, un centinaio di dirigenti di varia età e di ogni settore produttivo hanno dato vita a un fenomeno più unico che raro: si chiama Unbreakfast, ed è una nuova associazione per manager in cerca di ricollocamento. C'è il dirigente commerciale di una società della grande distribuzione organizzata, rimasto senza lavoro per un turnover di proprietà, il consulente che ha lasciato la società per divergenze con la proprietà, il manager che ha perso il posto dopo l'acquisizione della sua azienda...

A fondare l'associazione è stata Chiara Bonomi, 38 anni e una vita professionale «a singhiozzo». Ex direttore della comunicazione in Finmatica, dopo il fallimento dell'azienda si era ricollocata con la stessa qualifica nello staff di professionisti che seguiva le



UN TEAM AL BAR ► Il nucleo centrale di Unbreakfast: da sinistra, Carlo Alberto Canossa, 55 anni; Massimo Gozzetti, 50; Sofia Astrid Pennacchi, 41; Stefano Genovese, 47; Silvia Arinci, 45; Emanuele Capra, 41; Chiara Bonomi, 38 anni, fondatrice di Unbreakfast; Massimo Bertoli, 55.

Olimpiadi di Torino e al termine della manifestazione è andata a caccia di un posto. «Sono tornata a Milano convinta che, con l'esperienza che avevo maturato, in poche settimane avrei trovato un buon lavoro. Invece non è stato così» racconta Bonomi, che oggi lavora come senior consultant in Barabino & partners, una delle più grandi agenzie di comunicazione italiane. È nata da quella difficoltà di ricollattamento l'idea di fondare un'associazione per aiutare i manager che si trovano nella sua stessa situazione.

UN NOME CHE È GIÀ UN PROGRAMMA. La filosofia di Unbreakfast sta tutta nel nome: «Lo si può scomporre in tre parti» spiega la giovane manager. «Un è la prima parte del termine inglese *unemployed*, che con signorilità ci fa sentire alla ricerca di una nuova occupazione piuttosto che disoccupati. Legato a *break* significa che non intendiamo romperci il legame che ci unisce al mondo del lavoro; anzi, vogliamo dare continuità e solidità ai rapporti professionali. E *breakfast*, perché la prima colazione è la parte del giorno più difficile da gestire per un manager senza lavoro: per evitare la tristezza, abbiamo deciso di organizzare i nostri incontri la mattina, in un bar del centro di Milano. Così abbiniamo un cappuccino a un piacevole confronto tra di noi e con altri professionisti».

Sia chiaro, e te lo dicono a chiare lettere gli asso-

ciati che hanno parlato con *Economy*, che Unbreakfast non è un'agenzia di collocamento né una società di *outplacement* o un «gruppo di ascolto» per gente triste e lamentosa. Durante l'incontro settimanale, i dirigenti associati (l'ingresso nel club costa 70 euro l'anno) si scambiano informazioni, impressioni, contatti; si fa autoformazione sfruttando le competenze degli altri professionisti presenti al «breakfast».

Nella sede-bar si incontrano anche persone esterne al gruppo: sono selezionatori, manager, esperti della formazione, che danno una mano ai soci a capire meglio il mercato o i percorsi professionali più adeguati per aggiornare il curriculum. Il tutto con l'obiettivo di combattere tre pregiudizi tipici del mercato del lavoro italiano: l'età avanzata (anche se nessuno degli associati supera i 50 anni), le competenze e – per l'appunto – un caso di disoccupazione.

Secondo l'indagine 2006 della Federdirigenti, dalle imprese italiane l'anno scorso sono usciti 5.460 manager, il 33,64% con più di 55 anni, il 25,71% tra i 51 e i 55 anni e il resto dai 45 ai 50 anni. E mentre quelli più giovani riescono mediamente a ricollocarsi nel giro di sei mesi, per gli «over 55» trovare una nuova occupazione diventa un'impresa, specie se ci si chiude in se stessi. «Nel nostro Paese» spiega Bonomi «si parla tanto di flessibilità, ma non sempre esistono opportunità serie, a tempo deter-



minato o a progetto, per professioni manageriali o di middle management. Per non parlare della maggior parte delle società di *recruitment*, che dichiarano di non fare discriminazioni per età, ma poi sugli annunci indicano sempre gli anni: e di solito non devono superare i 35».

SI ALLUNGA LA VITA PROFESSIONALE. Questo è un paradosso, in un mercato dove la vita attiva di un lavoratore, oggi, è per legge di 40 anni (e mediamente, nella realtà dei fatti, va dai 25 ai 65). «Con questi parametri» sbotta Bonomi «un manager a 40 anni ha fatto solo 15 anni di vita professionale e a 50 anni ne avrebbe ancora 15 davanti». Non si tratta, poi, di dirigenti spenti o «bolliti», anzi: la loro competenza ed esperienza potrebbero influire positivamente sul business. Se poi si considera che oggi la vita di una media impresa è di 12 anni, è evidente che il rischio di trovarsi senza lavoro è statisticamente alto, per tutti.

Anche per questo, la formula di Unbreakfast è decisamente, concretamente utile. E il successo che l'associazione ha incontrato in appena otto mesi a Milano ha spinto Bonomi e il suo staff a pensare all'inaugurazione di un nuovo punto d'incontro a Roma. Avverrà a breve: per ora si sta cercando il bar giusto, che sarà ovviamente in centro, come quello milanese.

Stop, dunque, all'isolamento e largo a quello che

gli amanti di slogan a stelle e strisce chiamerebbero *job seeker pride*: cioè l'orgoglio dei cercatori di lavoro. Primo, perché a 50 anni non si è fuori gioco. Secondo, perché restare senza lavoro in età matura non è un disonore, ma una conseguenza delle nuove dinamiche del mercato del lavoro, che vanno affrontate e gestite in modo attivo, con un piano strategico definito. «Per questo intendiamo offrire ai nostri associati un percorso formativo differente» spiega Massimo Gozzetti, 50 anni, ex direttore generale di un'agenzia pubblicitaria che ha lasciato perché in disaccordo che le strategie scelte dalla proprietà.

Oggi Gozzetti fa il consulente ed è membro del direttivo di Unbreakfast: «Vogliamo valorizzare al meglio le nostre professionalità, ma in modo trasversale: non per compartimenti stagni come invece fa la maggior parte delle società di selezione e di head-hunting. Per loro sei solo un curriculum: e se hai fatto il direttore generale di un'agenzia di pubblicità sei destinato a restare a vita nello stesso settore. Ma così le possibilità di ricollocamento si assottigliano».

UN SUCCESSO NEI NUMERI. Al contrario, il modello Unbreakfast funziona, se è vero che da ottobre a oggi il 13% degli associati si è ricollocato con un mix di contratti differenti: dai quelli a progetto fino alla consulenza. Nessuno, però, ha un contratto a tempo indeterminato. Questo, secondo il direttivo dell'associazione, è diventato ormai merce rara. «Oggi le piccole-medie imprese raramente si permettono un manager fisso. Preferiscono assumerlo per il periodo necessario a portare a termine un progetto».

Questa tendenza mette i manager nella condizione di doversi trovare un nuovo posto di lavoro in media ogni tre-cinque anni, e di rendere costantemente «interessante» il curriculum per ridurre al minimo i periodi di non occupazione. Per questo l'associazione punta a un aggiornamento continuo per i manager soci: «Pensiamo di certificare i curriculum» dice Gozzetti. «Questo ci consentirà di andare sul mercato con un certificato Unbreakfast di qualità. E così potremmo proporre alle aziende un modello nuovo di manager, il nostro, e diventare dei veri consulenti per loro. Non è un caso che le stesse imprese inizino a contattarci, per entrare nel network». ■



GETTY IMAGES

L'INTERVISTA

a GIOVANNI PEDONE *

* amministratore delegato di Career counseling

ANCHE L'OUTPLACEMENT CAMBIA

Il vero problema è imparare a organizzarsi per evitare al massimo i periodi di «non lavoro». O per gestirli nel migliore dei modi...

A iutano le aziende in crisi a ricollocare manager e quadri con un percorso assistito di consulenza: li aiuta a identificare meglio le competenze, a scrivere un curriculum più appetibile e a utilizzare in modo attivo i diversi canali di ricerca. Sull'utilità dei servizi di outplacement nessuno discute, però spesso vengono accusati di lasciare il candidato da solo in una stanza a svolgere il suo compito. «Questo è vero solo in parte» dice Giovanni Pedone, amministratore delegato di Career counseling

«perché il programma in genere lo si segue sempre con esperti. E, da un po' di tempo, anche in Italia, come già accadeva all'estero, alcune società di outplacement come la nostra hanno inserito nel percorso incontri periodici di gruppo e mirati, dove i manager in cerca di nuova occupazione possono mettere a confronto le esperienze, scambiarsi suggerimenti e analizzare la produttività della loro ricerca».

Planificare, produrre: allora è vero che cercare un lavoro è un lavoro?

Proprio così. Ed è questo che molti manager in cerca di nuova occupazione devono imparare a fare: senza chiudersi in se stessi, ma accettando di condividere le loro esperienze con gli altri. Devono convincersi che la carriera è nelle loro mani e non più in quelle delle aziende. Questo vale anche per gli occupati. Così il percorso professionale va gestito con attenzione.

Vuol dire che le imprese oggi hanno una vita così precaria che anche i manager occupati non possono abbassare la guardia?

Esatto. La vita delle imprese si

accorcia: in media ogni tre anni un dirigente o un quadro rischia di trovarsi nella condizione di doversi cercare un nuovo lavoro. Il problema è imparare a organizzarsi per contrastare il precariato: cercando di ridurre al minimo i periodi di non lavoro.

E come si fa a gestire i momenti di disoccupazione?

In un mercato in cui la carriera la fai solo spostandoti in modo intelligente da un'azienda all'altra, la cosa più sbagliata è chiudersi in casa. Bisogna invece uscire dal

guscio e muoversi su più fronti: outplacement, head-hunter, imprese, associazioni di categoria e networking, senza perdere d'occhio l'aggiornamento professionale. Anche perché in Italia oggi non esistono leggi, luoghi o servizi specifici che tutelino i momenti di non lavoro. E le poche leggi che esistono

sono di tipo passivo: con sovvenzioni, ma senza formazione.

Ma perché, secondo lei, l'aggiornamento professionale è fondamentale per ricollocarsi?

Perché le competenze richieste dalle aziende sono sempre più specifiche e trovare professionisti che le posseggono diventa difficile. Per questo sarebbe importante che il ministero del Lavoro istituisse una banca dati in grado di fare una mappa aggiornata non tanto delle qualifiche, ma delle competenze dei manager siano essi occupati o no. In questo modo si raggiungerebbe un doppio obiettivo: facilitare la ricerca da parte delle aziende e aiutare i dirigenti a orientarsi meglio verso l'acquisizione delle competenze più richieste dalle imprese.



Giovanni Pedone

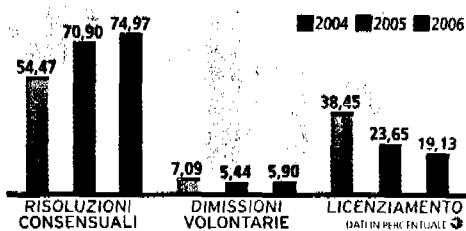
I MANAGER E LA DISOCCUPAZIONE/2 | LE PROPOSTE (E LE NOVITÀ) DELLE ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA

E FU FEDERCOLLOCAMENTO

Federmanager con la Confindustria. Federprofessional. Manageritalia con la Confcommercio. Tutte le centrali associative aprono al tema della ricerca del posto. Con progetti, a volte, molto innovativi.

COSÌ AUMENTA IL PROBLEMA

La chiusura dei rapporti di lavoro del manager italiani dal 2004 al 2006: sono sempre più numerose quelle consensuali.



SUSSIDIO

Noi abbiamo un sistema molto attivo: fino a 1.500 euro lordi per chi si iscrive all'Agenzia.

GIORGIO AMBROGIONI
dir. Federmanager



PREVIDENZA

Per i dirigenti senza lavoro proponiamo assistenza assicurativa, previdenziale, e formazione.

CLAUDIO PASINI
pres. Manageritalia

di CAROLINA PARMA

Unbreakfast è la novità. Ma un'assistenza ai manager usciti dalle imprese viene, ovviamente, anche dalle associazioni di categoria. A partire da Federmanager che per questo target ha ideato una serie di servizi interessanti. «La cosa più sbagliata che un dirigente in cerca di occupazione può fare è improvvisare» sostiene Giorgio Ambrogioni, direttore generale dell'associazione che raggruppa 82 mila dirigenti industriali.

Il compito, invece, va affrontato scientificamente, non solo utilizzando i canali più appropriati: dalle società di outplacement agli head-hunter, alle società che si occupano di *executive search*, ma anche aggredendo il problema in modo «attivo». «Attivo» dice Ambrogioni «significa utilizzare i periodi di non lavoro per fare attività di formazione e di riorientamento professionale».

Con questo obiettivo, l'associazione di categoria ha chiesto a Confindustria, nell'ambito dell'ultimo rinnovo contrattuale, di costituire un'Agenzia per il lavoro dirigenziale con l'obiettivo di esaltare la collaborazione tra i sistemi associativi Con-

findustria e Federmanager e quindi favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro dirigenziale specie da parte delle piccole e medie imprese.

L'iniziativa bilaterale, realizzata nell'ambito di Fondirigenti, oggi opera in cinque regioni: Piemonte, Lombardia, Veneto, Emilia-Romagna e Lazio. Qui i dirigenti senza occupazione possono ricevere assistenza su due fronti: «Chi si rivolge ai nostri sportelli» dice Ambrogioni «può inserire il suo curriculum nella banca dati a cui attingono tutte le aziende associate a Confindustria. Inoltre, chi ne farà richiesta, sarà sottoposto senza alcuna spesa a un servizio di certificazione delle competenze».

UN ASSEGNO MENSILE. Inoltre, vengono forniti suggerimenti per tornare a essere competitivi sul mercato attraverso corsi di aggiornamento professionale e di formazione. «Noi andiamo anche più in là» dice Ambrogioni: «Per i dirigenti licenziati abbiamo costituito nel Fasi (*il Fondo assistenza sanitaria integrativa dei dirigenti d'industria*, ndr) una gestione che ha il compito di sostenere economicamente il manager. Si arriva fino a un anno per gli over 50».

Per avere questo sostegno economico, che è di 1.500 euro lordi al mese in aggiunta a quanto riconosce l'Inps come indennità di disoccupazione, occorre però che il dirigente si iscriva all'Agenzia e partecipi alle attività formative proposte. «Insomma abbiamo messo in atto un sistema di welfare attivo» continua Ambrogioni «che può diventare un modello di riferimento: lo abbiamo segnalato al governo, nell'ambito della riforma degli ammortizzatori sociali».

Ovviamente non tutti riescono a ricollocarsi come dirigenti: in molti casi si passa attraverso una fase di consulenza ed è per questo che nel 2002 è nata Federprofessional. Un'associazione legata a Federdirigenti, che offre alcuni servizi nati per i dirigenti classici: «Per esempio Assidai, che propone assistenza sanitaria» prosegue Ambrogioni. «O Praesidium, la società che abbiamo creato assieme al gruppo assicurativo americano Aon per fornire un ampio spettro di polizze: dalla responsabilità civile a una tutela legale molto innovativa e molto adatta agli iscritti».

Oggi gli associati a Federprofessional sono circa mille, ma sta per essere inaugurata una nuova delegazione a Milano, perché il grosso del fenomeno riguarda proprio la Lombardia.

Nella stessa direzione sta andando Manageritalia. L'associazione, che mette sotto lo stesso ombrello 32 mila manager e quadri del terziario, nel 2003 ha aperto le porte anche ai professionisti atipici. «Gli iscritti» afferma Claudio Pasini, presidente di Manageritalia «sono soprattutto ex dirigenti d'azienda, al momento impiegati con contratti a tempo o a progetto, ma ci sono anche manager che da sempre lavorano come liberi professionisti».

Il loro numero è in continua crescita: sono passati dai 2.955 del dicembre 2006 ai 3.037 di fine marzo. Per loro, l'associazione ha messo a punto attività consulenziali in campo contrattuale, nei contatti con Inps, ma anche servizi di tipo assicurativo e previdenziali, di formazione e informazione e corsi per professionisti organizzati dal Centro di formazione management del terziario. Il Cfmt, nato per decisione di Manageritalia e Confcommercio, è infatti un luogo dove fare training e trovare un network per quei dirigenti che, usciti dal contratto, possono utilizzare ancora per un anno i servizi di questo centro. «Ma mettiamo a di-

sposizione anche una banca dati che negli ultimi tre anni ha creato 350 opportunità di lavoro, prevalentemente per manager sotto i 45 anni» spiega Pasini «e abbiamo fatto una serie di accordi con la Provincia e con il Comune di Milano per facilitare l'ingresso di manager nelle piccole e medie imprese, con contratti di consulenza. Anche di quelli over 50, la cui professionalità ed esperienza potrebbero essere utili, per esempio, alle aziende in fase di start-up».

PROGETTO ALTA PROFESSIONALITÀ. In effetti, da qualche anno la Provincia di Milano si è dimostrata molto sensibile al problema dei dirigenti senior rimasti senza lavoro, tanto che nel 2005 ha dato vita al progetto «Alta professionalità», rivolto a dirigenti, quadri disoccupati o a forte rischio di disoccupazione. «Inizialmente la maggior parte delle persone che si rivolgeva a noi erano donne, poi sono arrivati anche gli uomini over 50», spiega Maria Cristina Pinoschi, direttore delle Politiche del lavoro alla Provincia di Milano. «In un anno e mezzo di attività sono transitate da noi 521 domande di adesione, 405 delle quali per alte professionalità. Finora in 129 si sono ricollocati: un risultato buono, tanto che il progetto è stato rifinanziato anche per il 2007, con 80 mila euro».

Gli ammessi ad «Alta professionalità» possono seguire seminari, fare colloqui con operatori dell'orientamento per realizzare un bilancio delle proprie competenze, oppure seguire corsi di formazione per adeguarle alle richieste del mercato. «Spesso verificiamo un gap tra le competenze possedute e quelle chieste dalle aziende» prosegue Pinoschi.

Sul lato della domanda, anche in questo caso è stata attivata una banca dati che «sponsorizza» i candidati: è consultabile sul sito Italia lavoro del ministero. Senza dimenticare il servizio di *scouting*, quindi la ricerca delle imprese per il ricollocamento dei manager. «In questi anni ci siamo resi conto che questo target di professionisti ha meno anticorpi alla disoccupazione rispetto a quello di impiegati e operai» dice Pinoschi. Per loro, la perdita del lavoro diventa motivo di isolamento e inibisce la riattivazione di competenze, che invece è indispensabile per ricollocarsi.

«Per questo» conclude Pinoschi «è fondamentale mantenere una rete relazionale e stare a contatto con altre persone che condividano il problema». ■

L'INTERVENTO

di PIERLUIGI CELLI *

* direttore generale dell'Università Luiss Guido Carli di Roma

CHI HA UN AMICO, HA UN LAVORO**Network. Reti. Relazioni. Sono decisamente importanti nei momenti di difficoltà. Ma per crearle serve impegno. Anche più che in ufficio.**

Chi ha un amico può accorgersi se ha anche un tesoro nel momento in cui cade in disgrazia e il bisogno diventa reale. E, di questi tempi, nessuna crisi è così prossima alla disgrazia di quella che incombe quando si perde il posto di lavoro. È allora che si sperimenta sulla propria pelle se il tesoro è reale o fasullo, fatto forse di mezzi sorrisi, di pacche sulle spalle e di nessuna soluzione a portata di mano. Già uscire dal cerchio di luce del potere e dei posti che contano mette a repentaglio la propria autostima, ma la perdita quasi inevitabile di tutti quelli che prima giravano intorno, benevoli od ossequienti, è un colpo mortale alle proprie speranze di risalita. È in queste situazioni, purtroppo sempre più frequenti dato il ritmo vorticoso delle ristrutturazioni, dei merger o delle dislocazioni all'estero delle strutture produttive, che verrebbe comodo avere una rete di salvataggio o, quantomeno, delle vie di uscita di sicurezza che aprano «la valvola» verso altre collocazioni. Ma le cosiddette reti amicali o professionali operano selettivamente, sono costruite nel tempo e devono essere curate quasi ossessivamente, forse più dello stesso lavoro. È arduo pensare che valga, specie in circostanze di fortuna calante, un qualche principio di riconoscenza o anche solo un salvagente di buon cuore.

In genere clan, famiglie o tribù sono impegnate a salvaguardare i fedeli; e anche questo modello di comportamento vale più nel pubblico o nel parapubblico, e in grandi aggregati, che in situazioni in cui il mercato sembra fare il suo corso, senza sentimenti o riserve di compassione.

Bisognerebbe perisare in tempi non sospetti a rendere operativo (ex ante) l'insegnamento della parabola evangelica sul «servitore infedele», ma in genere chi viene colpito più di frequente dai processi di mobbing e di espulsione è proprio chi non ha quella cultura cinica (predatoria o ricattatoria) che consente di precostituirsi dei meriti a scapito dell'azienda.

Così il network può celebrare la sua funzione salvifica solo su premesse che sono assai spesso opache e poco esponibili.

È un destino delle società confuse, dove le regole sfumano e i percorsi di carriera sono spesso totalmente imprevedibili (se uno opera solo sulla base di scienza e conoscenza) quello di rendere gli esiti professionali del tutto opinabili.

Salvo che si sia stati abili a intrecciare nel tempo le giuste relazioni o a calcolare i tempi per traslocare di campo quando le minacce si approssimano.

Siamo un popolo che adora i vincenti, comunque e dovunque. Chi perde tace. Che si dia pace.