

Ristrutturazione e outplacement nei Paesi Bassi

di Ellen Heuven*, Arnold Bakker**, Wilmar Schaufeli***

Introduzione

Scopo del presente saggio è analizzare il tipo di misure integrative, preventive e curative che i datori di lavoro assumono ed hanno assunto nei Paesi Bassi allo scopo di preservare il benessere dei lavoratori licenziati e per sostenere al meglio la loro ricerca di una nuova occupazione. A grandi linee, le aziende possono seguire tre tipi di strategia per guidare i propri lavoratori entro il dinamico mercato del lavoro dei nostri giorni:

- 1) le aziende possono “rafforzare” i propri impiegati, fornendo loro abilità appropriate, formazione ed esperienze lavorative che possano assicurargli un adeguato posizionamento nel mercato del lavoro;
- 2) le aziende possono comportarsi in modo leale con i lavoratori in modo da ridurre i possibili effetti negativi, di natura psicologica, del licenziamento, contribuendo in tal modo ad agevolare la ricerca del lavoro in termini di velocità e qualità del ricollocamento;
- 3) le aziende possono offrire ai lavoratori in esubero una guida, come il supporto nell'*outplacement* (d'ora in avanti OP), per fronteggiare in modo adeguato il loro licenziamento, sia praticamente (vale a dire attraverso la for-

* Ha studiato sociologia all'Università di Amsterdam e sta attualmente lavorando alla sua tesi su “Lavoro emotivo nel personale di bordo”. È specializzata sull'*outplacement/replacement* e lavora come consulente per la TNO Work and Employment, ad Hoofddorp, in Olanda.

** Dottore di ricerca, è Professore Associato presso il Dipartimento di Psicologia Sociale e Organizzativa dell'Università di Utrecht, Olanda.

*** Ha conseguito il dottorato di ricerca presso l'Università di Groningen, in Olanda. Professore Ordinario di Psicologia Clinica e Organizzativa presso l'Università di Utrecht, Olanda.

mazione, finalizzata all'acquisizione delle competenze richieste dal mercato del lavoro), sia psicologicamente (cioè offrendo loro sostegno nel processo di rielaborazione).

Queste tre strategie, occupabilità, giustizia e OP rappresentano l'elemento centrale della nostra proposta di ricerca. In relazione a questi tre temi centrali, abbiamo condotto un esteso studio qualitativo nei Paesi Bassi. Il progetto ha previsto una generale raccolta di dati, 25 interviste con persone a rischio di licenziamento, 25 interviste con persone che sono riuscite a ricollocarsi dopo essere state licenziate, 8 studi di caso di processi di ristrutturazione e OP, e, infine, 10 interviste con i principali attori coinvolti in questi processi.

Inizieremo col prendere in esame la situazione del mercato del lavoro nei Paesi Bassi, e gli interventi che sono stati posti in essere in merito a impiego e re-impiego. Successivamente, descriveremo le misure preventive a disposizione delle aziende per ridurre i danni psicologici derivanti dai processi di ristrutturazione. I temi centrali sono occupabilità e giustizia. Questa parte riflette il contenuto delle interviste con i 25 lavoratori "insicuri" e con i 25 che si sono ricollocati dopo avere usufruito dell'OP. Oltre a ciò, questo capitolo si avvale delle informazioni tratte da un certo numero di "casi di buone pratiche" e dalle interviste con i principali attori (vale a dire manager di alto livello, sindacati, datori di lavoro, ecc.) coinvolti nei processi di ristrutturazione e reintegrazione. Tutto ciò ci ha permesso di dedurre alcune conclusioni in merito a "che cosa sia una buona pratica" per portare a termine un processo di ristrutturazione, in modo da ridurre le possibili conseguenze negative da un punto di vista psicologico. Infine, presenteremo i dati più recenti emersi sullo specifico tema dell'OP. Questa parte ha lo scopo di descrivere il mercato dell'OP olandese, presentando le specifiche componenti e gli effetti dell'OP.

1. Il contesto economico e il contesto pubblico nei Paesi Bassi

1.1. Lo sviluppo del mercato del lavoro

I Paesi Bassi, tra il 1994 e il 2000, hanno conosciuto un periodo di forte crescita economica, incremento dell'occupazione e diminuzione della disoccupazione. Questa fase di sviluppo ha dato luogo alla saturazione del mercato del lavoro, tendente alla piena occupazione. La scarsa competenza è divenuta sempre più una ragione di allontanamento dal lavoro, mentre ragioni di carattere economico e licenziamenti collettivi hanno trovato sempre minor diffusione. Le aziende hanno continuato a ristrutturarsi, ma pochi lavoratori hanno dovuto fronteggiare la disoccupazione, grazie alle diffuse opportunità di ricollocamento e di OP in un mercato del lavoro così saturo. In conseguenza dell'attacco dell'"11 settembre" negli Stati Uniti questa situazione è cambiata in modo estremamente rapido. Praticamente tutte le aziende di grosse dimensioni, come le banche, le compagnie aeree e le aziende ICT hanno dato luogo a strategie di

ristrutturazione su vasta scala e a licenziamenti di massa. Tuttavia, è importante sottolineare come la ricerca sia stata condotta all'interno di un mercato del lavoro saturo e in un contesto di forte crescita economica. Entro questo contesto, nei Paesi Bassi, si è assistito negli ultimi dieci anni ad una flessibilizzazione del mercato del lavoro. Tale processo è divenuto ovvio alla luce della crescita, negli anni Novanta, del numero di contratti flessibili e *part-time*, oltre che ad un incremento della mobilità interna. Nell'ultimo decennio la mobilità esterna volontaria è diminuita. Nei Paesi Bassi, il nuovo lavoratore è disponibile a ricoprire posizioni diverse (*job-hopping*) all'interno della propria impresa, ma non è disposto molto frequentemente a cambiare azienda.

Un'altra importante variabile che fa da sfondo alla nostra ricerca è il noto modello *Dutch Polder*. A partire dagli anni Ottanta nei Paesi Bassi le decisioni relative al mercato del lavoro sono basate sulla consultazione tra datori di lavoro, rappresentanti dei lavoratori e corpi governativi. Questi cosiddetti negoziati tripartiti, relativi a problemi di natura socio-economica, sono noti come "modello Polder". L'"accordo di Wassenaar" del 1982, considerato come uno dei pilastri del modello, stabilisce, tra le altre cose, che i lavoratori (rappresentati dai sindacati e dalle camere del lavoro) e gli imprenditori (rappresentati dalla direzione dell'azienda e dalle associazioni di categoria) siano i primari responsabili della contrattazione degli accordi di lavoro collettivi, delle ristrutturazioni, dei licenziamenti e dei piani sociali. Il governo olandese predispone la cornice legale per tali negoziati. Il modello Polder, richiedendo frequenti negoziati tra sindacati e datori di lavoro, e in tal modo spingendo verso un buon compromesso tra le parti coinvolte, ha dato luogo ad una storica relazione di fiducia tra le parti sociali, in cui entrambe le parti si considerano come *partner* piuttosto che come avversari. In questo modello, le parti sociali, vale a dire datori di lavoro e rappresentanti dei lavoratori (sindacati e camere del lavoro), sono responsabili degli accordi collettivi sul lavoro, dei negoziati salariali e sono tenute a ricercare le soluzioni appropriate per ridurre al minimo le conseguenze sociali delle ristrutturazioni e dei licenziamenti. Il rapporto favorevole tra le parti sociali ha reso possibile un clima imprenditoriale che incentiva la responsabilità sociale delle imprese, l'ammissione di una dimensione etica nel ruolo imprenditoriale, e l'avvio di pratiche socialmente responsabili come risposta alle riorganizzazioni, agli esuberi e ai licenziamenti. Tuttavia, esistono notevoli differenze, relativamente alla pianificazione, alla gestione e alla realizzazione di riorganizzazioni e licenziamenti, tra le grandi imprese, da un lato, e le piccole e medie imprese, dall'altro. Le imprese di grandi dimensioni dispongono generalmente di scenari ben definiti, stabiliti sulla base di accordi di lavoro collettivi e attraverso altre misure di regolamentazione, sul modo in cui vadano gestiti i processi di ristrutturazione e di come si debba tener conto delle conseguenze sociali che ricadono sui lavoratori. Per le imprese medie e piccole gli accordi di riferimento sono talvolta di natura settoriale, ma più solitamente non sono affatto definiti.

Negli ultimi trenta anni i negoziati tra le parti sociali, relativamente alla tutela di una posizione nel mercato del lavoro, hanno subito un netto mutamen-

to. Per tutti gli anni Settanta, fino all'inizio degli anni Ottanta, lo scopo principale dei sindacati è stato assicurare il posto a vita entro la stessa azienda. I cosiddetti piani sociali di prima generazione, in caso di licenziamento, miravano ad assicurare il riconoscimento di una compensazione economica in caso di perdita del posto di lavoro. A partire dagli anni Ottanta i negoziati tra le parti sociali hanno iniziato ad essere ispirati ad una nuova filosofia e da nuove strategie. Questa nuova filosofia, incorporata dai piani sociali di seconda generazione, comportava l'uso di una parte della compensazione economica riconosciuta al lavoratore per assisterlo nella ricerca di un nuovo posto di lavoro. Assistenza psicologica, formazione intesa allo sviluppo di competenze lavorative, ricerca di lavoro attiva e *job hunting* sono alcuni dei servizi offerti dai centri di mobilità interni, agenzie di lavoro interinale e da agenzie di OP per limitare la disoccupazione. Infine, durante gli anni Novanta, si è assistito ad un nuovo sviluppo, in seguito al quale sia le imprese sia i sindacati hanno iniziato a promuovere un atteggiamento più attivo nei confronti delle ristrutturazioni e dei licenziamenti. Nell'ambito degli accordi contrattuali collettivi tra le parti sociali ha acquisito importanza l'idea che a vita si debba garantire la possibilità di accedere ad un impiego, attraverso misure di facilitazione e l'alleggerimento dei processi di transizione professionale. Per quanto il concetto di occupabilità abbia bisogno di essere ulteriormente elaborato, meglio precisato e perfezionato, le parti sociali concordano nel ritenerlo il principale mezzo per assicurare ai lavoratori una collocazione sul mercato del lavoro olandese.

1.2. *Interventi pubblici*

La cosiddetta legge SUWI del gennaio del 2002 ha prodotto importanti cambiamenti, istituzionali e concettuali, nel sistema di sicurezza sociale olandese. Scopo principale della legge è promuovere il lavoro rispetto al reddito. Ad ogni modo, tutti gli interpellati hanno detto chiaramente che il passaggio dalla tutela statale alla responsabilità personale non è affatto facile. Nei Paesi Bassi l'idea di uno stato che tuteli è tuttora predominante, tanto tra i datori di lavoro, quanto tra i lavoratori. Nell'ultimo decennio il governo olandese ha varato misure di intervento intese a rendere possibile una più efficace reintegrazione dei disoccupati e a ridurre, contemporaneamente, l'intervento pubblico. Gli interventi attivi sul mercato del lavoro e l'attuazione di misure preventive hanno ricevuto maggiore attenzione, mentre la spesa per il mantenimento dei redditi ha subito una diminuzione. Uno strumento in tal senso è la politica del "New Deal" (in olandese, "Sluitende Aanpak"), grazie alla quale ad ogni disoccupato è proposta formazione, la possibilità di progettare un'esperienza lavorativa e un lavoro, entro dodici mesi dall'inizio della disoccupazione. Questa politica, rivolta ai nuovi disoccupati, ha lo scopo di prevenire la disoccupazione di lunga durata attraverso interventi precoci. La privatizzazione delle attività di reintegrazione dei servizi di pubblico impiego (SPI) e la riorganizzazione del sistema di sicurezza sociale sono ulteriori sviluppi nella direzione di

una maggiore efficienza della reintegrazione lavorativa dei disoccupati nei Paesi Bassi. Infine, il governo olandese intende incentivare la reintegrazione dei disoccupati rendendo più selettivi i criteri e inaspando le sanzioni per coloro che ricevono un assegno di disoccupazione.

1.3. *La cornice legale per i processi di ristrutturazione aziendale e per le procedure di licenziamento*

I Paesi Bassi hanno un sistema di licenziamento unico in Europa. Il cosiddetto sistema duale di licenziamento predispone per i datori di lavoro due percorsi per interrompere rapporti di lavoro. Il primo comporta la procedura "veloce" attraverso il giudice cantonale, la quale comporta spese per il datore di lavoro. Il giudice cantonale si pronuncia sulla legittimità e sulla necessità della richiesta di licenziamento, oltre che sul risarcimento economico e sociale che dovrebbe essere corrisposto al lavoratore oggetto del provvedimento di licenziamento. Il secondo metodo è il cosiddetto *test* preventivo di licenziamento da parte del servizio di pubblico impiego (SPI), che non comporta costi per il datore di lavoro. Attraverso questo *test* l'SPI valuta la necessità del licenziamento e la corretta applicazione dei criteri di selezione. Di recente, sono stati proposti molti cambiamenti di questo sistema per aumentare l'efficacia, l'uniformità e la rapidità delle procedure di licenziamento.

Nell'ambito del modello olandese "Polder", l'intervento ministeriale nella riorganizzazione e nel licenziamento è ridotto al minimo, essendo per lo più lasciato alla concertazione delle parti sociali. Lo Stato comunque predispone per tali negoziati un'elaborata cornice legale, il cui scopo è garantire il posto a lavoratori e rappresentanti sindacali (particolarmente deboli). L'obiettivo primario della politica governativa sui licenziamenti è quello di proteggere i gruppi deboli sul mercato del lavoro da licenziamenti illegittimi, ridurre l'accesso al sistema di sicurezza sociale incentivando il ricollocamento e l'OP del personale in esubero, accertarsi che i datori di lavoro adducano giuste cause per il licenziamento e che siano applicati in modo corretto oggettivi criteri di selezione. Oltre a ciò, la legge olandese è profondamente informata dalla giustizia interattiva, ovvero dalle procedure comunicative seguite dalle aziende. Nel caso di licenziamenti collettivi, la legge olandese impone regole che obbligano i datori di lavoro a coinvolgere ed informare in tempo i rappresentanti dei lavoratori (sindacati e camere del lavoro).

All'interno di questa cornice normativa le parti sociali sono strettamente legate a principi che comportano una forte responsabilità sociale nella conduzione di processi di riorganizzazione, e nell'affrontarne le conseguenze sociali. Questi principi sono stabiliti in accordi collettivi, statuti sociali e in altri tipi di intese formali. Gli accordi di lavoro collettivi sono sempre più intesi a creare le possibilità, i diritti e gli strumenti affinché i lavoratori assumano in prima persona la responsabilità della propria carriera attraverso l'offerta di strumenti per sviluppare l'*occupabilità*. Oltre a ciò, in caso di riorganizzazione da parte

di un'azienda, i sindacati, le camere del lavoro e il datore di lavoro addivengono solitamente ad un'intesa, che si concretizza in un piano sociale. Questo schema regolamenta gli aspetti della riorganizzazione (eventualmente della cessazione di attività dell'impresa) relativamente ai rapporti di lavoro, compresa la decisione in seguito alla quale determinati lavoratori sono considerati in esubero rispetto al reale fabbisogno, le azioni che devono essere intraprese per trovar loro un re-impiego altrove, e la controparte economica che deve essere corrisposta ai lavoratori che sono effettivamente oggetto di un provvedimento di licenziamento. Lo statuto legale di un programma di esubero è variabile: può essere un'iniziativa unilaterale da parte di un singolo datore di lavoro nei confronti del sindacato o della camera del lavoro, o può far parte dei provvedimenti dell'accordo collettivo di riferimento.

Nei Paesi Bassi non esiste alcun obbligo imposto dallo stato di elaborare un programma di esubero. Il dibattito sulla legge è principalmente incentrato sulla flessibilizzazione e la semplificazione delle procedure di licenziamento.

La legge obbliga i datori di lavoro a ponderare attentamente la decisione di licenziare dei dipendenti, il che può talvolta essere di impedimento da un punto di vista manageriale, ma costituisce un importante elemento di tutela rispetto a decisioni affrettate suggerite dal panico, e di protezione per i lavoratori (deboli). Alcune parti sociali, ad esempio gli imprenditori (le associazioni), sostengono comunque che la legge sulle ristrutturazioni e il licenziamento dovrebbe essere molto più flessibile, per permettere agli imprenditori di rispondere rapidamente, ed efficientemente, all'odierno e dinamico mondo degli affari. Ad esempio, le imprese ritengono che la legge talvolta sia d'ostacolo ad una adeguata ed efficace risposta a situazioni di crisi durante le quali le procedure burocratiche previste per il licenziamento possono mettere a repentaglio l'esistenza stessa dell'azienda. Pertanto le associazioni di categoria si oppongono fortemente all'introduzione di ulteriori leggi, regolamentazioni o codici di condotta (europei) e sono invece favorevoli a lasciare alle parti sociali l'iniziativa di trovare soluzioni mirate per ogni particolare ristrutturazione. I sindacati sono concordi nel ritenere che l'attuale regolamentazione giuridica offra una cornice solida ed articolata per garantire la responsabilità sociale delle imprese, e che l'aggiunta di una regolamentazione europea non avrebbe valore aggiunto nei Paesi Bassi. A livello europeo si dovrebbe trovare un accordo esclusivamente per quel che riguarda il coinvolgimento legale della associazioni imprenditoriali nelle decisioni che riguardano le conseguenze sociali delle ristrutturazioni.

2. I risultati dell'indagine qualitativa

2.1. Giustizia

Se si considerano i principali aspetti di giustizia coinvolti nei processi di ristrutturazione e licenziamento, si possono distinguere tre elementi fondamentali:

1. giustizia distributiva: livello di equità percepito nelle decisioni, ad esempio la compensazione economica;
2. giustizia procedurale: caratteristiche strutturali dei processi decisionali, ivi comprese le politiche e le procedure formali. Quando le decisioni in oggetto sono di licenziamento, tali caratteristiche possono comprendere criteri di selezione;
3. giustizia interattiva: aspetti interpersonali della giustizia procedurale che hanno a che fare con il modo in cui vengono trattate le persone durante il processo del licenziamento, ivi compreso il modo in cui sono spiegate le decisioni di licenziamento e il livello di rispetto e di dignità con cui queste sono comunicate alle vittime del provvedimento.

Secondo i modelli esplicativi strumentali un trattamento giusto simbolizza il fatto che le vittime del licenziamento ricevono la loro parte dei risultati concreti e tangibili conseguiti nel tempo. Secondo il modello del valore di gruppo, un giusto riconoscimento di questa necessità simbolizza un trattamento rispettoso e degno, in tal modo contribuendo a sostenere l'autostima delle vittime del licenziamento. Numerosi studi hanno mostrato che aspetti meno tangibili, come la comunicazione delle decisioni di licenziamento e un trattamento rispettoso e degno da parte del datore di lavoro, influenzano le reazioni delle vittime di licenziamento in modo positivo, mentre l'ammontare della liquidazione non è in grado di spiegare una singola variazione nelle loro reazioni. Questi dati sono in linea con i principali risultati del nostro studio Socose, ovvero con l'idea che la giustizia procedurale, e più specificamente una comunicazione aperta, onesta, tempestiva ed umana siano fattori di importanza cruciale per i lavoratori coinvolti in processi di ristrutturazione. Una comunicazione buona ed elaborata si rivela cruciale sia per diminuire lo *stress* derivante dalla mancata sicurezza del lavoro e dal licenziamento, sia per rendere più agevole, per i lavoratori in esubero, concentrarsi sulle proprie prospettive future. Per quanto nei Paesi Bassi la parte formale, legale e materiale dei processi di riorganizzazione sembri piuttosto ben sviluppata, gli aspetti legati alla comunicazione devono essere fortemente migliorati. I manager tendono a nascondersi dietro gli aspetti formali e gli aspetti tangibili della ristrutturazione per evitare il confronto emotivo con i lavoratori.

In generale, i principali attori coinvolti in una ristrutturazione e in un licenziamento concordano sul fatto che si dovrebbe adottare il modello *stakeholder*, in cui sono considerati gli interessi di tutte le parti coinvolte, e non il modello *shareholder*, limitato ai soli azionisti dell'azienda. Le associazioni di imprenditori promuovono la responsabilità sociale delle aziende dalla prospettiva dell'interesse economico che nutrono per le aziende stesse. Vale a dire, trattare in modo giusto i propri lavoratori può ridurre i costi legali legati ai ricorsi, rendere più agevoli le procedure decisionali, contribuire in modo positivo alla reputazione dell'impresa e alla motivazione dei lavoratori superstiti. Non a caso, i sindacati olandesi sostengono che il crescente peso dato agli azionisti e alle prestazioni in Borsa rappresenta una notevole minaccia al successo del modello Polder.

2.1.1. Giustizia distributiva

Nei Paesi Bassi le imprese, in caso di licenziamenti (collettivi), osservano generalmente le misure attive, preventive e curative del caso. Vale a dire, ai lavoratori in esubero vengono generalmente offerti un compenso economico e formazione, e sono proposte soluzioni di OP. Accordi di natura economica dovrebbero garantire la sicurezza del lavoratore nel trasferimento ad un'altra attività, e compensare i costi pratici e psicologici della riorganizzazione. Inoltre, l'assistenza offerta al lavoratore in esubero da un'agenzia di OP costituisce una pratica assai diffusa nei Paesi Bassi. L'offerta di OP è considerata un modo giusto e socialmente responsabile in cui l'ex datore di lavoro manifesta il proprio interesse per i lavoratori che ha licenziato. La maggior parte delle persone intervistate sostiene che l'assistenza nella ricerca di una nuova attività lavorativa dovrebbe essere limitata nel tempo, variando da sei mesi a due anni. Gli accordi recepiti dai piani sociali contengono generalmente misure aggiuntive per le categorie deboli, come quelle dei lavoratori più anziani. Nel nostro studio è emerso che la categoria dei lavoratori compresi tra i 45 anni e i 55 anni è particolarmente debole nel contesto di una riorganizzazione aziendale. Questa categoria può generalmente beneficiare degli accordi favorevoli accolti nel piano sociale nell'interesse dei lavoratori più anziani, ma tuttavia ha possibilità ridotte nel trovare con facilità un nuovo lavoro. Infine, per quanto riguarda le misure attive, la maggior parte delle persone interpellate nel nostro caso offriva formazione professionale, rotazione sul lavoro e consulenze sulla gestione della carriera, allo scopo di incrementare la loro occupabilità.

2.1.2. Giustizia procedurale

La maggior parte degli intervistati del nostro studio sostiene che la soluzione del loro licenziamento è stata corretta, ma che il processo che vi ha condotto non è stato giusto. Hanno sperimentato, cioè, un alto livello di giustizia distributiva e un basso livello di giustizia procedurale, cosa che chiaramente ha avuto un effetto negativo sulla loro esperienza complessiva della ristrutturazione e del licenziamento. Gli intervistati hanno mostrato un atteggiamento più positivo all'inizio dell'OP, se i loro interessi erano stati considerati chiaramente dai loro ex datori di lavoro e se era stata offerta loro l'opportunità di esercitare una qualche forma di controllo sul processo di licenziamento o sulle sue conseguenze personali. Le persone interpellate sono state generalmente più positive se gli è stata offerta la possibilità, per esempio, del pensionamento volontario, del ricollocamento interno o della descrizione del lavoro futuro. Gli interpellati sottolineano l'importanza di una partecipazione effettiva e reale, contrapponendola alla partecipazione del lavoratore intesa come pura formalità.

Un altro importante elemento nei negoziati tra le parti sociali è dato dal fatto che i rappresentanti dei lavoratori abbiano la possibilità di parteciparvi in

modo adeguato. I datori di lavoro, i sindacati e le camere del lavoro dovranno trovare il giusto equilibrio, da un lato, tra la sveltezza delle procedure e la chiarezza delle misure concrete, e, dall'altro, la creazione di un consenso tra i lavoratori, coinvolgendoli nel processo decisionale per tutta la durata del percorso. Un vasto coinvolgimento dei rappresentanti dei lavoratori può determinare, in alcuni casi, un lungo periodo di incertezza relativamente agli effettivi risultati. La strategia adottata dai sindacati dipende dalla specifica situazione, dalla natura del problema e dal tipo di impresa coinvolta. V'è un delicato equilibrio tra la misura di coinvolgimento dei lavoratori sufficiente a creare le necessarie basi sociali del processo di ristrutturazione, da un lato, e la gestione della ristrutturazione in un periodo di tempo limitato in modo da consentire la diminuzione dell'insicurezza, dall'altro.

Regole e procedure chiare e trasparenti, oltre ad una corretta applicazione di tali regole, supervisionata da una commissione indipendente, si sono rivelate essere un altro importante aspetto della ristrutturazione. Nei Paesi Bassi c'è un notevole dibattito tra le parti sociali, e nei media, relativamente alle procedure obiettive che dovrebbero essere adottate per scegliere chi resta e chi viene licenziato. Il cosiddetto principio LIFO (Last-In-First-Out) viene generalmente osservato. Mentre però alcune parti sostengono che questi criteri oggettivi (cioè l'anzianità) sono importanti per proteggere categorie deboli di lavoratori e per spiegare le decisioni prese alla forza lavoro, altre persone interpellate sostengono che questi criteri siano d'ostacolo alla crescita e allo sviluppo della qualità delle imprese.

2.1.3. Giustizia interattiva

La maggioranza degli intervistati in condizione di insicurezza e re-impiegata con successo sottolinea l'importanza della comunicazione come fattore chiave di giustizia, e come elemento cruciale per la percezione da parte dei lavoratori del processo di ristrutturazione. Un'informazione aperta, onesta, comprensibile, rapida e personale si è rivelata fondamentale sia per la diminuzione dello *stress* derivante dal licenziamento, sia per la capacità di rivolgere la propria attenzione a future prospettive di carriera. Le imprese che hanno manifestato interesse per lo shock emotivo provocato dal licenziamento e che hanno comunicato in modo personale agli intervistati le ragioni alla base della riorganizzazione, e illustrato la bontà del modo loro offerto per lasciare l'impresa si sono rivelate provocare una minor frustrazione e rabbia tra i candidati all'inizio del loro percorso di *ouplacement*. Le ragioni esatte di un provvedimento con conseguenze così vaste come il licenziamento dovrebbero essere spiegate esaurientemente a tutte le persone coinvolte. L'impresa ha inoltre la responsabilità di comunicare le informazioni in suo possesso in modo precoce e continuativo, per tutta la durata del processo di ristrutturazione. Si dovrebbe offrire alle persone una pausa per far fronte allo shock del loro licenziamento e il tempo necessario per cercarsi un altro lavoro. Ed inoltre, le imprese dovrebbe-

ro informare i propri lavoratori delle ricadute individuali del processo di ristrutturazione il più rapidamente possibile, e in un modo personale, diretto e adeguato alle personali esigenze degli individui. Gli intervistati puntualizzano anche l'importanza del fatto che l'ex datore di lavoro manifesti la sua stima, di modo che la persona coinvolta possa affrontare il futuro con una buona dose di auto-efficacia. Soprattutto le grandi imprese, con una lunga tradizione di ristrutturazioni, hanno mancato nel comunicare in modo personale, umano e diretto con i propri lavoratori.

La giustizia interattiva si rivela essere, per i lavoratori, l'elemento più importante per fronteggiare la propria condizione di insicurezza lavorativa; tuttavia anche questo aspetto ha bisogno di essere migliorato. La mancanza di una comunicazione di buon livello non sembra tuttavia dovuta, nel caso di una ristrutturazione, alla mancanza di volontà da parte dei manager di adottarla, quanto più alla loro incapacità di trasmettere informazioni in modo chiaro, aperto ed umano. I manager sono spesso riluttanti a comunicare cattive notizie che determinano sentimenti di rabbia o di frustrazione nei lavoratori. Per questo i manager preferiscono trascurare questo importante aspetto dei processi di ristrutturazione, per concentrarsi sulle cifre economiche, sui processi razionali e sugli elementi tangibili. Alcune imprese cercano di risolvere questo problema formando i propri manager, in generale o specificamente in riferimento alle circostanze di una ristrutturazione, a trasmettere cattive notizie e a fronteggiare le emozioni negative che queste determinano. Inoltre, sono previste sessioni di riunione per i manager, dove questi possano rendere manifeste le proprie frustrazioni ed esprimere le proprie preoccupazioni relativamente alla ristrutturazione, oltre che a scambiarsi esperienze e discorrere delle pratiche migliori.

2.2. Occupabilità

I principali attori, nei Paesi Bassi, concordano sul fatto che una politica sull'occupabilità ben condotta costituisca lo strumento più adatto a dotare i lavoratori delle capacità necessarie a fronteggiare in modo adeguato le transizioni lavorative. Per rispondere in modo adeguato al passaggio dall'impiego a vita alla occupabilità a vita, la maggior parte delle grandi imprese olandesi ha varato un'elaborata politica di occupabilità, o ha introdotto regolamentazioni per stimolare l'occupabilità dei lavoratori. Tali misure devono ancora migliorare, invece, per quanto riguarda le piccole e medie imprese. Negli ultimi dieci anni, le misure adottate per promuovere l'occupabilità sono divenute più strutturate e formalizzate (cioè accolte entro accordi collettivi), gli strumenti adottati costituiscono un miglioramento rispetto al passato, e le imprese stesse manifestano un atteggiamento di maggior favore nei confronti dell'occupabilità, e, oltre a ciò, i singoli lavoratori hanno acquisito una crescente responsabilità relativamente alla propria posizione lavorativa. Esempi di strumenti adottati per promuovere questo ultimo aspetto sono il largo ricorso alla formazione, l'adozione di un sistema di incentivi lavorativi legato ai risultati, mobilità ver-

ticale e orizzontale, assistenza nella gestione della carriera. Le imprese tendono a dare più importanza ad approcci preventivi (cioè intesi a promuovere l'occupabilità) piuttosto che ad approcci curativi (accordi economici, o di altra natura, successivamente al licenziamento). La contrattazione collettiva contempla spesso accordi relativi alla formazione, rotazione sul lavoro, pianificazione dello sviluppo individuale, e servizi di assistenza per la gestione della carriera. Il governo olandese ha adottato in pieno il concetto di occupabilità e ha definito un piano d'azione per incrementare l'occupabilità, in particolare modo dei lavoratori a bassa qualifica. Il concetto di occupabilità a vita, intesa come strumento per rendere più facile ed agevole il cambio di lavoro, è sempre più un elemento recepito dalle contrattazioni collettive che intercorrono tra le parti sociali. I sindacati olandesi sono persuasi del fatto che l'occupabilità dei lavoratori costituisca lo strumento più efficace per assicurare loro una posizione sul mercato del lavoro. Attraverso una forza lavoro occupabile le imprese guadagnano la flessibilità resa necessaria dal dinamico e competitivo mercato globale di oggi.

Generalmente si pensa che la responsabilità di incrementare l'occupabilità sia condivisa tra datori di lavoro e i singoli lavoratori. Le imprese hanno la responsabilità di preparare in modo adeguato la propria forza lavoro al cambio di lavoro migliorandone e stimolandone l'occupabilità. I lavoratori, d'altra parte, dovrebbero sforzarsi costantemente di dotarsi di nuove competenze e di intraprendere percorsi di crescita professionale, in modo da poter mantenere una posizione di vantaggio sul mercato del lavoro. Sia i sindacati, sia il governo olandese stanno dando corso a politiche intese a legare strettamente la responsabilità delle imprese a quella dei singoli lavoratori. Ad esempio, in futuro la filosofia della responsabilità sociale delle imprese sarà immessa nel sistema assicurativo, attraverso l'introduzione di una differenziazione tra i premi a seconda che le imprese si siano sforzate di prevenire la disoccupazione o non lo abbiano fatto. Inoltre, si discute sulla proposta di integrare l'attuale legislazione sui licenziamenti introducendovi il principio della personale responsabilità del lavoratore nei confronti della propria carriera. Vale a dire, il livello di occupabilità potrebbe in futuro costituire un criterio selettivo o un prerequisito per il rinnovo del contratto di lavoro. I sindacati olandesi si stanno muovendo in questa direzione, ipotizzando un sistema di sanzioni a carico dei lavoratori a rischio di licenziamento che non abbiano approfittato delle opportunità offerte loro, per incrementarne l'occupabilità, da parte dei datori di lavoro (in sostanza, l'esclusione dall'OP). Una politica del genere è in linea con la tendenza generale ad ascrivere una maggior responsabilità personale ai lavoratori per prevenire la disoccupazione e per garantire loro una posizione vantaggiosa sul mercato del lavoro.

L'occupabilità è solitamente definita in relazione a caratteristiche obiettive, come il livello di istruzione, le capacità, l'esperienza lavorativa e l'età. Tuttavia, il nostro studio ha evidenziato come caratteristiche più "morbide", come la capacità di iniziativa e la salute personale, abbiano un notevole peso nel determinare il livello di occupabilità. I lavoratori che nutrono una certa fiducia

nelle proprie capacità e competenze, oltre che sulla facilità con cui potrebbero trovare un nuovo lavoro, hanno chiaramente meno problemi di lavoratori con un più basso livello di iniziativa ad affrontare cambi di lavoro. Questo aspetto specifico dell'occupabilità tende ad aumentare se il datore di lavoro ha un comportamento giusto e umano. Chi ha subito un trattamento giusto da parte del proprio datore di lavoro ha chiaramente bisogno di un tempo minore per buttarsi il passato alle spalle e per rivolgere la propria attenzione, con fiducia, alle future prospettive lavorative. Quindi, nel contesto di una riorganizzazione o di un licenziamento, un comportamento giusto e rispettoso costituisce un mezzo per incrementare l'occupabilità dei lavoratori in esubero.

Nel nostro campione l'età, la durata del rapporto lavorativo e la frequenza nel cambiamento del datore di lavoro si sono rivelati i fattori più importanti nel determinare il livello di occupabilità. I più anziani, con un rapporto lavorativo di lunga durata con lo stesso datore di lavoro si sentivano in una posizione più svantaggiata, sul mercato del lavoro, dei lavoratori giovani che avevano cambiato lavoro frequentemente. Non tanto la frequenza del cambio di lavoro, quanto la frequenza del cambio di datore di lavoro si è rivelata un fattore decisivo per il livello di occupabilità. Gli intervistati con un più lungo rapporto lavorativo con lo stesso datore di lavoro hanno trovato più difficile conservare le proprie competenze, la propria conoscenza, i propri metodi lavorativi e la propria identità professionale allontanandosi dal contesto in cui le avevano acquisite.

2.3. L'outplacement nei Paesi Bassi

Relativamente all'OP, i Paesi Bassi possono essere definiti come il paese dove sono state sperimentate le "migliori pratiche". È il paese con il più alto tasso di ricorso ai servizi di OP d'Europa, con una lunga tradizione alle spalle e con un mercato evoluto e diversificato, che consente ai datori di lavoro di offrire alla propria manodopera in esubero soluzioni personalizzate. Agenzie di OP e di gestione delle carriere diverse operano in differenti segmenti del mercato, rivolgendosi a *target* differenziati, adottando tecniche e strategie diverse. Strategie che, negli ultimi trenta anni, le agenzie hanno saputo adattare alle esigenze del mercato. L'OP, è nato inizialmente, negli anni Settanta, come strategia di dismissione indolore dei manager di alto livello delle imprese; in conseguenza delle ristrutturazioni di massa operate dalle grandi imprese, negli anni Ottanta e Novanta, le strategie di OP sono state poi utilizzate per tutte le tipologie di lavoratori in esubero, per offrire loro assistenza nel trovare un altro lavoro. Il miglioramento dell'economia durante gli anni Novanta, e la conseguente saturazione del mercato del lavoro, ha poi fatto sì che le agenzie di OP si concentrassero più su metodologie preventive di gestione della carriera che su strategie curative di OP. Oltre a ciò, si è potuto osservare anche un mutamento nella metodologia, in seguito al quale si è passati dal proporre ricette automatiche sullo stile di vestiario e sulla strutturazione del CV a porre in maggior risalto gli aspetti psicologici, cercando di promuovere

la capacità di iniziativa dei candidati. Inoltre, le agenzie di OP sono state maggiormente coinvolte dalle imprese nelle fasi preliminari dei processi di ristrutturazione.

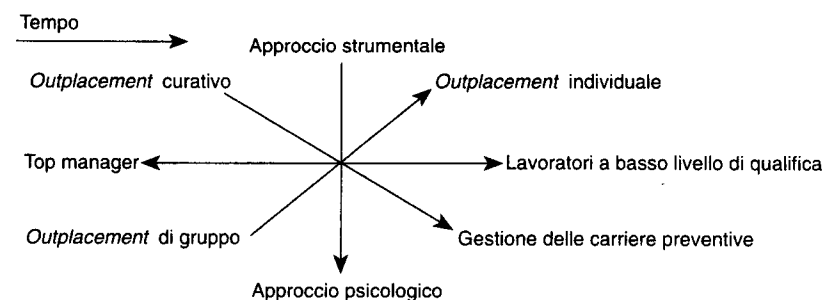


Fig. 1 – Sviluppo e segmentazione del mercato olandese dell'outplacement

I diversi segmenti del mercato olandese dell'OP e la sua evoluzione storica possono essere schematizzati come in figura 1. La favorevole situazione economica e la saturazione del mercato del lavoro hanno determinato il passaggio da un approccio strumentale ad uno di tipo psicologico, dall'OP di gruppo a quello individuale, dall'OP curativo a quello preventivo, dall'OP per *manager* di alto livello a quello offerto a lavoratori di più basso livello. Un'altra novità, nei Paesi Bassi, è determinata dall'ingresso di nuovi attori sul mercato dell'OP. Vi sono molte agenzie all'inizio della loro attività che hanno creato delle unità la cui funzione non è ristretta alla gestione dei flussi di ingresso o di trasferimento del personale, ma che si occupano anche dei flussi di uscita dei propri clienti. Le agenzie di questo tipo adottano generalmente un approccio strumentale, pragmatico e di gruppo.

2.3.1. Elementi di un intervento di outplacement

Generalmente le agenzie di OP offrono una serie di servizi di base ai propri assistiti. Accoglienza, una generale introduzione, stesura di un profilo personalizzato, assistenza psicologica all'elaborazione e all'autoanalisi, sostegno nell'analisi del mercato del lavoro, formazione per la stesura di domande di lavoro, oltre che assistenza nella ricerca del lavoro, nella valutazione della propria rispondenza ai profili segnalati, sono alcune delle principali attività rinvenibili in tutti i casi considerati nel nostro studio. Alcune agenzie pongono maggiormente l'accento sul sostegno individuale, altre su quello di gruppo; alcune danno maggior importanza ad interventi miranti ad aumentare la capacità di iniziativa, mentre altre all'assistenza attiva nella ricerca di un'occupazione e alla valutazione della propria idoneità; alcune privilegiano l'assistenza di tipo psicologico, altre offrono un sostegno pratico.

La procedura seguita in un processo di OP può essere descritta attraverso l'indicazione di due elementi:

1. in primo luogo, si tratta di definire un obiettivo adeguato e motivante per il lavoratore (colpito del licenziamento), avendo attenzione al fatto che sia realizzabile e spendibile sul mercato del lavoro. Questa prima parte della consulenza ha lo scopo di rispondere a domande come: "Chi sono?", "Che cosa sono capace di fare?", "Che cosa voglio?". L'obiettivo definito dovrebbe essere il più possibile commisurato all'esperienza, alle competenze, alla personalità e alle motivazioni del singolo, oltre ad adeguarsi alle tendenze riscontrabili nel mercato del lavoro. Le informazioni necessarie sono tratte attraverso colloqui approfonditi, e dall'analisi degli incarichi e dei risultati dei candidati. Strumenti diffusi sono anche valutazioni sulla carriera e l'individuo, analisi attitudinali e questionari sulla personalità.
2. Scopo della seconda parte è quello di offrire opportunità di colloquio al candidato. A questo scopo si è soliti formare diverse competenze coinvolte nella ricerca del lavoro e nell'identificazione delle opportunità presenti sul mercato. Questa parte della consulenza ha lo scopo di rispondere a domande come: "Come posso trovare ciò che voglio e come posso arrivarci?". Questa parte dell'OP generalmente prevede formazione su come lavorare in rete (networking), scrivere un CV, su come parlare in pubblico e su come affrontare un colloquio.

Alcune agenzie sono specializzate nella prima parte del processo. L'idea condivisa da questo tipo di consulenti è che la stabilizzazione e l'incoraggiamento psicologico del candidato, destabilizzato dal proprio licenziamento, facciano sì, automaticamente, che questi trovi un posto adeguato alle sue esigenze. Altre agenzie privilegiano la seconda parte, più pratica, e si concentrano sul "trovare il miglior lavoro possibile il più presto possibile". Non esiste una soluzione migliore per assistere i lavoratori in esubero nel loro trasferimento ad un altro lavoro. L'importante è che la filosofia del consulente, la rete di agenzie coinvolte e i metodi adottati siano adeguati allo specifico profilo del singolo gruppo. Determinati (gruppi di) lavoratori traggono maggior beneficio dal ricevere una specifica formazione rispetto alle competenze necessarie a fare domanda per un lavoro, mentre con altri gruppi risultano più efficaci metodologie incentrate sulla stabilizzazione psicologica e l'auto-efficacia. Pertanto, per il successo di un programma di OP è fondamentale che l'assistenza offerta sia personalizzata rispetto al profilo e alle esigenze specifiche del candidato, tanto in termini di sostegno psicologico, quanto in termini di sostegno pratico e di formazione. In alcuni casi il sostegno proposto può limitarsi a *workshop* tematici, o addirittura mancare del tutto per la fase del trasferimento. Non tutti i lavoratori licenziati hanno bisogno, per trovare un'occupazione adeguata, del sostegno di un programma di OP.

L'assimilazione, da parte di un programma di OP, di elementi di attività in gruppo può avere effetti positivi in relazione sia al sostegno offerto ai candidati per ciò che riguarda la realizzazione dei loro intenti e il loro sostegno emoti-

vo, sia per le spese del datore di lavoro. Gli elementi individuali servono a garantire la personalizzazione dell'assistenza rispetto ai particolari bisogni e alle aspirazioni specifiche del candidato. Il giusto equilibrio tra gli elementi individuali e quelli di gruppo dipende dalle caratteristiche proprie ad ogni singolo gruppo e dalle disponibilità di *budget* del datore di lavoro.

Analogamente, è opportuno trovare il giusto equilibrio tra supporto psicologico e assistenza pratica. A seconda della storia del candidato, l'assistenza psicologica necessaria al superamento del trauma, al distacco mentale dal precedente datore di lavoro e a concentrarsi su future opportunità lavorative può variare. Per un giovane in cerca di lavoro, ad alta occupabilità, c'è molto meno bisogno di un'assistenza di questo tipo rispetto al bisogno che può averne un operaio scarsamente qualificato che ha lavorato nella stessa fabbrica per trenta anni. Ed è la stessa cosa per quanto riguarda l'esigenza di assistenza pratica per affrontare con le dovute competenze la ricerca sul mercato del lavoro. Il bisogno di assistenza psicologica dipende sia dalle esigenze sia dai desideri individuali, oltre che da ciò che il mercato del lavoro richiede. Se ad esempio le competenze che un individuo ha avuto modo di sviluppare nella sua carriera non sono più ricercate sul mercato, il candidato può necessitare di assistenza psicologica nel processo di ri-orientamento verso nuove opportunità lavorative. Per quanto riguarda il giusto equilibrio tra la promozione, nel candidato, di un alto livello di auto-efficacia e l'uso di strategie di *job hunting*, ancora una volta si rivelano decisivi i caratteri individuali e la storia personale dei singoli. Gli studi di caso rivelano che la condivisione della responsabilità nella ricerca e nella valutazione delle opportunità lavorative costituisca una strategia efficace in molti casi. Conseguentemente, è importante che le caratteristiche personali dei candidati e la rete di agenzie coinvolte siano compatibili.

2.3.2. Successo e insuccesso dell'outplacement

Tutti gli intervistati sottolineano l'importanza, ai fini del successo di un programma di OP, della motivazione dei candidati. Ne consegue che la partecipazione a programmi di questo tipo dovrebbe essere su base volontaria. L'obbligo alla partecipazione, se imposto ad un lavoratore, diminuisce considerevolmente le probabilità di successo. Campagne di informazione su larga scala, oltre al ruolo svolto dai sindacati e dalle camere del lavoro, svolgono una funzione importante nel convincere i lavoratori ad avere fiducia nei programmi di OP. La scarsa motivazione può essere il risultato della mancanza di chiarezza circa la data del licenziamento o su possibili ri-collocazioni interne. Un'altra motivazione è la cosiddetta "gabbia d'oro". La continuazione nell'erogazione dello stipendio per un certo periodo, o un qualche sostanzioso accordo di natura economica possono costituire prospettive più allettanti rispetto alla paga offerta da un nuovo datore di lavoro.

Le persone hanno bisogno di tipologie diverse di assistenza per trovare un nuovo lavoro. In alcuni casi è risultato più efficace promuovere la stabilità psi-

cologica e stimolare l'auto-efficacia dei candidati, mentre in altri casi hanno sortito migliori effetti strategie più direttamente orientate all'avviamento professionale e alla formazione. Di conseguenza, sono le soluzioni personalizzate ad avere le maggiori probabilità di successo nell'OP. I principali effetti dell'OP menzionati nelle interviste sono l'incremento dell'occupabilità, la conoscenza delle abilità, la consapevolezza delle proprie capacità, il ridimensionamento di emozioni negative verso il precedente datore di lavoro, la diminuzione del senso di insicurezza personale, e il passaggio dall'identificazione con un'azienda all'identificazione con dei compiti lavorativi. Molti lavoratori fanno notare che senza l'assistenza di un'agenzia di OP non avrebbero probabilmente trovato un altro lavoro, o avrebbero finito per accettarne uno non adeguato. L'assenza di un effettivo lavoro di *job hunting* e di coordinamento in rete delle agenzie di OP, oltre che la mancanza di strumenti per valutare la qualità delle agenzie, invece, sono stati gli aspetti negativi su cui gli intervistati si sono soffermati.

L'OP può essere considerato come un servizio erogato da un'azienda nei confronti dei lavoratori licenziati. Ricevere assistenza nel definire le proprie capacità, le proprie qualità e la propria motivazione, indipendentemente dal contesto lavorativo in cui si è rimasti per anni, si è rivelato un fattore di fondamentale importanza per trovare un nuovo lavoro. Tutti gli intervistati hanno rimarcato l'importanza dell'occupabilità nell'attuale mercato del lavoro, dove è diffusa una certa insicurezza sulla permanenza all'interno della stessa impresa fino alla pensione. Gli intervistati sottolineano il fatto che l'OP risponde ad una esigenza specifica di occupabilità, la quale non dovrebbe entrare in gioco esclusivamente come strategia curativa, ma dovrebbe essere resa disponibile, come misura preventiva, per tutti i lavoratori.

Ciò che è emerso dagli studi di caso ha sollevato l'interrogativo se l'OP sia necessario per tutti, o debba piuttosto essere limitato a gruppi di lavoratori più vulnerabili, come i lavoratori con un basso livello di qualifica o i lavoratori anziani. La miglior risposta a questa domanda è rappresentata dall'integrazione dell'OP, come standard, nei piani sociali, come rete di sicurezza alla quale i lavoratori, su base volontaria, possano ricorrere. Inoltre, anche il tempo di un intervento di OP varia considerevolmente a seconda del tipo di lavoratore. L'assistenza dovrebbe avere lo scopo di offrire un sostegno e di garantire la sicurezza ai lavoratori dopo il loro licenziamento, ma non dovrebbe avere effetti negativi sulla loro motivazione (del tipo "gabbia d'oro"). Il periodo più appropriato varia da sei mesi a due anni (per i gruppi vulnerabili).

3. Conclusioni

L'occupabilità, la giustizia e l'OP sono le tre strategie principali attraverso cui gli imprenditori possono garantire un collocamento sul mercato del lavoro ai loro dipendenti licenziati, e facilitarne il passaggio da un lavoro all'altro. Tanto gli imprenditori, quanto i rappresentanti dei lavoratori, nei Paesi Bassi,

danno molto peso agli interventi di natura preventiva e spontanea, intesi a rendere più agevole il passaggio del personale in esubero da un lavoro all'altro. In modo particolare, l'occupabilità è adesso un obiettivo fondamentale per risolvere i problemi legati all'insicurezza lavorativa e per venire incontro alle esigenze di maggior flessibilità, derivanti dal mercato del lavoro. Per quanto riguarda la giustizia, è importante dare più risalto agli aspetti intangibili dei processi di ristrutturazione (ad esempio la comunicazione) rispetto ad aspetti più tecnici, materiali o formali. Questo allo scopo di istituire un rapporto socialmente responsabile con i lavoratori, e ambendo a ridurre il più possibile le conseguenze di natura psicologica dei processi di ristrutturazione e dei licenziamenti.

I processi dell'occupabilità, della lealtà nella ristrutturazione e dell'OP sono fortemente connessi. I lavoratori a cui è riservato un trattamento leale durante un processo di ristrutturazione, e che sono in possesso delle giuste competenze e di un'adeguata propensione alla flessibilità sul mercato del lavoro, trovano meno difficoltà nel passare da un lavoro all'altro. Hanno bisogno di meno tempo per superare il proprio risentimento nei confronti del precedente datore di lavoro, e possono con più facilità concentrarsi su nuove opportunità di carriera. Ciò è rilevante, nel momento in cui si considera la responsabilità sociale delle aziende all'interno dei processi di ristrutturazione e licenziamento. Non si dovrebbe ricorrere all'OP per riparare i danni psicologici e per incrementare l'iniziativa di coloro che hanno subito un comportamento non leale da parte del precedente datore di lavoro. Sta alle aziende prevenire questo tipo di conseguenze, dando atto a comportamenti socialmente responsabili. Se ciò avviene, l'OP costituisce allora lo strumento attraverso il quale il lavoratore può ricevere assistenza nel ponderare i propri passi nell'intraprendere una nuova carriera, fornita in modo tempestivo e sulla base di una specializzazione professionale.

Sarebbe bene non trattare l'OP come un fenomeno isolato; piuttosto dovrebbe essere considerato come parte di un sistema integrato di strumenti resi disponibili dalle aziende per assistere i lavoratori nell'attuale mercato del lavoro. L'OP dovrebbe essere considerato, cioè, come uno dei vari strumenti attraverso i quali i lavoratori possono accrescere la propria occupabilità. Si potrebbe addirittura sostenere che, in uno scenario ideale, l'attuazione di una politica intesa all'accrescimento dell'occupabilità potrebbe rendere superfluo l'OP. La formazione, la mobilità interna, la consulenza preventiva sulla carriera e l'avvio di piani di sviluppo personale sono, in generale, strumenti adeguati a garantire ai lavoratori una buona posizione nel mercato del lavoro e a sviluppare la giusta misura di flessibilità necessaria a superare con successo le fasi di transizione lavorativa.

Riferimenti bibliografici

Heuven E.M., Bakker A.B., Schaufeli W.B. (2002), *Dutch National Report for Workpackage I of the SOCOSE project. Assessment of the state of arte in The Netherlands* (inedito), The Netherlands, Utrecht University.

- Heuven E.M., Bakker A.B., Schaufeli W.B. (2002), *Dutch National Report for Workpackage II of the SOCOSE project* (inedito), The Netherlands, Utrecht University.
- Heuven E.M., Bakker A.B., Schaufeli W.B. (2003), *Dutch National Report for Workpackage III of the SOCOSE project* (inedito), The Netherlands, Utrecht University.
- Campagne T., Hamaker G., De Waard E. (2000), *Loopbaanadvies in de praktijk*. Schiedam.
- Gasperz J., Ott M. (1999), *Management van employability. Nieuwe kansen in arbeid-srelaties [Management of employability. New opportunities in labour relations]*, Assen, Van Gorcum.
- CPB – *Centraal Plan Bureau [Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis]* (2000), *Macro Economische Verkenning 2000 (Macro Economic Outlook 2000)*, The Hague, CPB.