

M

PROFESSIONI

Marcello Verratti, fino al 2003 ad di Carlsberg Italia: ha rilevato Olga, storica cameriera meneghina in crisi e rilanciarla

RICOMINCIARE A 50 ANNI UN ESERCITO DI DIRIGENTI È USCITO DALLE AZIENDE. MA NON SEMPRE È UN MALE

Manager reload

C'è chi va dallo psicologo, chi cerca di rientrare in gioco. Oppure si inventa una nuova vita

Vent'anni in una multinazionale, poi il ridimensionamento della sede italiana e tre parole, «soppressione della posizione». Oppure il licenziamento in tronco perché l'azienda, di fronte alla necessità di tagliare i costi, è partita dalle teste dei dirigenti senior, quelli il cui stipendio pesa di più sul conto economico. Di storie così ce ne sono sempre di più. Federmanager calcola che, tra crisi aziendali e riorganizzazioni, solo nel 2010 siano rimasti senza lavoro oltre 4 mila associati. «E nell'ultimo biennio nero hanno perso il posto a vario titolo circa 15 mila manager. La stragrande maggioranza delle quali ha superato i 50 anni», riferisce il presidente **Giorgio Ambrogioni**.

Per professionisti flessibili per definizione e senza ammortizzatori sociali, significa dover colmare più di dieci anni di «buco» tra l'uscita involontaria dal mercato e il primo assegno dell'Inps. Problema ancora più pressante con l'inasprimento dei requisiti introdotto dalla manovra salva-Italia. «Molti colleghi nel 2011 hanno risolto il rapporto di lavoro negoziando un bonus che li avrebbe traghettati dignitosamente per 18-24 mesi, fino alla pensione»,

racconta Ambrogioni. «Ora la finestra si è spostata in avanti e non hanno le risorse per arrivarci. L'abbiamo già segnalato al ministro Fornero, speriamo in una norma di salvaguardia (in effetti inserita nel decreto Milleproroghe, ndr)».

LA RIFORMA DELLE PENSIONI HA SPIAZZATO CHI AVEVA TRATTATO PER UNA BUONA USCITA IN ATTESA DELL'INPS

Graziano Camanzi, presidente di Overquaranta, che mette in contatto la piccola e media azienda con i dirigenti senza un impiego stabile, definisce senza mezzi termini quello dei manager di mezza età disoccupati «un dramma sociale sottostimato. Molti tentano la strada della consulenza, ma spesso non fatturano nemmeno 10 mila euro all'anno». La contropartita? «Ormai per ogni posizione pubblicizzata sul nostro sito (3.200 iscritti) riceviamo dalle 150 alle 250 candidature. Quando ho proposto di creare una cooperativa di temporary management con una fee di ingresso annuale di 600 euro, tanti hanno risposto di non poterli spendere». Quadro cupo, a prima vista. Però, sia chia-

ro, tornare in pista è possibile. «Quando devono coprire una posizione chiave o una funzione delicata, di elevata responsabilità (ceo, dg, operations, amministrazione, ricerca e sviluppo), le aziende preferiscono proprio gli over 50», argomenta **Paolo Pellini**, presidente della società di executive search Stanton Chase. «L'importante è capitalizzare le competenze acquisite. Il consiglio è di mandare il proprio cv alle società di ricerca e selezione indirizzandolo a chi segue il settore di interesse, magari facendosi segnalare da un conoscente. Ma cercare anche in prima persona, ricorrendo al proprio network di contatti».

Di rado, però, la forma contrattuale sarà la stessa a cui si era abituati. Occorre rinnovarsi, «mostrarsi flessibili e disposti, almeno all'inizio, a lavorare a tempo determinato o come consulenti», avverte **Walter Gai**, partner di Amrop. Oppure individuare un percorso del tutto nuovo, magari come imprenditori. In ogni caso, l'inevitabile trauma dell'essere «lasciati a casa» può trasformarsi in una chance. «Bisogna ripartire dalle proprie competenze e svilupparle», consiglia **Gian Franco Goeta**, esperto di executive coaching e fondatore della società specializzata Scoa, «ma lasciare spazio anche alla creatività, guardando fuori dal proprio perimetro abituale. E attingere alle vocazioni fino a quel momento soffocate dal sovraccarico lavorativo. Il tempo libero, che all'inizio spaventa, va valorizzato dedicandolo a passioni e affetti. Poi si passerà a costruire un piano d'azione per reinventarsi». A dispetto dello smarrimento iniziale, può essere l'inizio di un'inattesa seconda vita. **Roberto Bonanomi**, ex dirigente, oggi psicologo e coach molto attivo nella consulenza ai manager e partner della Scuola di Palo Alto, due anni fa ha gestito per l'Associazione lombarda dei dirigenti

OPERAZIONE DOWNGRADING

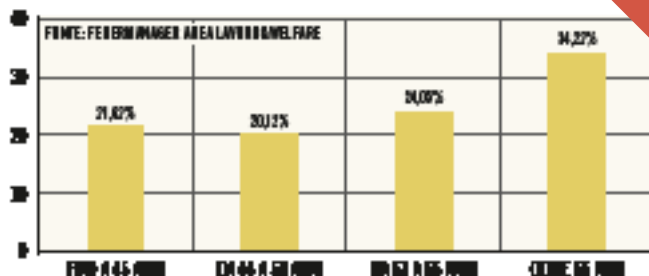
DA EXECUTIVE A QUADRO

«Per non crollare ci vuole una determinazione d'acciaio». Antonio G., 52 anni, fino al 2008 è stato dirigente di una multinazionale Usa dell'Ict. Poi l'esodo forzato e il rapido passaggio a un altro player dello stesso settore. Le cose vanno male, l'azienda finisce in concordato preventivo e dopo un anno arriva la lettera di licenziamento. Inizia un limbo di «ore al parco con il cane», lavoretti di consulenza «con cui difficilmente portavo a casa mille euro al mese», delusioni («Le pmi? Molte cercano di sfruttare la situazione pagandoti una miseria»). A fine 2011, attraverso l'associazione Overquaranta, viene a sapere di un posto da commerciale in una società Ict. Arriva l'assunzione, «con contratto da quadro e per ora a tempo determinato. Rispetto a qualche anno fa, ho fatto diversi passi indietro. Ma va bene: l'importante, a questo punto, è avere uno stipendio».

C.B.

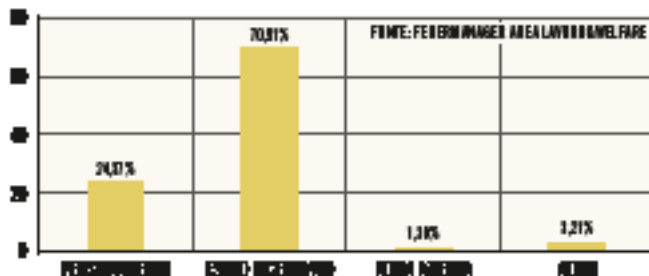


L'ETÀ DELL'ADDIO



Gli anni a cui i manager escono dall'azienda. Dati relativi al 2010

LASCIARSI SENZA RIMPIANTI



Risoluzioni consensuali del rapporto di lavoro



A sinistra, Roberto Bonanomi. Al centro, Mario Piccoli. A destra, Marco Zonchello

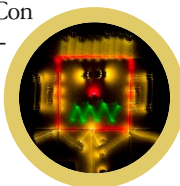
industriali un progetto pilota di supporto per chi avesse perso il lavoro. E racconta: «Quasi tutti arrivavano da noi convinti addirittura che sarebbero rimasti senza il necessario per vivere. Ma alla fine del percorso (vedere scheda con il modello Act) vedevano il licenziamento come una fortuna». Eccesso di wishful thinking? Giovanni Cosmi, 56 anni di cui 25 nel settore farmaceutico, oggi consulente, corrobora l'ottimismo: «Io mi pento di non averlo fatto prima», racconta. «Nel 2007 l'azienda per cui ero control manager ci ha comunicato che avrebbe chiuso lo stabilimento. Con il supporto di una società di outplacement ho capito che ricollocarmi come dipendente nello stesso comparto era improbabile. E mi sono indirizzato verso la consulenza. Oggi lavoro a partita Iva per diverse

imprese: l'agenda è piena fino a giugno. Sono soddisfatto economicamente e ancora di più dal punto di vista professionale, perché ho maggiori stimoli. Ma anche più tempo libero».

QUALCUNO NON HA PROBLEMI

Per top manager con curricula davvero eccellenti rientrare stabilmente in azienda anche dopo i 50 non è un problema. Tutti gli altri, in questa fase economica, hanno vita dura. Il nodo sta nei costi (in particolare l'elevato cuneo fiscale) e in quello che secondo Federmanager e Manageritalia, che rappresentano rispettivamente i dirigenti delle aziende industriali e quelli del terziario, è un vero e proprio gap culturale. «Occorre aiutare i manager a gestire attivamente la loro ricollocazione, ma anche far sì che le tante imprese ancora pri-

ve di presenza manageriale, soprattutto le pmi, capiscano che queste risorse possono dare un contributo a competitività e crescita», spiega Guido Carella, presidente Manageritalia. Come dire: un buon manager è un investimento che si ripaga. Concetto non ancora assimilato da molti piccoli imprenditori abituati a gestire tutto in prima persona. Per ridurre la loro diffidenza la categoria si sta muovendo su diversi fronti. Ambrogioni racconta di contatti con Confapi e Confindustria da cui dovrebbe scaturire «un piano triennale per incentivare gli inserimenti, puntando, all'inizio, su forme di collaborazione leggera come i contratti a progetto, il temporary management e la formula del «tutor» che aiuta l'azienda nella fase del passaggio generazionale. Prevediamo di mettere sul piatto circa 30 milioni di euro». Parte dei fondi arriverà



**HO APERTO
LA PARTITA
IVA E HO
L'AGENDA PIENA
FINO A GIUGNO**



IL CONSULENTE

BASTA, VENDO LA MIA ESPERIENZA

«Al lavoro a progetto ho iniziato a pensare una decina d'anni fa, quando mi sono trovato a lavorare in aziende acquisite da fondi o merchant bank, quindi con un orizzonte di breve periodo», racconta **Marco Zonchello**, da poco over 50, diversi lustri di carriera nelle multinazionali, ex ceo di Liabel e di Belfe. «Finito l'incarico in Belfe ho continuato a collaborare con altri fondi su singole iniziative, oltre a offrire supporto manageriale a singoli imprenditori e a seguire progetti di temporary management. È stata anche una scelta di vita: dopo molti anni sono potuto tornare nella mia città e vicino alla famiglia». Nessun rimpianto? «Sono diventato dirigente a 28 anni e amministratore delegato a 35, il percorso «standard» l'avevo già fatto, e ne avevo abbastanza».

dal plafond di 10 milioni di euro che era stato destinato al progetto Reimpiego manager over 50. Frutto di un accordo tra le due federazioni, Italia Lavoro e il ministero oggi guidato da **Elsa Fornero**, l'iniziativa prevedeva contributi di 10 mila o 5 mila euro (a seconda della durata del contratto) per le aziende che avessero inserito in organico dirigenti over 50 disoccupati. Peccato che in tutto il 2011 abbia prodotto solo una trentina di assunzioni. Poche aziende, spiega Federmanager, sapevano che a quel bonus poteva essere cumulato lo sgravio contributivo del 50% per un anno previsto dalla legge 266/1997, che ha istituito anche le banche dati regionali dei dirigenti disoccupati. Tra 2007 e 2011 la norma (valida per le imprese sotto i 250 dipendenti) ha favorito il ricollocamento di 654 manager. È grazie alla somma del nuovo contributo e dello sgravio, per esempio, che lo scorso autunno **Alberto Cristofani**, classe 1953, dopo pochi mesi di disoccupazione è stato assunto dalla Heres di Terranuova Bracciolini (Arezzo), attiva nella distribuzione di vini. «Gestisco tutta l'area amministrativa,

contabilità e finanza e anche le risorse umane. La mia retribuzione netta si è ridotta non poco. Ma ho accettato volentieri perché, dopo anni in un'altra regione, ho potuto tornare a lavorare vicino a casa». Per i dirigenti over 50 del terziario, poi, il passaggio a una nuova azienda è incentivato anche da un articolo inserito nel contratto collettivo fin dal 2008: per questa fascia di età è consentita, nei primi tre anni, una deroga al minimo contrattuale (50 mila euro lordi), a patto che a tale base si aggiunga una percentuale di retribuzione variabile pari almeno al 50% della quota fissa.

GUARDA ALL'ESTERNO

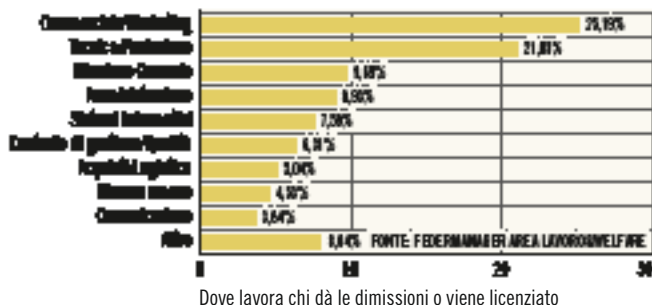
Ad aiutare i nati prima degli anni Sessanta a trovare nuove collocazioni sono spesso le società di outplacement, che lavorano ormai fianco a fianco con le associazioni di categoria. Nel contratto firmato nel 2009 Federmanager ha, per esempio, introdotto la possibilità di avvalersi di questo servizio a spese della federazione. Lo stesso prevede, dal 2008, il contratto dei dirigenti del terziario. «Agli over 50 offriamo corsi e se-

minari che li aiutino a rafforzare le competenze linguistiche e informatiche», racconta **Mario Piccoli**, presidente della società specializzata Career counseling. «Li prepariamo a colloqui telefonici o di persona in inglese, molto frequenti quando l'azienda si rivolge a società di head hunting internazionali. E spieghiamo chiaramente cosa possono aspettarsi: spesso uno stipendio ridotto, ma soprattutto una parte variabile molto ampia. Mentre per cogliere le buone opportunità offerte dall'universo delle pmi è indispensabile esser disposti a sporcarsi le mani e lavorare di comune accordo con la proprietà. Per chi viene dalla grande azienda ed è abituato alla segretaria personale non è facile». Si tratta di cambiar pelle, adottare un'ottica diversa. «Vale anche per l'altra grande macroarea di sbocco: le multinazionali che in Italia hanno solo un mercato di vendita e vogliono un team limitato a poche risorse di alto livello. Se la casa madre è nel Far East o in Medio Oriente, per gli over 50 c'è un notevole gap culturale da superare». La percentuale di successo nel ricollocamento resta comunque alta anche in questa fascia di età: 80%, assicura Piccoli, la cui società segue ogni anno 300 dirigenti di cui la metà oltre i 50 anni. Per Uomo e impresa, la società specializzata in ricollocazione professionale dell'agenzia per il lavoro Umama, nel 2011 i manager over 50 hanno rappresentato il 27% dei candi-

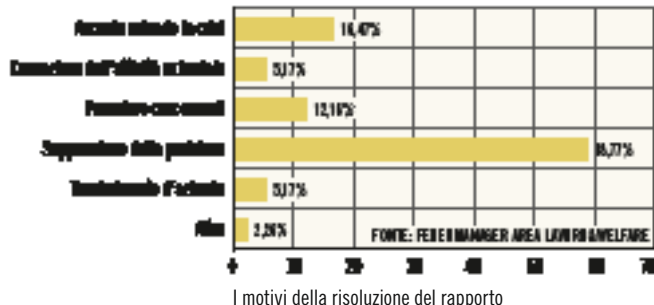
**INUTILE RIBELLARSI, INVECE
BISOGNA CAPITALIZZARE
LE ESPERIENZE
ACQUISITE NEGLI ANNI**



I RUOLI PIÙ A RISCHIO



PERCHÉ SI VA VIA



A fianco, Walter Gai.
Al centro, Giorgio Ambrogioni.
A destra, Cetti Galante



dati seguiti, e di questi più del 60% è riuscito a inserirsi in ruoli di gestione delle aree produttive e commerciali. Riesce invece a piazzarne nove su 10 la Intoo (ex Dbm Italia), la società di outplacement di Gi group. «L'unica differenza rispetto ad altre fasce di età è che i tempi si allungano: per i quarantenni bastano sei mesi, mentre trovare un posto a un cinquantenne ne richiede sette. Le figure trasversali, come i responsabili risorse umane o finance, sono facilitate», dice la general manager **Cetti Galante**, che conferma una buona ricettività da parte delle aziende medio piccole. «Solo nel 15% dei casi si tratta però di una sistemazione a tempo indeterminato. Molto diffusi invece i contratti di consulenza a partita Iva».

AL TOP A TEMPO

Una delle strade più battute da chi si ritrova su piazza e ha bisogno di lavorare in attesa della pensione è poi quella del temporary management: progetti mirati (per esempio un turnaround, lo startup di un nuovo business, il rinnovo della rete commerciale) che possono durare da pochi mesi a un paio d'anni. Il costo è chiaro e prestabilito, a tutto vantaggio dell'azienda. E per molti manager avere a che fare con sfide sempre nuove è l'ideale. Questione di scelte ma anche di forma mentis. «Attenzione, il temporary vende esperienza e know how, risolve il problema e se ne va altrove. Inutile farlo con la segreta speranza di conquistarsi un posto fisso», avverte **Maurizio Quarta**, managing partner di Temporary management & capital advisors. «Non tutti sono adatti e non tutti hanno le competenze necessarie. Insom-

ma, la domanda da parte delle pmi esiste, e i manager sul mercato sono sempre di più, ma a volte il matching ha successo». **Graziano Camanzi** di Overquaranta è invece convinto che le opportunità migliori per questa fascia di età siano proprio gli incarichi a tempo nelle pmi. Ma un ostacolo c'è, e a suo avviso è di natura economica: «Un temporary deve costare all'azienda un po' meno di un manager a tempo indeterminato, non un po' di più (circa il 30%, ndr), come accade ora. Altrimenti questo mercato non riuscirà a decollare».

Consulenze, contratti a tempo, progetti di pochi mesi. Chi non ci sta volta pagina. Per esempio si ricicla imprenditore, usando la buonuscita per lanciare una piccola attività o un progetto sul web. Oppure tirando fuori dal cassetto una laurea mai utilizzata. **Vincenzo Amantonico**, ex manager nel settore automobilistico, ha rispolverato quella in giurisprudenza fondando con altri soci una società che si occupa di mediazione, conciliazione e arbitrati. In aggiunta, come racconta nel libro tratto dal diario dei mesi senza lavoro (*E adesso come lo dico a mia madre? Manuale di sopravvivenza al licenziamento*, 130 pagine, 14 euro, edizioni Fermento) fa anche il consulente aziendale e il coach.

Svolta radicale anche per **Marcello Verratti**, 66 anni, fino al 2003 ad di Carlsberg Italia: dopo la pensione ha deciso di rilevare una storica camiceria meneghina in crisi e rilanciarla «applicando i principi di buona gestione che valgono per un'attività artigianale allo stesso modo che per una multinazionale. Puntiamo sul prezzo competitivo e sui grandi numeri». Per il meritato riposo aspetterà ancora un po'. «Nella carriera manageriale ho avuto molte soddisfazioni», tira le somme Verratti, «ma quando è finita mi sono reso conto di aver dedicato la vita a qualcosa di cui non mi sarebbe rimasto nulla. Questo, invece, rimarrà a mio figlio». Che l'anno scorso ha lasciato un lavoro nella consulenza per affiancarlo tra cartamodelli e tessuti militerige.
Chiara Brusini

PRIMO, NON SIETE FALLITI

Superare il trauma in sei mosse - L'approccio Act (Acceptance and commitment therapy) secondo **Roberto Bonanomi**, psicologo e coach

- 1) Prendere consapevolezza che idee negative come «sono un fallito» o «non troverò un altro lavoro» non rappresentano la realtà, sono solo pensieri che vanno accettati come tali
- 2) Accettare la sofferenza iniziale. Inutile rifiutarla o cercare di sfuggire con scorciatoie: ha un effetto lenitivo all'inizio, poi peggiora la situazione
- 3) Vivere nel presente. Non rifugiarsi nel passato (il ricordo del lavoro perduto), né proiettarsi nel futuro, che all'inizio tende a sembrare molto cupo
- 4) Cercare la propria reale identità, che non corrisponde con il ruolo di dirigente ricoperto per tanti anni ma è più vasta e molteplice, spesso sorprendente
- 5) Identificare i propri veri valori, che a volte dimentichiamo, distratti dall'operatività quotidiana
- 6) Agire non per cercare di eliminare prima possibile il disagio che si vive ma per adeguarsi a quei valori

SECONDO, FATE NETWORK

I consigli del cacciatore di teste **Walter Gai**, partner della società di executive search Amrop

- 1) Essere disponibili a valutare anche contratti flessibili, a tempo determinato e di temporary management. Per chi rimane fuori dal mercato, in attesa di un altro posto fisso, rientrare è più difficile
- 2) Sfruttare il proprio network professionale. Le prime aziende a cui inviare il cv sono quelle con cui si è già avuto modo di collaborare, nell'ambito della precedente esperienza lavorativa
- 3) Affidarsi a una società di executive search, che aiuterà a fare un reality check sulle effettive opportunità di inserimento
- 4) Capitalizzare le proprie competenze e investire nella formazione, a partire dal miglioramento della lingua straniera parlata

D'ACCORDO O NO



Modalità della rottura dei rapporti