

**UN MODELLO DI INTERVENTO  
A SUPPORTO DELLA RIORGANIZZAZIONE  
ZUCCHI:  
INVESTIRE SUL CAPITALE UMANO  
A PARTIRE DALLA VALORIZZAZIONE  
DELLE COMPETENZE**

*Legnano, 6 giugno 2013*

## ***Il Piano Sociale Zucchi***

Il piano sociale 2013-2015 Zucchi Spa fonda sul Programma di Riorganizzazione - oggetto di accordo sindacale sottoscritto in data 11/02/2013 - che interviene incidendo significativamente sull'apparato produttivo-commerciale-amministrativo degli stabilimenti di Rescaldina (MI), Cuggiono (MI), Urago d'Oglio (BS).

Tale Programma prevede la cigs per riorganizzazione per un numero cospicuo di occupati nei 3 stabilimenti e definisce eccedenze di personale per n. 91 addetti per gli stabilimenti di Rescaldina e Cuggiono, n. 68 per il terzo stabilimento, affidando al piano citato la progettazione, la realizzazione, la gestione ed il coordinamento di interventi integrati di politiche attive del lavoro funzionali alla raggiungimento degli obiettivi oggetto del citato accordo.

I lavoratori coinvolti dalla cigs negli stabilimenti in provincia di Milano - a cui il progetto di seguito descritto intende rivolgersi - sono complessivamente 314 distribuiti tra gli stabilimenti di Rescaldina (200) e Cuggiono (114). Il target femminile è pari al 57%.

Il caso considerato presenta alcuni tratti abbastanza ricorrenti rispetto alle situazioni di crisi che si sono manifestate sul territorio quali l'età anagrafica e l'anzianità aziendale avanzate della manodopera occupata, accanto al fatto che l'occupazione nell'impresa rappresenta, probabilmente, per una buona quota del personale, la principale esperienza lavorativa se non, addirittura, l'unica.

Tutti questi aspetti emergono in modo piuttosto chiaro analizzando i dati relativi agli addetti che compongono l'organico di Zucchi S.p.A. dai quali è possibile evincere un quadro così delineato:

- Significativa età media anagrafica del personale (43 anni), contraddistinto da una spiccata concentrazione nelle fasce di manodopera più anziane: gli over 50 pesano per il 40% e un'altra fetta dell'organico coinvolto (oltre il 20 %) appartiene al range 45-50 anni. Questo target, recentemente, è stato oggetto di una rinnovata attenzione in quanto si tratta di una categoria che attraversa un momento delicato del proprio cammino professionale, caratterizzato da una fase di maturità e dal "non essere più

giovani" per riconvertire agevolmente le proprie skill nella direzione di nuove professionalità. Da questo punto di vista l'uscita dal mercato del lavoro e il prolungarsi dello stato di disoccupazione innescherebbe una serie di circoli viziosi determinando ulteriori fenomeni di obsolescenza professionale .

- Alta anzianità aziendale dalla quale si può, quindi, evincere come per gli individui l'esperienza lavorativa nell'impresa costituisca anche la più significativa, se non l'unica in numerosi casi. Da questa prospettiva si pone il problema della riconversione delle proprie skill laddove si manifesti la necessità di cambiare contesto lavorativo, nonché una sostanziale impreparazione nei confronti di nuove azioni di ricerca di un altro posto di lavoro. Il caso, infatti, sembrerebbe caratterizzarsi per un inquadramento dell'organico secondo un modello ancora "tradizionale" basato su rapporti full-time e a tempo indeterminato, contrariamente agli attuali flussi di avviamento caratterizzati in prevalenza da tipologie di inserimento lavorativo flessibili e atipiche. L'implicazione di tale fenomeno complica ulteriormente le situazioni di criticità che vedono coinvolte persone in elevata età anagrafica. In molti casi, infatti, alle difficoltà connesse alla relativamente inferiore adattabilità (es. necessità di adeguamento delle competenze, resistenze personali al cambiamento, ecc.) ed alla minore propensione da parte delle imprese ad assorbire questa tipologia di lavoratori si aggiunge una sostanziale impreparazione da parte degli individui ad approcciare il mercato del lavoro, soprattutto laddove il paradigma del posto fisso viene progressivamente meno, dopo oltre 20 anni di occupazione stabile e da quando, per l'ultima volta, si sono messi alla ricerca di un'occupazione.
- Dal punto di vista della scolarità, il personale impiegatizio vede il possesso di un diploma di scuola secondaria (60,7%) mentre il personale di produzione -distribuito negli stabilimenti di Rescaldina e Cuggiono - vede il prevalere della licenza della scuola dell'obbligo quale titolo di studio conseguito. Non siamo in possesso di un quadro dettagliato dei percorsi di Long life learning seguiti individualmente dalla popolazione di riferimento.

<p><b>Punti di forza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relativa specializzazione organico</li> </ul>	<p><b>Punti di debolezza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Attitudine al paradigma del posto fisso e scarse esperienze di ricerca di occupazioni alternative;</li> <li>• Necessità di riconvertire skill e competenze in vista di una loro spendibilità in contesti differenti.</li> <li>• Elevata incidenza della componente femminile</li> </ul>
<p><b>Opportunità</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abilità sviluppate "on the field".</li> </ul>	<p><b>Minacce</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Età anagrafica critica, corrispondente ad una maturità professionale implicante difficoltà nella riconversione verso nuove professionalità Obsolescenza professionale;</li> <li>• Uscita dal mercato del lavoro.</li> </ul>

SWOT analysis delle caratteristiche dell'organico in ricollocazione.

### ***Il contesto Socio Economico***

L'Osservatorio socio economico di afoLOvest Milano ha prodotto uno studio sul mercato del lavoro locale e occupazione 2012 da cui stralciamo alcune considerazioni:

Il 2012 è stato un periodo ancora alquanto problematico per l'economia dell'Alto Milanese e del Magentino – Abbiatense sia dal punto di vista delle traiettorie di sviluppo imboccate dal sistema produttivo locale che di una situazione occupazionale ancora fortemente compromessa.

Se paragonato con quanto avviene nelle varie aree della provincia, l'Ovest ha mostrato una maggiore sofferenza da due punti di vista. E' il territorio nel quale stagna maggiormente la dinamica imprenditoriale e nel quale si osserva il peggioramento dei saldi relativi alla nati-mortalità di impresa. Inoltre il mercato del lavoro evidenzia una maggiore rigidità della domanda di lavoro, che ancora non è riuscita a risollevarsi alla situazione di pesante arretramento di questi ultimi anni.

Infine, dai confronti con quanto avviene nelle altre zone, si evince come il calo occupazionale e lo squilibrio tra i flussi degli avviamenti e quello delle cessazioni

persistano da più tempo, generando, in ultima istanza, l'arretramento della base di addetti che operano sul territorio.

L'analisi più approfondita dei flussi di mercato del lavoro ha evidenziato, pur sempre all'interno di uno scenario di fondo piuttosto complesso, alcuni segnali meno problematici: hanno tenuto pur relativamente le assunzioni a tempo indeterminato che, anziché cadere, hanno evidenziato la capacità del sistema economico locale di riconfermare i volumi del 2011. Tuttavia sono cresciute unicamente le tipologie di inquadramento meno stabili ed, in particolare, al lavoro parasubordinato ed a quello intermittente.

Da un punto di vista qualitativo, il mercato del lavoro locale ha presentato una connotazione segmentata, in considerazione della richiesta di professionalità da parte delle imprese.

I dati relativi agli avviamenti indicano per i tecnici e per gli operai specializzati un quadro nettamente involutivo, al pari di quanto si è potuto constatare a proposito delle maestranze semi qualificate, dei conduttori di impianti e del personale adibito a ruoli a scarso apporto in termini di valore aggiunto.

Diverso ancora è il caso delle figure trasversali (impiegati esecutivi, addetti alle vendite), che si sono contraddistinte per un moderato innalzamento della domanda.

L'elemento che emerge con più enfasi e che continua a costituire il motivo di maggiore preoccupazione è costituito dalla debolezza dei vari mercati del lavoro, indipendentemente dalla vivacità o meno del nostro sistema territoriale di appartenenza.

Ovunque, infatti, l'occupazione continua a costituire il nodo più critico, anche in considerazione del fatto che gli sviluppi del 2012 si sono innestati su una situazione già di per sé piuttosto difficile e compromessa: in tutto il Paese si è avuto un ulteriore evidente incremento della disoccupazione, sia in termini assoluti, sia a livello dei relativi tassi.

Rispetto al 2011, si contano 636 mila persone in più alla ricerca di un lavoro, il che significa un aumento del +30,2% del numero dei disoccupati ed un altrettanto marcato

incremento che ha investito i tassi di disoccupazione, passati dall'8,4% del 2011 all'attuale 10,7%.

Seppure non con queste proporzioni, tale fenomeno si è riproposto pure in provincia di Milano, dove il 2012 ha sancito il raggiungimento del più alto picco mai registrato in questi ultimi anni (7,8%).

Dal punto di vista invece della persona in cerca di nuova occupazione, è opportuno valutare una serie di questioni riconducibili al grado di adattabilità richiesto, alla luce delle condizioni e delle vacancies intercettate.

Vi sono, infatti, forti probabilità che il reingresso nel locale mercato del lavoro rappresenti un percorso tutt'altro che lineare e, per alcuni versi, da costruire *ex novo*, per lo meno sotto due profili.

Il primo riguarda le competenze che verranno richieste e la necessità di un loro adeguamento, anche piuttosto radicale, rispetto al contesto in cui potrà avvenire l'inserimento. Il soggetto, infatti, facilmente, si troverà dinnanzi ad un ambito di attività totalmente diverso da quello di provenienza, basti solo ricordare, al proposito, che oltre due terzi degli individui in lista ha alle spalle un'esperienza maturata nei settori industriali, mentre, durante il 2012, la dinamica delle assunzioni mostra la presenza di spazio delle attività terziarie (commercio e servizi). A questo proposito, una leva per ridurre le frizioni e gli elementi di freno è sicuramente costituita dalla formazione, dalle azioni di riqualificazione, nonché da tutte quelle forme di intervento che sono indirizzate alla valorizzazione del capitale umano ed al potenziamento delle *skill* di coloro che si accingono a riproporsi sul mercato del lavoro.

Il secondo aspetto da tenere presente attiene, invece, al fatto che il ripristino della condizione occupazionale non necessariamente significherà subito l'approdo ad una soluzione definitiva per ciò che attiene la stabilità lavorativa della persona. Se, infatti, nella maggior parte dei casi, la risoluzione del rapporto di lavoro e la mobilità interromperanno una fase in cui il soggetto era legato all'azienda da un contratto a tempo indeterminato, non è scontato l'esito per quanto riguarda la tipologia di rapporto che verrà instaurata col nuovo datore di lavoro, visto che la quota prevalente delle assunzioni avviene ora ricorrendo a forme atipiche ed a termine. Non è, dunque, detto che il reingresso rappresenti il traguardo finale, anzi, spesso, potrebbe costituire solo la prima tappa di un

cammino da costruire per arrivare ad una situazione stabile. Ne discende che la persona dovrà porsi in modo diverso, rispetto al passato, nei confronti delle dinamiche di mercato del lavoro, sviluppando sicuramente una maggiore pro-attività.

## **IL MODELLO DI INTERVENTO PROPOSTO: INVESTIRE SUL CAPITALE UMANO A PARTIRE DALLA VALORIZZAZIONE DELLE COMPETENZE**

Il modello proposto, che riguarda gli stabilimenti di Rescaldina e Cuggiono, fonda sui seguenti principi:

- La condivisione del modello stesso da parte della Provincia di Milano, l'azienda, il Comitato per la Gestione del Piano Sociale ed Eurolavoro – Afolovest Milano che, in solido, hanno deciso di avviare una buona prassi di gestione del piano di riorganizzazione aziendale fondata sul riconoscimento delle competenze.
- l'integrazione a livello locale tra le politiche di sviluppo, del lavoro, della formazione;
- la cooperazione sinergica tra tutti gli attori operanti sul territorio in una logica di partecipazione responsabile e proattiva ( parti sociali attive e politiche attive nel Patto per il lavoro e la Formazione dell'Altomilanese, agenzie per il lavoro, per la formazione, ecc)
- il ruolo di Eurolavoro quale struttura garante sia della "presa in carico territoriale" del caso Zucchi che dell'attuazione del modello sperimentale di seguito descritto per le competenze e l'esperienza maturata nel settore, nonché della integrazione tra tutte le policy chiamate in gioco in funzione delle aree di intervento competenti per i bisogni intercettati .

***Le pagine di seguito intendono descrivere e sottoporre all'attenzione un'azione di sistema le cui peculiarità sono:***

- assoluta innovatività nel contesto territoriale, trattandosi della prima volta che viene introdotta nel territorio la sperimentazione di un modello di supporto alla riorganizzazione aziendale basato sull'utilizzo di dispositivi per la validazione degli

apprendimenti non formali e informali e della validazione delle competenze a fondamento di successive azioni di politiche attive del lavoro e della formazione

- piena integrazione e "vicinanza" tra gli attori chiave dei sistemi lavoro, formazione, parti politiche e sociali, key players presenti sul posto di lavoro (i lavoratori coinvolti e rappresentanti dell'azienda e dei lavoratori) nonché skill adviser (responsabili dell'accoglienza del candidato e del coordinamento della procedura di analisi della competenze) ed eventuali esperti di settore.

La proposta mutua modelli e prassi di validazione delle competenze professionali acquisite in contesti non formali e informali (esperienze lavorative e non) in vigore e sperimentati in alcuni paesi Europei dove esperienze di validazione sono diffuse nei settori pubblico, privato (aziende) e nel terzo settore (educazione permanente, associazionismo).

Fonda sulla consapevolezza che le competenze e gli apprendimenti sviluppati in contesti non formali e informali siano essenziali ai fini dello svolgimento dell'attività lavorativa e della piena partecipazione alla vita sociale, e che il riconoscimento/valutazione delle stesse con un approccio olistico sia una questione di interesse per i casi aziendali in fase di riorganizzazione.

Altrettanto importante in questo modello, come anticipato, è la presenza ed il diretto coinvolgimento degli attori socio-istituzionali, e delle parti sociali che sono chiamati a decidere, monitorandone il testing, in merito ai sistemi e agli approcci per la validazione dell'apprendimento formale e informale, garantendo appropriate procedure di garanzia e di qualità.

**Il presupposto alla base è *l'analisi, la valutazione ed il riconoscimento dell'esperienza professionale (apprendimenti formali e non formali) di tutti i lavoratori Zucchi coinvolti dalla riorganizzazione.***

Tale attività ha come focus l'identificazione dell'insieme di competenze che una persona ha acquisito in un periodo della sua vita, in un qualsiasi tipo di ambiente: l'individuo "raccolgerà" le competenze ritenute più importanti e tale fotografia andrà a collocarsi



all'interno di un **Dossier Individuale** che costituirà l'output principale dell'attività su cui si svilupperanno le successive azioni ed interventi afferibili alle politiche attive del lavoro e della formazione definite dal Comitato per la gestione del Piano Sociale previsto dal Piano stesso.

Le macro-aree in termini di attività entro cui le fasi successive si svilupperanno, si configureranno con caratteristiche diverse in funzione dei diversi livelli di spendibilità.

Potranno altresì assumere accenti e finalità di processo diversificati a seconda delle caratteristiche dei beneficiari coinvolti ma sono riconducibili alle seguenti categorie:

1. *Percorsi di self development* : insieme di azioni mirate di sviluppo della consapevolezza delle competenze e caratteristiche personali attraverso un approccio formativo (counseling orientativo);
2. *Percorsi labour market oriented*: insieme di azioni mirate di ricostruzione e valutazione delle competenze dell'individuo utilizzabili da parte del datore di lavoro nella gestione delle risorse umane per favorire la mobilità interna dei lavoratori coinvolti dalla riorganizzazione o da parte della persona stessa per un piano di scouting e di autopromozione del proprio profilo professionale.
3. *Percorsi di riqualificazione e interventi di long-life learning*: insieme di azioni mirate di emersione (e messa a fuoco) delle competenze e di pianificazione della carriera con definizione dei gap formativi colmabili attraverso la formazione.

Gli approcci descritti, aggiungiamo, devono leggersi come un sistema integrato di attività nell'ambito del progetto. L'individuo potrà attingervi quale diritto fondamentale riconosciuto a tutte le persone impegnate nel percorso di self development ma in funzione di un proprio progetto di sviluppo professionale.

## OBIETTIVI DELL'INTERVENTO

L'intervento intende concorrere a ridurre l'impatto derivante dal piano di riorganizzazione contenuto nel Piano Sociale.

Parte dalla sperimentazione di un modello integrato di emersione (e messa a fuoco) delle competenze in gioco su cui attivare politiche attive del lavoro e della formazione tradizionalmente intese e si propone di:

- A. Valorizzare la formazione continua in azienda quale strumento di riconversione o aggiornamento professionale ritenuti funzionale all'empowerment organizzativo e personale.
- B. Consegnare al management aziendale e alla Commissione Prevista dal Piano Sociale una Valutazione diagnostica delle competenze in gioco ed una mappa dei bisogni di adattabilità e occupabilità e delle aree su cui sarà opportuno intervenire .
- C. Attivare in azienda un dispositivo e procedure testate di ricostruzione e riconoscimento delle competenze che producano output (Dossier Individuali) utilizzabili e valorizzabili nella gestione delle risorse umane, favorendo la mobilità interna dei lavoratori coinvolti.

## LE AZIONI EROGABILI nel MODELLO

Il processo si declina nelle seguenti fasi:

### **1) Fase di informazione, consulenza ed ingresso nel progetto**

Punto cardine della fase di ingresso nel progetto consiste nel definire l'adesione formale della persona al progetto a partire dalla accoglienza informativa e dalla comprensione delle aspettative.

Tale azione si concretizza in presentazioni di piccolo gruppo (10-15 persone) dell'iniziativa e in un successivo colloquio individuale di dettaglio al fine di una consapevole e partecipata adesione all'iniziativa

*Output:* sottoscrizione del patto di servizio

2) **Fase di ricostruzione e riconoscimento delle competenze** che si articola nei seguenti assi:

**a) *Inventario delle competenze individuali***

Si tratta del cuore dell'attività progettuale da cui si attende il Dossier Individuale per la valutazione diagnostica delle competenze in gioco. Verrà declinata, per ogni partecipante con le modalità di seguito descritte:

***Obiettivi***

Mettere a fuoco le competenze realmente possedute e acquisite anche in contesti non formali ed informali alle fine di potenziare/creare un'azione di mappatura delle competenze presenti in azienda per dare evidenza delle risorse complessivamente presenti e "fotografare" conseguentemente;

- Le competenze "sommerse"
- Le opportunità e potenzialità di job rotation
- Le necessità di riqualificazione

Si intende, attraverso questa ricognizione, far emergere eventuali interessi a processi di riposizionamento lavorativo, all'interno o all'esterno dell'azienda.

***Output***

Per ciascun partecipante è prevista la stesura di un dossier che valorizzi le esperienze professionali ed extraprofessionali e le competenze maturate sia nell'esperienza lavorativa in Zucchi sia in altri contesti di lavoro, formazione e tempo libero.

***Il focus sarà sulle competenze che il/la lavoratore/trice intende maggiormente valorizzare in funzione del suo futuro lavorativo.***

Il Dossier sarà strutturato in tal modo:

- Aggiornamento o elaborazione del cv europeo
- Mappatura delle conoscenze e abilità acquisite e autoposizionamento rispetto a una griglia di competenze possedute o da rafforzare attraverso percorsi di qualificazione/riqualificazione
- Schede di analisi e ricostruzione delle esperienze di vita a supporto del riconoscimento delle competenze (tecnica di esplicitazione)
- Ricostruzione e mappature delle evidenze che il partecipante sarà in grado di produrre a supporto del lavoro di esplicitazione

Il Dossier così strutturato è uno strumento a supporto di processi di ricollocazione, certificazione delle competenze, ricognizione di fabbisogni formativi.

### **Metodologia**

Il processo di costruzione del dossier prevede la realizzazione di colloqui orientativi strutturati secondo la tecnica dell'esplicitazione e della costruzione e ricognizione delle evidenze.

### **Protocolli operativi**

#### **I. Colloqui individuali (4h)**

per la ricostruzione dell'esperienze di vita e la mappatura con autovalutazione delle competenze

- primo incontro (2h): impostazione del cv europeo e elenco delle competenze (da QRSP) da autovalutare
- back office (1h) impostazione griglia competenze
- secondo incontro (1h): completamento del cv e condivisione dell'autovalutazione della/le competenze e scelta delle competenze su cui proseguire il servizio

Tra il primo e il secondo incontro il/la beneficiario/a utilizza il sito di europass+2 per il lavoro di descrizione delle competenze

*Output:* cv formato europeo, griglia delle competenze con autovalutazione delle stesse (indicazione delle competenze su cui il/la beneficiario/a è disponibile a processi di

riqualificazione/qualificazione), scelta delle competenze su cui il/la lavoratore/trice intende effettuare il lavoro di ricostruzione delle competenze.

## II. Costruzione del dossier (8 h)

- primo incontro (2h) : raccolta e analisi delle evidenze che il/la beneficiario/a è in grado di produrre e avvio lavoro di esplicitazione
- secondo incontro (1h): prosecuzione lavoro di compilazione scheda di esplicitazione relativa alle competenze target
- terzo incontro (3h): completamento lavoro di esplicitazione
- Ultimo incontro (1h b.o. + 1h colloquio): restituzione del dossier al/la beneficiario/a

Tra un incontro e l'altro il/la beneficiario/a è invitato a proseguire il lavoro di esplicitazione in autonomia.

*Output:* Dossier individuale

### ***b) valutazione trasversale a sfondo diagnostico***

Dopo aver analizzato e valutato tali Dossier e indicato, come da condivisione finale col beneficiario, quali insegnamenti/esperienze sono riconoscibili e quali no, gli esperti predispongono un report indicando le conoscenze e competenze riconoscibili, i gap formativi potenziabili.

Il report trasversale rispetto a tutta la popolazione coinvolta verrà poi inviato al Comitato per una valutazione.

3) ***Fase di progettualità operativa e di rinvio alla formazione complementare*** per le competenze non acquisite ritenute essenziali rispetto ai profili di riferimento.

A seguito della valutazione diagnostica complessiva delle competenze presenti, la Commissione valuterà i percorsi formativi utili e pertinenti e proporrà opportunità in linea con i gap formativi colmabili rispetto al QRSP, partendo dunque dalle competenze già acquisite anche in contesti "non-formali" .

#### 4) ***Fase di formazione continua e riqualificazione finalizzata alla ricollocazione***

Ai beneficiari coinvolti verrà richiesta la disponibilità a seguire percorsi di riqualificazione o formazione continua complementare per colmare i gap formativi rispetto alle figure professionali di riferimento.

Parallelamente verranno erogati percorsi di formazione continua sui temi già individuati dal piano sociale al fine di aggiornare i saperi trasversali all'interno del contesto organizzativo. Verranno utilizzate la metodologia adeguate che rendano l'apprendimento di queste persone "gradevole", "agevole", sostenibile compreso l'apprendimento on the job.

**Precisiamo che tutte le azioni contenute nelle fasi descritte saranno oggetto dunque di un piano di intervento - concordato con l'individuo- nel quale verranno definite in maniera puntuale tutte le azioni (attività di promozione e/o rafforzamento del profilo professionale, piani di formazione continua, riqualificazione, accompagnamento al lavoro non generici ma calibrati sul singolo.**

#### **MONITORAGGIO**

Le attività verranno monitorate quantitativamente e qualitativamente a cadenza periodica al fine di proporre elementi correttivi ed attuarli funzionali alla massimizzazione dei risultati così come verrà rilevato il gradimento del servizio da parte dei beneficiari.

L'output di tale attività verrà condiviso con la Commissione per il piano sociale.