



SENATO DELLA REPUBBLICA

Commissione Lavoro Pubblico e Privato, Previdenza Sociale

Indagine conoscitiva sul funzionamento dei servizi pubblici per l'impiego in Italia e all'estero

Audizione AISO - Associazione Italiana Società di Outplacement

Roma, 31 luglio 2018

Illustre Presidente, Egregi Senatori,

desideriamo in primo luogo esprimere i nostri sentiti ringraziamenti alla Commissione Lavoro del Senato per aver voluto acquisire il contributo della nostra Associazione su temi sui quali da anni le nostre Aziende si confrontano con successo. Ci auguriamo che questo segni l'inizio di una interazione regolare che sono certa porti valore a tutti.

Chi è AISO - cosa fa – AISO raggruppa le società fortemente specializzate su percorsi che consentono ai lavoratori disoccupati di rientrare nel mondo del lavoro realizzando il più possibile le loro aspirazioni. AISO ha 25 anni di attività. Anche in periodi di crisi AISO registra circa l'85% di tasso di rientro nel mondo del lavoro in 6,5 mesi medi. AISO testimonia dunque che l'Outplacement può offrire ottime garanzie di successo se gestito con qualità ed impostato correttamente dal punto di vista dei processi.

Modello scalabile: in Francia società come le nostre associate seguono 60,000 persone l'anno, in Italia massimo 3000 l'anno. AISO potrebbe fare molto di più, il modello è scalabile.

L'Outplacement è una misura che può trovare una sua collocazione nel sistema che il Governo sta impostando.

Occorre secondo noi distinguere da una parte la platea dei disoccupati di lungo periodo e la platea che esce da aziende fallite e dall'altra la platea degli esuberanti che escono dalle aziende da oggi in avanti.

▪ **Platea degli esuberanti che escono dalle aziende da oggi in avanti**

Per questa platea l'Outplacement va incoraggiato perché è una misura vantaggiosa, per lo stato e per la persona. Lo Stato non ha costi: chi paga è l'azienda che licenzia, che inserisce l'OTP nel pacchetto di uscita. Le persone si attivano da subito, ricevono un servizio intensivo e specializzato e mediamente entro 6.5 mesi medi rientrano nel mondo del lavoro.

Una minore platea graverà sulle finanze dello Stato. È notevole il risparmio di NASPI grazie ai tempi di rientro nel mercato del lavoro di chi è supportato da una società di AISO: ogni 150,000 persone si calcola un miliardo di risparmio. Basta un semplice esempio: considerando che il tempo medio di ricollocazione degli utenti beneficiari di outplacement è di 6,5 mesi, possiamo ipotizzare un risparmio medio minimo di 6 mesi, rispetto ai 12/15 necessari ad un utente non supportato (dato che emerge da parecchie survey effettuate negli anni passati, anche ISTAT). Stimando un assegno medio di disoccupazione di 1000 € al mese per semplicità di calcolo vuol dire che ogni 150,000 utenti supportati si ha un risparmio di quasi un miliardo di €. Con il risparmio su questa platea dei disoccupati "di breve" lo Stato ha risorse in più da dedicare ai disoccupati di lungo periodo.

È dunque una misura che andrebbe sostenuta: sarebbe opportuna la defiscalizzazione e il superamento del divieto verso i privati, come è già accaduto in tutto il mondo. In questa seconda ipotesi sarebbe opportuna una revisione dei criteri di accreditamento in via restrittiva e specialistica, in modo da garantire la qualità del servizio.

Il successo di AISO è legato a diversi fattori:

1) la società di OTP è pagata all'inizio del programma e può dedicare a ogni persona il numero di ore che servono per farla rientrare nel mercato. Questo è un elemento fondamentale.

2) il servizio è centrato sulla persona, sulle sue aspirazioni coniugate con le esigenze del mondo del lavoro. Non si parte dalla posizione aperta, ma si parte dalla persona, con un processo attento che parte e si fonda sulla mappatura delle competenze possedute a 360°, che consente di definire un obiettivo professionale condiviso e realizzabile.

3) la persona è tutelata: rientra in OTP se non supera il periodo di prova o se il contratto a tempo determinato non viene trasformato.

4) Nelle crisi aziendali rappresenta una **soluzione di tutela delle persone** - spesso in territori dove il polo aziendale che viene a mancare è l'unico.

5) il grado di alta specializzazione degli operatori: un giusto mix di laureati in psicologia e persone con ampia esperienza aziendale. Tutti esperti del mercato, in contatto continuo con le aziende del territorio. Questo contatto è indispensabile per dare la giusta preparazione ai colloqui di lavoro, con simulazioni, consapevolezza delle skills per i vari ruoli, suggerimento della giusta formazione /riqualificazione, consapevolezza dei trend futuri e dell'impatto che avranno sulle skills e profili richiesti dal territorio. È inoltre opportuno specificare la comprovata esperienza in progetti finalizzati alla ricollocazione nella regione interessata, in quanto in assenza di una relazione continuativa con le aziende del territorio è difficile tarare sia i fabbisogni formativi, che devono essere basati sui fabbisogni occupazionali del territorio, che intraprendere efficaci percorsi di ricollocazione.

Si deve tener conto che esistono settori con peculiarità forti che richiedono profili professionali ad alto contenuto di specializzazione (vedi Banking & Finance, Farmaceutico e Biomedicale, IT&Digital, Assicurativo, Moda e Lusso, Automotive/Shipping/Aviation): è opportuna una elevata esperienza in azienda e seniority dell'operatore per una migliore comprensione del ruolo dell'utente, delle competenze richieste per svolgerlo e dell'allineamento di tali competenze agli standard di mercato esistenti in quel momento. L'elevata esperienza aziendale è imprescindibile per supportare i Dirigenti e i quadri apicali.

L'operatore non può essere un tuttologo e proprio per consentire una ricollocazione anche in settori diversi da quello di provenienza è fondamentale una comprensione del ruolo svolto e delle competenze che lo accompagnano.

6) Il servizio parte il giorno dopo il licenziamento. Intervento tempestivo - la persona è al pieno delle sue energie e non ha ancora fatto grossi errori, è ottimista, non è ancora depressa da vana ricerca. Aspettare implica obsolescenza delle competenze, facile caduta del lavoro in nero, demotivazione e atteggiamento fatalista e passivo, adagiato sull'ammortizzatore sociale. Tutti elementi che pregiudicano il risultato finale. La partenza del supporto intensivo nel caso dell'Outplacement è immediata. Iniziare il supporto al quarto mese di disoccupazione (dettato da esigenze di budget dello stato)

espone a diversi rischi. Il business model delle aziende AISO sta in equilibrio grazie al mix dei tempi di ricollocazione. Il prezzo del servizio è accessibile e a tutti può essere garantita la giusta assistenza perché una parte della popolazione supportata si ricolloca più velocemente e consente l'investimento sui meno spendibili che hanno tempi di rientro nel mercato più lunghi.

AISO caratterizzata da un alto grado di efficienza grazie anche al supporto delle tecnologie. A) La parte informativa del programma è veicolata attraverso una piattaforma tecnologica. B) i database aziende e società di ricerca e selezione che velocizzano la definizione del perimetro della ricerca e l'azione diretta. Grande valore dei momenti di gruppo: gruppi di networking, workshop, webinar. Cuore del programma veicolato uno a uno con consulenti specializzati.

Grazie a questo 230 operatori totali di AISO circa seguono circa 8/10k persone all'anno, con tempi medi di rientro nel mercato del lavoro di 6,5 mesi. Vuol dire che ogni singolo operatore (escludendo figure di staff o commerciali) segue circa 50 persone l'anno. (dati allineati alle esperienze estere)

Metodologia: supporto intensivo, rapporto di fiducia, progetto realistico. Il processo parte dalla persona e non dalla posizione aperta. Unicità del processo è fondamentale proprio per la costruzione della fiducia. Capire la spendibilità allargata della persona e poi veicolarla nel mercato grazie a questa consapevolezza sulla sua Employability. La costruzione dell'autoconsapevolezza è un passaggio chiave. Definizione chiara e realizzabile dell'obiettivo professionale. Messa a punto degli strumenti di comunicazione col mercato, tarandoli sui vari canali di entrata a seconda del livello professionale della persona. Focus sui social, tecniche di networking e personal branding. Rafforzamento e taratura del racconto di sé attraverso simulazioni live. Grande supporto della tecnologia. Consulenza nella fase di scelta del percorso professionale più opportuno, che deriva dalla conoscenza

del territorio e dal work-life balance che la persona vuole adottare. Consulenza nella scelta della opportunità e monitoraggio dell'inserimento.

Cosa vuol dire rientrare nel mercato del lavoro: dipende molto dall'età e dal grado di aggiornamento e proattività della persona. Non bisogna solo focalizzarsi sugli "Sbocchi occupazionali esistenti": in realtà spesso il lavoro si crea (pensiamo ai territori svantaggiati dove non c'è impresa - dove favoriamo la formazione di cooperative di servizi) o a persone di età avanzata che difficilmente rientrano in azienda (dove favoriamo la micro-imprenditorialità o l'evoluzione a consulente a PIVA). Quello che conta è la realizzazione dell'obiettivo professionale concordato con la persona.

- **Platea dei disoccupati di lungo periodo + persone già uscite dall'azienda + persone uscite da aziende fallite (dove non c'è un soggetto azienda che possa pagare un servizio privato)**

Cosa serve andando avanti sulle misure pubbliche in questa area

Importanza della collaborazione pubblico privato: chiave la collaborazione tra CPI e operatori privati nella importanza di costruire un sistema il più vasto possibile che affronti il tema della disoccupazione. Serve però creare una par condicio tra pubblico e privato, con scelta dell'operatore fatta a monte (subito dopo la presa in carico del CPI), per garantire la continuità ed unicità di approccio e servizio e la costruzione della fiducia. *Consapevolezza comunque dei ruoli diversi dei due soggetti:* Il pubblico attesta lo stato di disoccupazione, profila l'utente, avvia il patto di servizio con l'operatore, presiede un sistema di monitoraggio pubblico dei risultati (% di rientri nel mercato del lavoro ottenuti dai vari operatori; questo garantisce la qualità del sistema, protegge da sprechi di risorse pubbliche e dà strumenti alle persone per compiere una scelta ragionata dell'operatore.

Certezza delle regole: il privato a fronte di un quadro normativo stabile è disposto a investire sulla capillarità territoriale, aprendo nuovi uffici. Non vuol dire certezza di ricavo, ma stabilità delle regole.

Erogazione del compenso. È importante **differenziare sia l'ammontare dell'assegno di ricollocazione sia la percentuale processo/risultato per classe di spendibilità dell'utente, per evitare scremature dei soggetti più facilmente collocabili.**

Quello del compenso è un grosso tema: serve un corretto bilanciamento processo/risultato. Nessun operatore privato è in grado di assistere per un periodo prolungato un utente poco spendibile sul mercato del lavoro e ricevere un compenso solo al termine del periodo di supporto. In questo caso il rischio è quello di un abbassamento del livello della qualità e di esperienza del tutor assegnato per un obbligato abbattimento del rischio. Parimenti lo sbilanciamento eccessivo della quota pagata a risultato escluderebbe di fatto gli operatori di maggiore qualità che impiegano tutor con più esperienza e abilità, acquistano e usano tecnologie che aggiungono valore ed efficacia al supporto di ricollocazione e offrono servizi integrativi servendosi di specialisti".

È fondamentale la **segmentazione a monte dell'utenza:** il tema del **livello occupazionale** dell'utente è un grosso tema: i quadri e i dirigenti necessitano di profili di operatori altamente specializzati e rigorosamente con esperienza aziendale in ruoli analoghi. Le società di AISO hanno costruito nel tempo profili fortemente specializzati su questo target che rappresentano team dedicati.

È poi importante **specificare nelle norme** in materia che durante il percorso di supporto alla ricollocazione **l'utente deve rendersi proattivo**, deve avere una partecipazione continuativa al programma di supporto e deve svolgere tutti i compiti assegnati tra un incontro e l'altro: queste attività saranno indicate nel portale regionale così che il CPI competente possa verificare il rispetto delle regole del patto con l'utente e eventualmente far sospendere l'indennità di disoccupazione, attuando una condizionalità.

Poiché la proattività e il coinvolgimento dell'utente sono chiave suggeriamo di specificare sempre nella norma il grado di proattività e coinvolgimento necessario nella relazione con l'operatore.

Profilazione

Il percorso di Outplacement ha sempre inizio con un approfondito bilancio delle competenze inteso come analisi di tutte le competenze professionali e personali della persona e del loro grado di spendibilità nel mercato del lavoro target. Questa analisi viene condotta in due tre sessioni ed è il fondamento della costruzione del progetto professionale realistico da perseguire.

Suggeriamo che nei servizi pubblici la profilazione degli utenti passi dalla osservazione integrata di elementi oggettivi ¹ e soggettivi ², a loro volta integrati dalle competenze e dalla loro spendibilità nel territorio geografico oggetto della ricerca di un nuovo impiego (competenze generaliste/specialiste, coerenza di queste competenze con i fabbisogni occupazionali del territorio, grado di spendibilità dell'utente in ruoli/mansioni adiacenti al ruolo/mansione di partenza o settori diversi...).

È evidente che la profilazione così definita non può tradursi in una semplice tabella basata sui soli criteri oggettivi di base, ma deve derivare da una intervista condotta da un operatore specializzato o dalla compilazione di una tabella strutturata presente sul portale pubblico.

Opportuno **un accreditamento unico nazionale.**

Attenzione nell'ambito dell'autonomia delle regioni a sistemi regionali specifici in quanto è estremamente complesso per gli operatori agire con un alto numero di regimi differenziati, soprattutto in progetti di supporto a favore di utenti provenienti dalla stessa azienda situata in regioni diverse.

È importante che il sistema consenta facilmente la mobilità territoriale, cosa che implica da parte dell'operatore prescelto il collegamento agile con le proprie altre strutture in regioni diverse che potrebbero essere incluse nel perimetro di ricerca dell'utente.

È necessario che la classe di accreditamento specifica per l'erogazione del servizio di supporto alla ricollocazione professionale non sia coincidente con quella delle società di formazione visto che il mestiere del supporto alla ricollocazione è assolutamente specifico e peculiare.

CONCLUSIONE

AISO lavora anche sull'approccio culturale al mondo del lavoro: Dalla difesa del posto di lavoro di oggi alla difesa della continuità del lavoro.

Più i servizi di supporto messi in campo dal pubblico si allontaneranno dall'essere un supporto continuativo, intenso, personalizzato, condotto da specialisti della ricollocazione che hanno una relazione consolidata con le aziende e il territorio e ne conoscono quindi i bisogni occupazionali, più esso sarà vicino al puro matching tra la domanda e l'offerta di lavoro con limitata interazione con la persona, e più le percentuali di successo saranno limitate.

¹ Età, area di residenza, titolo di studio, lunghezza dello stato di disoccupazione, grado di densità e vicinanza di imprese rispetto alla residenza dell'utente.

² Grado di proattività e volontà di ricercare una nuova occupazione, propensione alla mobilità territoriale, predisposizione ad attività imprenditoriale o formazione di cooperativa, vincoli familiari o economici quali mutui/finanziamenti che definiscono un livello minimo di reddito atteso.

Statistiche AISO 2016

	Dirigenti	Quadri	Impiegati	Operai
<i>% di successo</i>	87%	83%	80%	69%
<i>Età media</i>	51	47	44	44
<i>Mesi medi</i>	6,1	6	5,9	6,7
<i>Lavoro dipendente</i>	71%	79%	83%	88%
<i>Tempo Indeterminato</i>	47%	46%	32%	38%
<i>Tempo determinato</i>	24%	34%	51%	50%
<i>Contratti Atipici (es. Partita IVA)</i>	15%	9%	8%	5%
<i>Microimprenditorialità Soc. Consulenza</i>	14%	11%	9%	7%

Per statistiche e risultati, rassegne stampe, articoli e approfondimenti tematici: www.aiso-outplacement.it oppure scrivere a: info@aiso-outplacement.it.