



SUPPORT



ADVICE



CAREER GUIDANCE



FORMER EMPLOYER



WORKSHOP



SKILLS



NEW JOB

## OUTPLACEMENT, È ORA DI UN SALTO DI SCALA

Ricollocazioni riuscite vicino al 90% e tempi medi di rientro a 4,5 mesi: **Aiso**, l'associazione italiana che rappresenta le società di outplacement propone una legge per finanziare percorsi strutturati e rendere il supporto obbligatorio in specifiche situazioni di crisi aziendale

di Paola Belli

**L'**outplacement sta uscendo dalla nicchia degli "ammortizzatori di emergenza" per diventare uno degli snodi più dinamici delle politiche attive del lavoro italiane. **Aiso**, l'Associazione Italiana Società di Outplacement, prova ora a spingere l'acceleratore: non solo accompagnare chi ha perso il posto, ma costruire un sistema di employability continua, sostenuto anche da fondi europei dedicati.

Nei primi sei mesi del 2025, la fotografia scattata da **Aiso** mostra che, quando il percorso è strutturato, l'uscita dal lavoro non coincide con una lunga sospensione, ma con una transizione relativamente rapida e guidata. Il successo dei programmi di ricollocazione sfiora il 90%, con tempi medi di rientro pari a 4,5 mesi, in miglioramento rispetto ai 4,8 del 2024: un'accelerazione che, secondo l'esperienza delle società di outplacement, è circa doppia rispetto a chi affronta la ricerca in solitaria. Dopo questi 4,5 mesi è già rientrato nel mercato il 68% di impiegati di primo livello, quadri e dirigenti, mentre il restante 22% circa trova una nuova collocazione in tempi leggermente più lunghi, ma comunque compatibili con una traiettoria professionale in continuità.

La velocità cambia a seconda del livello, ma la

direzione di marcia è comune. Per i dirigenti i tempi medi di rientro si attestano intorno ai 5 mesi, in lieve calo rispetto ai primi mesi del 2024, segno che anche il segmento apicale, spesso più complesso da ricollocare, sta beneficiando di un approccio più proattivo.

Per i quadri i tempi restano stabili a 4,6 mesi, mentre per gli impiegati di primo livello si scende a 4,1 mesi rispetto ai 4,2 del 2024,

un'aggiustamento minimo ma indicativo di un mercato che, se accompagnato, si muove. Oltre alla rapidità, conta la qualità dell'atterraggio. Nei primi sei mesi del 2025, il 59% delle persone seguite in percorsi di outplacement approda a un nuovo impiego con un ruolo uguale o superiore a quello precedente, un dato in calo rispetto al 71% del primo semestre 2024 che suggerisce una maggiore selettività delle aziende nella fase di ingresso. Sul fronte retributivo, invece, il 63% dei lavoratori trova una posizione con compenso uguale o superiore, quota stabile rispetto all'anno precedente, a testimonianza di una discreta capacità di difesa del livello salariale, soprattutto nei segmenti più qualificati.

La geografia settoriale delle ricollocazioni racconta quali pezzi di economia stanno assorbendo meglio il cambiamento. Tra i settori che stanno accogliendo con più intensità qua-

dri e dirigenti emergono il chimico-farmaceutico, l'IT e il fashion, comparti che coniugano innovazione, brand e competenze specialistiche. Sul piano delle funzioni aziendali, sono le aree commerciali, engineer e amministrazione/finance a registrare gli incrementi più consistenti, mentre per chi riesce a mantenere o migliorare la retribuzione hanno un peso particolare i settori tecnologici e dell'ingegneria.

Lo studio di **Aiso** intercetta anche un cambio di mentalità rispetto alla forma del lavoro, in



CRISTIANO PECHY

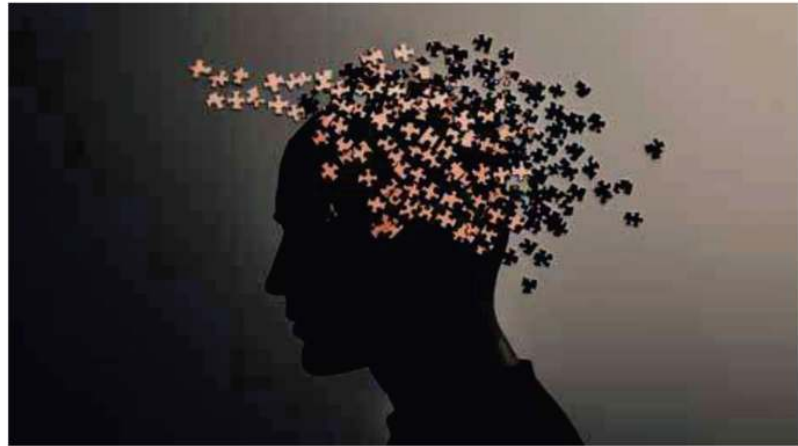
## GESTIRE L'IMPRESA

particolare nella fascia over 50. La maggioranza dei lavoratori più maturi guarda con crescente interesse a soluzioni contrattuali flessibili rispetto al tradizionale tempo indeterminato, sia per adattarsi a un mercato in evoluzione, sia per ripensare in chiave modulare la fase finale della carriera. Dal punto di vista della composizione di genere, gli uomini rappresentano il 58,8% delle persone coinvolte nei processi di ricollocazione nel primo semestre 2025, in calo rispetto al 61,8% del 2024: un segnale di graduale, seppur lento, ampliamento della partecipazione femminile ai percorsi di outplacement.

Su questi dati Aiso innesta una proposta politica che punta a cambiare scala all'intero sistema. «Aiso sta ultimando la presentazione di una proposta di legge che mira a individuare fondi europei per sostenere economicamente l'utilizzo dell'outplacement, promuovendone l'attivazione in specifiche situazioni, come già avviene in Francia e Spagna, dove il ricorso all'outplacement è obbligatorio in diversi casi», afferma Cristia-

no Pechy, presidente di Aiso. «Il sistema delle politiche attive vigenti può evolvere ulteriormente, mettendo in campo azioni concrete per supportare la crescita dell'individuo e favorire un'employability dinamica, adeguata alle esigenze del momento. In un contesto in cui le competenze si trasformano rapidamente e i lavori cambiano con grande velocità, è fondamentale favorire l'apprendimento continuo, perché pone le basi per conoscere meglio se stessi, comprendere il mercato attivo e individuare i canali migliori per navigarlo e coglierne le opportunità. L'outplacement può così diventare un potente acceleratore di crescita per le persone. È un piacere constatare come le istituzioni, in questo momento, siano particolarmente recettive e disponibili all'ascolto, al dialogo e alla collaborazione per il bene comune».

La logica è quella di spostare il baricentro: non intervenire solo quando il danno è fatto, ma agire in anticipo. Le trasformazioni del la-



voro non coinvolgono più soltanto chi perde l'occupazione, ma un numero crescente di persone e aziende chiamate ad aggiornare modelli organizzativi, competenze e professionalità con ritmi sempre più serrati. La vera sfida diventa allora anticipare il cambiamento, investendo a monte sull'aggiornamento continuo delle competenze e sulla capacità delle persone di restare occupabili lungo tutta la vita lavorativa.

In questa prospettiva, l'outplacement smette di essere una "cura" per diventare un alleato strategico di prevenzione. Strumenti strutturati di orientamento, riqualificazione e supporto alla mobilità possono accompagnare le traiettorie professionali nei momenti di svolta, non solo in caso di crisi aziendale ma anche in occasione di riorganizzazioni, riposizionamenti strategici, cambi generazionali. «Nei momenti di forte trasformazione, e non esclusivamente in caso di perdita del lavoro, diventa fondamentale poter contare sul supporto di professionisti e professionisti in grado di aiutare le persone a leggere il mercato, valorizzare le proprie competenze e compiere scelte consapevoli per il proprio futuro professionale», sottolinea Pechy.

Per dare gambe a questa visione serve però una cornice normativa e finanziaria coerente.

Da qui la proposta di legge mirata a utilizzare fondi europei per dare stabilità all'outplacement in specifiche situazioni, sull'esempio di Francia e Spagna, dove il ricorso a questi servizi è obbligatorio in diversi casi. In parallelo, la proposta presentata da Walter Rizzetto mira a rendere obbligatori i servizi di supporto alla ricollocazione professionale in caso di licenziamento per giustificato motivo oggettivo, riorganizzazioni aziendali o delocalizzazioni produttive, creando un ponte più robusto tra ammortizzatori sociali e politiche attive.

La posta in gioco supera i confini del singolo percorso di reinserimento. «Investire in modo strutturato sulle competenze ed employability non significa soltanto tutelare i lavoratori nelle fasi di transizione, ma contribuire in maniera concreta alla competitività del Sistema Italia. La capacità di anticipare le trasformazioni del mercato del lavoro, valorizzando il capitale umano, rappresenta un fattore strategico imprescindibile per sostenere la crescita e il posizionamento internazionale del Paese», conclude Pechy. In un'economia attraversata da innovazione tecnologica, transizione demografica e nuove forme organizzative, l'outplacement si candida così a diventare un tassello centrale di una strategia di sviluppo che punta sulla qualità e sulla rigenerazione continua del capitale umano, più che su ammortizzatori meramente difensivi.

**LA PROPOSTA DI LEGGE MIRA  
A UTILIZZARE FONDI EUROPEI  
PER DARE STABILITÀ ALL'OUTPLACEMENT  
IN SPECIFICHE SITUAZIONI**