



CONFINDUSTRIA
ASSEOCONSULT

Associazione delle Imprese di Consulenza di Management

MODELLI DI SERVIZIO

nel settore Ricerca
e Selezione Personale

Le differenze tra il modello contrattuale a
corrispettivo anticipato (retainer fee)
e il modello a corrispettivo a buon fine (success fee)

Un incarico di Ricerca e Selezione Personale può svolgersi secondo due diverse forme contrattuali: contratto a corrispettivo anticipato e quello a corrispettivo a buon fine. Ciascuno è contraddistinto da specifiche caratteristiche.

Lo scopo di questo documento è permettere al consulente di Ricerca e Selezione Personale (R&S) di:

- presentare i vantaggi per il cliente del modello contrattuale a corrispettivo anticipato (retainer fee)
- illustrare al cliente le differenze tra i due modelli.

Assoconsult e l'Associazione europea ECSSA consigliano sempre ai loro membri di fornire informazioni molto chiare ai propri clienti riguardo ai vantaggi e specificità del modello che stanno utilizzando.

RETAINER

Nel caso di un modello retainer, il consulente R&S viene incaricato dal cliente attraverso il pagamento di un corrispettivo alla firma del contratto.

Il contratto retainer include generalmente una clausola di esclusività.

Secondo questo tipo di contratto, il consulente si avvale delle risorse necessarie e prosegue nella ricerca fino al raggiungimento del risultato desiderato. Se nel corso della ricerca il consulente incontra delle difficoltà, può studiare possibili soluzioni con il cliente, soluzioni che possono includere l'allargamento dei criteri o degli obiettivi della ricerca.

SUCCESS/CONTINGENCY FEE

Un incarico di tipo success fee è soggetto ad un accordo contrattuale secondo cui il cliente si impegna a pagare il servizio solo al reperimento o assunzione di un candidato.

Pertanto, la ricerca del candidato non è generalmente affidata esclusivamente ad una sola società di consulenza. La ricerca può essere condotta contemporaneamente da diverse agenzie senza alcun investimento iniziale da parte dell'azienda cliente.

ESCLUSIVITÀ

Una clausola di esclusività garantisce che l'azienda committente non incaricherà contemporaneamente un'altra società per la stessa ricerca.

In caso di assunzione, va corrisposto l'intero importo concordato, anche nel caso in cui il candidato è interno all'azienda cliente.

In un contratto, la clausola di esclusività può essere combinata ad una clausola retainer o success fee. L'esperienza dimostra, tuttavia, che le clausole di esclusività sono di solito associate al modello retainer (il cliente è spesso contrario a dare l'incarico a due diverse società di consulenza, con il pagamento del corrispettivo all'inizio del mandato di ricerca).

Ad ogni modo è possibile un incarico che combini il modello success fee ad una clausola di esclusività.

Infine, la clausola di esclusività può avere una scadenza predefinita.

Pratiche commerciali a seconda del modello contrattuale

LA METODOLOGIA DEL CONSULENTE

3

RETAINER

- Analizza attentamente la posizione e l'ambiente lavorativo; un'analisi volta a garantire la convergenza di interessi tra le parti
- Esamina le richieste del cliente e propone un profilo ideale e realistico a cui mirare (consulenza)
- Sviluppa e implementa un'appropriata strategia di ricerca attivando i canali più idonei
- Valuta tutti gli aspetti del candidato: competenze tecniche ed abilità professionali, tratti personali, motivazionali e valoriali
- Presenta il lavoro e l'ambiente lavorativo al candidato in modo positivo ma realistico
- Propone un numero limitato di candidati adatti alla posizione, al fine di avere una lista ristretta di candidature idonee e quindi evitare inutili perdite di tempo
- Fornisce supporto al candidato sia nel processo di assunzione che di integrazione

SUCCESS FEE

- Ascolta passivamente le necessità espresse dal cliente
- Esegue una ricerca dei candidati, concentrandosi sui profili più visibili di persone che spesso, infatti, vogliono cambiare posizione (banche dati, social network, pubblicazione annuncio)
- Valuta candidature concentrandosi principalmente su criteri di competenze professionali
- Può far pressione sul candidato durante il processo di reclutamento per spingerlo a prendere una decisione rapida
- Se incontra troppe difficoltà, può decidere di interrompere l'incarico



CHE COSA FA IL CONSULENTE PER RAGGIUNGERE I RISULTATI

RETAINER

- Avvia la ricerca solo dopo aver individuato gli obiettivi e le specificità della posizione vacante
- Offre un servizio di consulenza al cliente
- Utilizza e impiega le risorse appropriate
- Continua la ricerca fino all'ottenimento di un risultato indipendentemente dal tempo necessario
- Fornisce relazioni periodiche sui progressi della ricerca
- È trasparente riguardo ai successi e agli ostacoli incontrati
- Apporta le modifiche necessarie al raggiungimento del risultato, in consultazione con il cliente
- Si concentra sulla qualità e l'impegno duraturo del candidato prescelto, individuando tramite un processo articolato la persona che meglio risponde alle esigenze tecniche e alla sfera valoriale del cliente
- Fornisce garanzia di "sostituzione" in caso di uscita della persona assunta (temporalmente limitata)
- Valorizza una buona conoscenza del cliente acquisita grazie a un rapporto di partnership

SUCCESS FEE

- Nessun impegno dato che il committente non paga una tariffa anticipata e non c'è un contratto di consulenza dettagliato
- Raramente offre garanzia di sostituzione



**LOGICA DI PERSISTENZA
E /O COMPLETEZZA**



LOGICA DI RAPIDITA'

NATURA DELLA COLLABORAZIONE CON IL CLIENTE

RETAINER

- Interattiva
- Combinata con ascolto e consulenza
- Basata sulla fiducia nella società di consulenza e la sua struttura

SUCCESS FEE

- Unidirezionale; il consulente invia dei CV

IL CONTRIBUTO DEL CLIENTE AL PROCESSO

RETAINER

- Mostra trasparenza e fornisce le informazioni necessarie
- Finanzia l'attuazione delle risorse
- Analizza, attraverso il monitoraggio degli incarichi, le cause del successo o le difficoltà della ricerca
- Approva proposte di eventuali modifiche ai parametri di ricerca (profilo, offerta, etc.)
- Accetta i profili selezionati dal consulente

SUCCESS FEE

- Non corre alcun rischio economico: pagamento solo a fronte di un lavoro compiuto
- Accetta di pagare il corrispettivo nel caso di assunzione di un candidato



IL COINVOLGIMENTO DEL CLIENTE

RETAINER

- Forte all'inizio dell'incarico per spiegare gli estremi della domanda e per accettare le proposte del consulente
- Ridotto durante la fase di presentazione perché il cliente incontra solo 3-5 candidati i cui profili rispondono alle esigenze espresse

SUCCESS FEE

- Debole all'inizio, forte durante la fase di selezione in considerazione del numero potenzialmente elevato di candidati da incontrare e della poca selezione effettuata a monte

TIPO DI RICERCA PER CUI OGNI APPROCCIO E' PIU' ADATTO

RETAINER

- Posizioni per cui è necessario limitare il rischio e il costo di un inserimento sbagliato tramite un'accurata valutazione del candidato
- Spesso profili inusuali, target ristretto o a mobilità ridotta

SUCCESS FEE

- Target ampio e maggior mobilità nel mercato del lavoro
- Usato più spesso dai clienti a cui serve una semplice ricerca di nominativi

CORRISPETTIVO: TERMINI ED ENTITA' DEL PAGAMENTO

RETAINER

- Fatturazione durante lo svolgimento dell'incarico
- Corrispettivo relazionato alla posizione (definito secondo il livello della futura retribuzione annua lorda, RAL)

SUCCESS FEE

- Fatturazione solo in caso di successo
- Quota piuttosto vicina a quella del retainer perché prende anche in considerazione il rischio che il lavoro non venga retribuito

RETAINER

Il metodo retainer ha il vantaggio che permette al consulente di diventare ambasciatore del cliente e di rappresentarlo professionalmente quando si interfaccia con intermediari e candidati.

È per questo che la maggior parte delle società che operano in modalità retainer e, in particolare, tutti i soci di Assoconsult, ma anche tutti i membri delle associazioni nazionali aderenti ad ECSSA, si attengono ad un rigoroso codice di condotta, sia a livello interno sia nei confronti di clienti e candidati.

Questi codici prevedono importanti garanzie per il cliente, di cui le più significative in caso di controversia sono:

- L'impegno e la garanzia di sostituzione in caso di mancata assunzione oltre il periodo di prova
- L'impegno a non sollecitare i dipendenti del cliente per un dato periodo di tempo dopo l'ultimo incarico
- Il rispetto della riservatezza delle informazioni fornite dal cliente necessarie alla riuscita della ricerca
- La rigorosa osservanza delle disposizioni di legge (non discriminazione, ottenimento del consenso del candidato prima di inviare le informazioni al cliente, ecc.)
- La gestione etica di potenziali conflitti di interesse (che il candidato non venga presentato a due società diverse dalla stessa società di consulenza)

SUCCESS FEE

Il metodo success fee comporta inevitabilmente che consulenti diversi si avvicinino al mercato con messaggi discordanti e questo non si riflette positivamente sull'immagine di professionalità dell'azienda cliente.

Le società che usano il metodo success fee di solito non offrono garanzie. I candidati possono essere presentati contemporaneamente a diverse aziende.

Non sempre si ottiene il consenso dei candidati prima di inviare i loro dati al cliente (Codice Privacy), provocando un possibile rischio d'immagine o legale.

COSTI ED EFFICACIA DELL'APPROCCIO

8

RETAINER

- Costi giustificati dal livello di impegno per raggiungere un risultato: il consulente continua la ricerca fino a trovare una soluzione all'esigenze del cliente entro i termini concordati
- Il pagamento anticipato rappresenta un investimento in risorse: principalmente risorse umane composte da profili di alto livello (sia chi ricerca che il consulente)
- Il cliente segue la qualità e/o la completezza del lavoro grazie ad un report di ricerca
- È necessario un approccio di partnership tra il cliente e la società per ottimizzarne l'efficienza tramite regolari comunicazioni
- La società di consulenza ha bisogno di tempo per assolvere al suo incarico (4-6 settimane prima di presentare i candidati)
- La fiducia rappresenta la base del rapporto, entrambe le parti mirano ad un risultato positivo
- Il cliente trae anche beneficio da preziose informazioni sul mercato che gli consentono di stabilire i livelli di retribuzione e gli incentivi interni

SUCCESS FEE

- Nessun rischio economico per il cliente in caso di non assunzione: pagamento solo a fronte di un inserimento
- Flessibilità: è possibile arrestare il processo in qualsiasi momento e senza costi, ma è necessario fare attenzione a clausole contrattuali non evidenti e poco chiare
- Le ricerche senza un pagamento anticipato puntano ad una soluzione veloce, quindi, i candidati a cui si mira sono attivamente alla ricerca di una nuova posizione
- Il mercato dei candidati passivi non viene considerato, con una conseguente diminuzione delle possibilità di successo
- In caso di non esclusività, c'è il rischio di danni all'immagine del cliente (candidato chiamato da più società di consulenza per la stessa posizione)
- Il poco tempo dedicato al cliente per l'analisi dei fabbisogni aumenta il rischio di discrepanza tra il candidato proposto e le esigenze reali
- Il costo all'assunzione è piuttosto simile alle società che operano con modello retainer fee, spesso addirittura vengono maggiormente considerate le ore impegnate in quanto la fee tiene conto del rischio che l'intervento non vada a buon fine

Pubblicato da

Assoconsult – Associazione delle Imprese di Consulenza di Management
Viale dell'Astronomia, 30 - 00144 Roma
Via della Moscova, 40 - 20121 Milano
info@assoconsult.org – www.assoconsult.org

ASSOCONSULT è l'associazione che rappresenta le imprese di consulenza più significative del settore. Aderisce a CONFINDUSTRIA, FEACO Federazione Europea delle Associazioni di Management Consulting e ECSSA Confederazione Europea delle Associazioni di Ricerca e Selezione. Ad ASSOCONSULT aderiscono imprese di consulenza piccole, medie, grandi che condividono etica, valori e visione. Insieme, partecipano allo sviluppo di iniziative, riunioni tematiche, incontri, scambi di esperienze, gruppi di lavoro, ricerche, network ed eventi per il proprio settore di specializzazione.

Copyright ECSSA (European Confederation of Search and Selection Associations)
www.ecssa.org

ECSSA

La Confederazione Europea delle Associazioni di Ricerca e Selezione - ECSSA - comprende attualmente le associazioni di sette nazioni: i soci fondatori Francia, Germania, Italia ai quali si sono uniti Belgio, Spagna, Regno Unito e Lussemburgo. L'obiettivo primario di ECSSA è quello di sviluppare il settore della ricerca e selezione personale a livello europeo attraverso etica e standard professionali, al fine di diventare un forum dinamico per il networking e lo scambio di informazioni e opinioni tra i membri e di promuovere gli interessi del settore del reclutamento e ricerca e selezione tra le diverse organizzazioni europee.