

CONVENTION INTERNAZIONALE SUGLI APPALTI PUBBLICI

INTERNATIONAL CONVENTION ON PUBLIC PROCUREMENT

Roma, 6-7 Novembre 2025
Roma Eventi
Centro Conferenze Fontana di Trevi
Piazza della Pilotta, 4 - Roma

Rome, 6-7 November 2025
Roma Eventi
Fontana di Trevi Conference Center
Piazza della Pilotta, 4 - Rome

15 anni di pagamenti basati sui risultati: il feedback di FRANCE TRAVAIL

7 NOVEMBRE 2025

Sommario

1. Presentazione di France Travail
2. Politica di esternalizzazione (outsourcing)
3. Meccanismo di pagamento basato sui risultati
4. Strategia del pagamento basato sui risultati
5. Condizioni per il successo
6. Efficienza
7. Gestione del rischio economico

Presentazione di France Travail

- France Travail è l'ente pubblico dedicato a supportare le persone in cerca di lavoro in Francia.
- France Travail è presente su tutto il territorio francese: 935 agenzie con 55.000 dipendenti.
- Il budget è di circa 5 miliardi di euro.
- Gli strumenti di France Travail:
 - Erogare le indennità di disoccupazione.
 - Rafforzare l'occupabilità delle persone in cerca di lavoro.

La Politica di Esternalizzazione di France Travail

- Perché France Travail esternalizza le sue attività principali?
 - Per far fronte agli shock e ai picchi di disoccupazione (es. crisi di Lehman Brothers nel 2009).
 - L'ambito dei contratti si allinea con le attività principali di France Travail:
 - Migliorare l'occupabilità di chi cerca lavoro: tecniche di colloquio, potenziamento delle soft skill.
 - Far incontrare chi cerca lavoro con le aziende che assumono.
- L'uso di questi contratti è molto diffuso: 250.000 partecipanti ogni anno.
- Il valore medio annuo è di 100 milioni di euro, rappresentando di gran lunga il principale contratto di appalto.

Meccanismo di Pagamento basato sui Risultati

- I ricavi degli appaltatori hanno due componenti:
 - Una parte fissa: viene pagata quando la persona in cerca di lavoro riceve i servizi.
 - Un bonus: pagato quando la persona trova un lavoro durante l'erogazione dei servizi. Il contratto ottenuto deve avere una durata minima di 6 mesi per essere considerato un "lavoro stabile".
- Il bonus costituisce la maggior parte dei ricavi dell'appaltatore: dal 60% fino all'80%.
- Questo tipo di pagamento basato sui risultati, a questo livello, non ha eguali negli appalti pubblici francesi.

•La Strategia del Pagamento basato sui Risultati

- Questo tipo di contratto per chi cerca lavoro è stato creato nel Regno Unito con il "work program".
- Anche gli stakeholder di France Travail hanno voluto implementare il pagamento basato sui risultati per i contratti di appalto più strategici (per obiettivo e importo).
- Obiettivi:
 - Prevenire atteggiamenti opportunistici da parte degli appaltatori (nessuno sforzo per aiutare chi cerca lavoro, nessun incentivo per il personale a risolvere i problemi) e superare l'incapacità di France Travail di usare strumenti tradizionali per far rispettare i requisiti (penali, esclusione dalle gare).
 - Garantire la personalizzazione dei servizi offerti a ogni persona in cerca di lavoro: requisiti minimi sui mezzi, ma un forte obbligo di risultato per gli appaltatori.
 - Il controllo di qualità è limitato al rispetto del servizio minimo (legato alla parte fissa dei ricavi).

Condizioni per il Successo

- Dato il peso del bonus sulla redditività degli appaltatori, dimostrare il risultato è fondamentale:
 - Nessuna ambiguità sulla situazione positiva premiata: un contratto di lavoro firmato durante l'erogazione dei servizi.
 - Modo semplice per provare il risultato: ottenere i contratti di lavoro delle persone.
 - La prova è prodotta da una terza parte: l'amministrazione della Sicurezza Sociale può verificare la validità del contratto.
 - Il pagamento del bonus è attivato per ogni persona in cerca di lavoro la cui situazione è validata: nessun metodo statistico, ma una grande piattaforma di controllo dei pagamenti dedicata da France Travail a questo compito.

L'Impatto sull'Efficienza degli Appaltatori

- Evitare candidati (appaltatori) opportunistici e inefficienti:
 - I candidati opportunistici sono scoraggiati dai rischi economici: il valore annuo di un contratto è di circa 1 milione di euro, quindi il mancato raggiungimento dell'obiettivo potrebbe distruggere l'azienda.
- 15 anni di contratti, con cinque cicli di gare competitive, hanno creato un gruppo di venti appaltatori affidabili.
- Il tasso di performance (successo) varia da 1 a 3 tra i diversi appaltatori di France Travail.
- I risultati ottenuti dai fornitori nel trovare lavoro sono allo stesso livello di quelli raggiunti dal personale interno di France Travail.

Gestione del Rischio Economico

- Questi contratti rappresentano un'attività rischiosa sia per gli appaltatori sia per France Travail.
- Gestiamo i rischi grazie a:
 - In fase di aggiudicazione: il livello del bonus proposto dai candidati è limitato nei documenti di gara, per evitare che un basso tasso di successo atteso venga compensato da un bonus enorme.
 - Durante i quattro anni di contratto, le condizioni economiche possono cambiare notevolmente e le regole del "gioco" devono essere riviste:
 - Se la situazione economica peggiora, il contratto consente di aumentare il bonus. L'appaltatore con una buona efficienza può essere salvato economicamente.
 - Se la situazione economica migliora, i bonus vengono abbassati.

Gestione del Rischio Economico

- Sono attività rischiose sia per gli appaltatori sia per France Travail.
- Gestiamo i rischi grazie a:
 - In generale, se un appaltatore è fortemente inefficiente, interrompiamo il contratto dopo il primo periodo (2 anni) perché non vogliamo provocarne il fallimento.
 - La regola cardinale del pagamento basato sui risultati è la neutralità di terze parti o dell'ambiente (es. la situazione economica per un contratto di lavoro) sui risultati degli appaltatori. Se ciò non è garantito, è necessario compensare l'effetto sul modello economico del contratto.

Conclusione

- Vantaggio principale dei pagamenti basati sui risultati: l'ente pubblico deve definire i KPI (Indicatori Chiave di Performance) e monitorare attentamente i risultati, perché ci sono in gioco molti soldi. Non esiste un controllo così attento per l'efficienza dei contratti di appalto "ordinari".
- Gli appaltatori allineano la loro organizzazione per ottenere i bonus: gli incentivi per il loro personale, ad esempio, sono legati ai risultati contrattuali ottenuti.
- L'obiettivo genuino ricercato da France Travail è raggiunto: fornire servizi efficaci con buoni risultati.
- Ma non è una "panacea" per tutti i contratti di appalto:
 - La capacità di definire una metrica quantitativa e indiscutibile per gli obiettivi contrattuali non è scontata.
 - La capacità di controllare e ammettere la libertà di processo concessa agli appaltatori deve essere anticipata.
 - Il costo per l'ente pubblico per valutare il risultato ottenuto dagli appaltatori, se fatto in modo accurato, potrebbe essere elevato.