





---

## INDICE

<b>PREMESSA .....</b>	<b>4</b>
<b>1. L'ANALISI NORMATIVA.....</b>	<b>6</b>
<b>2. L'EVIDENZA EMPIRICA .....</b>	<b>14</b>
2.1. La struttura del settore.....	14
2.2. L'organizzazione delle agenzie.....	17
<b>3. L'INDAGINE PRESSO LE AGENZIE.....</b>	<b>21</b>
3.1. La metodologia d'indagine .....	21
3.2. Le caratteristiche delle agenzie del campione .....	22
3.3. Il mercato: domanda ed offerta di lavoro .....	25
3.4. I rapporti con le associazioni di categoria e le organizzazioni sindacali .....	31
3.5. Osservazioni conclusive sulla struttura del mercato e l'organizzazione delle agenzie .....	33
<b>4. LE ATTIVITÀ FORMATIVE DELLE AGENZIE FORNITRICI DI LAVORO INTERINALE .....</b>	<b>37</b>
4.1. Premessa.....	37
4.2. Le caratteristiche dell'offerta formativa.....	37
4.2.1. <i>Gli obiettivi della formazione.....</i>	<i>37</i>
4.2.2. <i>I numeri della formazione.....</i>	<i>40</i>
4.3. I fabbisogni formativi emergenti .....	44

---

## PREMESSA

La fase C del progetto si propone di esaminare il ruolo delle agenzie di lavoro interinale, in modo da completare la rassegna degli attori che agiscono sul mercato del lavoro temporaneo, anche alla luce della funzione di raccordo fra lavoratori ed imprese attribuita dalle disposizioni legislative ai soggetti in questione.

La lettura critica della normativa e della letteratura è stata quindi affiancata da un'indagine sull'universo delle agenzie somministratrici di lavoro interinale mirata a delineare le caratteristiche, i principali meccanismi di funzionamento e gestione, le funzioni effettivamente svolte dalle suddette agenzie. In tal modo, si mirava a far emergere la struttura organizzativa prevalente, l'esistenza di eventuali specializzazioni locali o settoriali, le strategie competitive adottate, e in definitiva a delineare un quadro complessivo del settore, anche attraverso valutazioni di tipo qualitativo espresse dalle maggiori agenzie in merito alle condizioni del mercato ed alle possibili linee di sviluppo dello stesso, in particolare alla luce dell'entrata in vigore delle nuove disposizioni legislative in materia che trasformano le agenzie di fornitura di lavoro temporaneo in operatori polifunzionali. La posizione delle agenzie, che interloquiscono sia con le aziende che con i lavoratori, le pone in condizione di fornire una serie di informazioni da un osservatorio privilegiato. In questo senso si indagano le professionalità e le figure professionali, mettendo a confronto la domanda con l'offerta, al fine di individuare eventuali mismatch.

Lo stesso strumento di indagine è stato utilizzato per raccogliere le informazioni necessarie per la ricostruzione dell'offerta formativa delle stesse agenzie somministratrici di lavoro interinale, evidenziando le relazioni esistenti tra corsi di formazione effettivamente realizzati e fabbisogni aziendali (fase G1).

Alla luce dell'interdipendenza delle due fasi, si presenta quindi un unico rapporto di ricerca contenente i principali risultati sul ruolo di intermediazione delle agenzie di lavoro interinale (fase C) e sull'offerta formativa che le contraddistingue (fase G1)<sup>1</sup>.

Si osservi che il questionario d'indagine è stato inviato a giugno 2004 all'universo delle agenzie operanti in Italia (65 società). Alla luce del basso tasso di risposta (11 questionari compilati pervenuti a fine luglio 2004), lo stesso questionario è stato successivamente rivisto e rispedito a settembre 2004 in forma semplificata,

---

<sup>1</sup> In particolare, i capitoli 1-3 del presente rapporto fanno riferimento alla fase C, il capitolo 4 alla fase G1.

---

accompagnato da una lettera di presentazione del Ministero, alle agenzie non rispondenti alla prima tornata dell'indagine. A fine ottobre altre 5 agenzie avevano riconsegnato il questionario debitamente compilato.

I risultati che seguono si basano quindi sulle risposte fornite da un campione complessivo di 16 agenzie, che costituiscono il 25% dell'universo di riferimento (31% in termini di filiali). Nella presentazione dei risultati è stata inoltre operata una normalizzazione delle risposte fornite alle due versioni del questionario.

---

## 1. L'ANALISI NORMATIVA

In questa sezione del rapporto di ricerca operiamo innanzitutto un breve richiamo alla normativa rilevante, in modo che si possa tenere presente il possibile impatto sul ruolo e sul funzionamento delle agenzie per il lavoro. Per fare questo, si riassumerà in modo molto sintetico in primo luogo l'impianto generale della riforma del mercato del lavoro, soffermandoci poi sull'inedito ruolo delle Agenzie per il lavoro e sul passaggio dal lavoro interinale alla somministrazione di lavoro. Infine si fornirà un sintetico *excursus* sulla normativa precedente all'attuale<sup>2</sup>.

Le disposizioni legislative che riformano gli aspetti organizzativi e contrattuali del mercato del lavoro italiano sono sostanzialmente due: la legge n.30/2003 (Legge Biagi) e il D.Lgs. n. 276/2003. Con essi si è operato il molto auspicato superamento del monopolio pubblico in materia di collocamento, promuovendo una molteplicità di attori a svolgere attività di mediazione tra domanda ed offerta di lavoro, con l'obiettivo di incrementare efficienza e trasparenza del mercato, favorendo un incontro efficace tra lavoratori ed imprese. In particolare, si è definita l'attività di intermediazione come l'attività di mediazione tra domanda ed offerta di lavoro, comprensiva tra l'altro di raccolta dei curricula, preselezione e costruzione della banca dati, promozione e gestione dell'incontro tra domanda ed offerta, dell'orientamento professionale, della progettazione ed erogazione di attività formative finalizzate all'inserimento lavorativo. Nell'abrogare la legge n. 1369/1960, che vietava l'intermediazione privata di manodopera, la legge Biagi ha ampliato l'insieme degli organismi abilitati ad operare attività di intermediazione estendendola, con varie modalità, ad Università, Comuni, Regioni, Camere di Commercio, associazioni datoriali, organizzazioni sindacali, enti bilaterali, consulenti del lavoro, ed Agenzie per il lavoro, ed introducendo un unico regime autorizzatorio per soggetti privati e soggetti pubblici.

Si è quindi operato il molto auspicato superamento del monopolio pubblico in materia di collocamento. Forse più di altre parti della riforma questa, che conclude il processo di riforma del vecchio collocamento, contribuisce ad avvicinare il Paese al raggiungimento degli ambiziosi obiettivi di Lisbona, che tuttavia non appaiono ancora dietro l'angolo. L'obiettivo di fornire un maggiore aiuto alle imprese che

---

<sup>2</sup> Per un'analisi più dettagliata sui recenti sviluppi dell'apparato normativo, si rimanda al report specifico su "Il lavoro temporaneo in Italia: la somministrazione di lavoro".

---

cercano un lavoratore da assumere ed ai lavoratori che cercano un lavoro affinché si incontrino, grazie ad una migliore assistenza ed una maggiore disponibilità di informazioni è coerente con l'impianto della riforma, e potrà consentire di avere un mercato più fluido, una maggiore fluidità, e più brevi periodi di disoccupazione. In quest'ottica, un ruolo di primo piano è stato riservato ad un nuovo attore, cui si è appena fatto cenno: le Agenzie per il lavoro. Queste costituiscono in certa misura l'evoluzione naturale delle vecchie agenzie di fornitura di lavoro interinale. Esse, a differenza delle agenzie di fornitura di lavoro interinale per le quali era prevista l'esclusività dell'oggetto sociale (non gli era cioè consentito svolgere alcuna altra attività) sono abilitate a svolgere cinque diverse attività, tutte definite con precisione dal decreto di attuazione della riforma. Esse sono:

- La somministrazione di lavoro a tempo determinato (definita come fornitura professionale di manodopera a termine – ex lavoro interinale)
- La somministrazione di lavoro a tempo indeterminato (limitata ad alcuni settori espressamente indicati, e definita come fornitura professionale di manodopera a tempo indeterminato, cosiddetto "staff leasing")
- L'intermediazione (la cui definizione è stata sopra richiamata)
- La ricerca e selezione (definita come l'attività di consulenza finalizzata all'individuazione di candidature idonee a ricoprire posizioni lavorative, su specifico incarico del committente)
- Il supporto alla ricollocazione professionale (definito come l'attività effettuata su incarico di un committente, finalizzata alla ricollocazione nel mercato del lavoro di lavoratori, singolarmente o collettivamente considerati).

Si stabilisce quindi l'eliminazione del vincolo relativo all'oggetto sociale esclusivo per le imprese di fornitura di lavoro temporaneo, aprendo così alle agenzie la possibilità di svolgere ulteriori attività. Il decreto attuativo prevede che per l'esercizio di tali attività, le agenzie per il lavoro debbano iscriversi ad un apposito albo unico istituito presso il Ministero del Lavoro e suddiviso nelle seguenti sezioni:

- agenzie di somministrazione di lavoro di tipo generalista, abilitate allo svolgimento di tutte le attività;
- agenzie di somministrazione di lavoro di tipo specialista, abilitate a svolgere esclusivamente l'attività di somministrazione a tempo indeterminato;
- agenzie di intermediazione;
- agenzie di ricerca e selezione del personale;

- 
- agenzie di supporto alla ricollocazione professionale.

L'iscrizione nella sezione delle agenzie di somministrazione del primo tipo ("generalista") comporta automaticamente la possibilità di svolgere tutte le altre attività, mentre l'iscrizione nella sezione delle agenzie di intermediazione implica la facoltà di svolgere le attività di ricerca e selezione e supporto alla ricollocazione del personale. Le agenzie di somministrazione di lavoro a tempo indeterminato (di tipo "specialista") possono invece svolgere esclusivamente tale funzione, e lo stesso vale per quelle di ricerca e selezione di personale, e per quelle di supporto alla ricollocazione professionale. L'intenzione di richiedere l'autorizzazione per le diverse attività è stata oggetto di indagine, come si vedrà nel prosieguo del rapporto.

La norma prevede quindi precisi requisiti per l'iscrizione al suddetto albo, distinguendo fra quelli a carattere generale, richiesti a tutte le agenzie, e quelli aggiuntivi richiesti per l'esercizio di una specifica attività.

Si richiamano qui i requisiti relativi alle agenzie di somministrazione di tipo generalista:

- **Requisiti giuridici**

- Costituzione in forma di società di capitali o cooperativa, italiana o di un altro stato membro dell'UE; solo per le società di selezione e supporto alla ricollocazione del personale è ammessa anche la forma di società di persone.

- **Requisiti organizzativi**

- Sede legale o una sua dipendenza in Italia o in un altro stato UE
- Disponibilità di uffici o locali idonei e di adeguate competenze professionali nel settore delle risorse umane o nelle relazioni industriali
- Presenza di distinte divisioni operative per i soggetti polifunzionali
- Interconnessione con la Borsa continua nazionale del lavoro, intesa quale sistema telematico di incontro fra domanda e offerta di lavoro.

L'indagine è stata effettuata nel periodo in cui le agenzie di fornitura di lavoro interinale (ex L. 196/97) hanno chiesto l'autorizzazione ad operare come società di somministrazione. Non è apparso quindi utile chiedere informazioni sui requisiti necessari per poter ottenere l'autorizzazione, ma si è chiesto di esprimere o meno l'intenzione di attivarsi su una o più delle quattro tipologie di attività previste dalla riforma. Si è quindi sottinteso che le agenzie che hanno richiesto l'autorizzazione

---

erano in possesso dei requisiti richiesti, anche alla luce del fatto che in caso contrario non avrebbero potuto operare ulteriormente.

Per quanto riguarda invece i requisiti specifici, occorre distinguere fra agenzie di somministrazione di lavoro, agenzie di intermediazione, agenzie di ricerca e selezione e agenzie di supporto alla ricollocazione, a seconda del tipo di attività per cui si richiede l'autorizzazione.

Successivi Decreti e Circolari ministeriali hanno disposto l'istituzione dell'Albo delle Agenzie per il lavoro e definito in dettaglio i requisiti minimi richiesti alle agenzie stesse in termini di locali idonei e di adeguate competenze professionali. In particolare, al personale delle agenzie si richiede un'esperienza professionale di almeno due anni come dirigente, quadro, funzionario o professionista nel settore delle risorse umane o nelle relazioni sindacali. Dal punto di vista organizzativo, nelle agenzie di somministrazione e in quelle di intermediazione è richiesta la presenza di almeno due unità di personale qualificato in ogni filiale, e di almeno quattro unità nella sede centrale. Per le agenzie di ricerca e selezione e quelle di supporto alla ricollocazione professionale si richiedono invece almeno due unità di personale qualificato nella sede centrale, ed almeno una unità in ogni eventuale sede periferica.

Rispetto a quanto previsto dalla precedente normativa, anche il regime autorizzatorio definito dalle nuove disposizioni legislative risulta modificato, prevedendo l'intervento delle Regioni accanto a quello del Ministero del Lavoro, nel quadro di una nuova gestione decentrata del mercato del lavoro. In sostanza, oltre al rilascio dell'autorizzazione ministeriale per l'iscrizione all'albo nazionale delle agenzie per il lavoro, subordinato al rispetto dei requisiti appena descritti, si prevede che le Regioni possano emettere un provvedimento di accreditamento, mediante il quale si riconosce agli operatori pubblici e privati l'idoneità ad erogare i servizi per il lavoro nei rispettivi ambiti territoriali. In tal modo, il principio alla base del sistema resta lo stesso, vale a dire la necessità di fornire una legittimazione ufficiale allo svolgimento di attività con valore pubblico, garantendo che esse siano effettuate da soggetti dotati di competenze adeguate. L'elemento di novità sta piuttosto nella suddivisione dei compiti fra governo centrale e Regioni, con il primo chiamato a fissare i principi generali e gli standard richiesti per ottenere l'abilitazione ad operare nel mercato del lavoro, e le seconde competenti ad applicare i principi suddetti alle specifiche territoriali. In mancanza di legislazioni regionali in materia di accreditamento questo aspetto non è stato incluso tra gli obiettivi della ricerca.

---

Nel complesso, le nuove disposizioni legislative attribuiscono alle nuove agenzie per il lavoro un ruolo di raccordo inedito e forte fra lavoratori ed imprese, sviluppando e potenziando quello in precedenza assegnato alle società di fornitura di lavoro temporaneo.

A questo punto interessa evidenziare il passaggio dalla fattispecie della fornitura di lavoro temporaneo (o lavoro interinale) prevista dalla legge n.196/97 alla somministrazione di lavoro, definita come fornitura professionale di manodopera. In altri termini, si introduce una nuova tipologia contrattuale, il contratto di somministrazione di lavoro, stipulato fra un soggetto autorizzato (le agenzie) definito somministratore, ed un soggetto definito utilizzatore (ovvero le imprese utilizzatrici di lavoro temporaneo), i cui obblighi reciproci restano peraltro invariati rispetto a quanto previsto dalla normativa precedente. In particolare, resta in vigore da un lato l'obbligo dell'agenzia al pagamento della retribuzione ed al versamento dei contributi previdenziali al lavoratore temporaneo; dall'altro quello dell'utilizzatore di comunicare all'agenzia il trattamento retributivo applicabile, nonché di rimborsare gli oneri da questo sostenuti. La somministrazione, o fornitura professionale di manodopera, può essere fatta a tempo determinato oppure a tempo indeterminato. Quest'ultima fattispecie nulla ha a che vedere con il lavoro "standard" a tempo indeterminato: si tratta sempre di lavoro "in affitto", e cioè di un rapporto triangolare (come per l'interinale tradizionale) tra lavoratore, azienda utilizzatrice e agenzia somministratrice, con la differenza che il termine della fornitura – o somministrazione – non è previsto dall'inizio, che quindi l'azienda utilizzatrice può in ogni momento interrompere la somministrazione e che il lavoratore nei periodi in cui non è in missione ha diritto solamente ad una indennità). Per i contratti di somministrazione a tempo indeterminato il decreto stabilisce inoltre l'obbligo del somministratore ad erogare al lavoratore l'indennità mensile di disponibilità, nei periodi in cui il lavoratore stesso rimane in attesa di una missione; la misura di tale indennità è stabilita dal CCNL applicabile al somministratore e in ogni caso non può essere inferiore a quanto previsto da apposito decreto del Ministro del Lavoro (attualmente 350 euro mensili). Al contratto di somministrazione (tra agenzia ed impresa utilizzatrice) si affianca poi quello stipulato fra il lavoratore temporaneo e l'agenzia somministratrice. A questo proposito, il decreto stabilisce che al momento della stipula l'agenzia è tenuta a fornire per iscritto al lavoratore tutte le informazioni contenute nel contratto di somministrazione, oltre che la data di inizio e la durata prevedibile dell'attività. Resta quindi in vigore il meccanismo di triangolazione già previsto dalla legge n.

---

196/97, in base al quale il somministratore, ossia l'agenzia, risulta legato sia all'impresa utilizzatrice, tramite il contratto di somministrazione, sia al lavoratore, tramite il contratto di lavoro. Formalmente la controparte del lavoratore è sempre l'agenzia di somministrazione, anche se egli è tenuto a prestare la propria attività nell'interesse e sotto la direzione ed il controllo dell'utilizzatore.

Si accenna infine, per completezza di analisi, alla normativa precedente, istitutiva del lavoro interinale ed ai successivi interventi normativi più rilevanti anteriori alla riforma Biagi. L'istituzione delle agenzie di lavoro interinale in Italia è avvenuta con l'entrata in vigore della legge n. 196/1997 (Legge Treu). La legge in questione, introducendo nell'ordinamento italiano la fattispecie del lavoro interinale (o temporaneo), introduceva al tempo stesso sul mercato del lavoro dei nuovi attori, le agenzie di fornitura di lavoro temporaneo, che si ponevano come punto di contatto fra lavoratori ed imprese. La suddetta normativa definiva infatti "contratto di fornitura di lavoro temporaneo" quello mediante il quale un'impresa cosiddetta "fornitrice", iscritta ad un apposito albo, pone uno o più lavoratori da essa assunti, denominati "prestatori di lavoro temporaneo", a disposizione di un'impresa che poi ne utilizza le prestazioni, definita "impresa utilizzatrice", per il soddisfacimento di esigenze di carattere temporaneo. La stessa legge definiva poi "contratto per prestazioni di lavoro temporaneo" quello attraverso il quale l'impresa fornitrice assume (a tempo determinato o indeterminato) il lavoratore temporaneo, che deve però svolgere la propria attività nell'interesse e sotto la direzione dell'impresa utilizzatrice. In tal modo, l'impresa fornitrice è tenuta al pagamento della retribuzione ed al versamento dei contributi previdenziali al lavoratore temporaneo, mentre il rapporto di lavoro *de facto* si instaura tra il lavoratore stesso e l'impresa utilizzatrice. Quest'ultima è d'altra parte obbligata a comunicare all'impresa fornitrice i trattamenti retributivi e previdenziali applicabili, nonché a rimborsare all'agenzia gli oneri sostenuti.

La legge n. 196/97 stabiliva quindi una serie di requisiti che i soggetti preposti alla fornitura di lavoro temporaneo erano tenuti a rispettare.

Si stabiliva innanzitutto che l'attività di fornitura di lavoro temporaneo potesse essere esercitata solo da società iscritte in un apposito albo istituito presso il Ministero del Lavoro, cui spettava il rilascio dell'autorizzazione all'esercizio dell'attività stessa.

I requisiti richiesti alle agenzie per poter ottenere l'autorizzazione suddetta erano i seguenti:

---

- **Requisiti giuridici**

- costituzione in forma di società di capitali, o cooperativa, o cooperativa di produzione e lavoro (italiana o di un altro stato UE) o società controllata direttamente o indirettamente dallo Stato con finalità di incentivazione e promozione dell'occupazione;
- inclusione nella denominazione sociale della dicitura: " società di fornitura di lavoro temporaneo" e individuazione di tale attività come oggetto sociale esclusivo;
- per le sole cooperative di produzione e lavoro, almeno 50 soci, tra cui almeno un fondo mutualistico per la promozione e lo sviluppo della cooperazione come socio sovventore; lavoratori dipendenti occupati per un numero di giornate non superiore ad un terzo di quelle effettuate complessivamente dalla cooperativa.

- **Requisiti finanziari**

- capitale versato non inferiore ad un miliardo di lire;
- deposito cauzionale di 700 milioni per i primi due anni;
- fideiussione (sostitutiva della cauzione) non inferiore al 5% del fatturato netto e comunque non inferiore a 700 milioni, a partire dal terzo anno.

- **Requisiti organizzativi**

- Sede legale o una sua dipendenza nel territorio dello Stato;
- Disponibilità di uffici e competenze professionali idonee
- Attività presente in almeno quattro regioni.

Rispetto al requisito dell'esclusività dell'oggetto sociale, l'indagine permetterà di capire se ed in quale misura esso è stato aggirato, prevedibilmente attraverso la costituzione di gruppi, e quindi l'utilizzo di consociate per l'espletamento di altre attività, altrimenti precluse.

La legge n. 196/97 attribuiva poi al Ministero del Lavoro il potere di controllo e vigilanza sull'attività delle società di fornitura di lavoro temporaneo, stabilendo l'obbligo per queste ultime di comunicare al Ministero stesso eventuali spostamenti di sede, o aperture di nuove filiali o succursali, e di fornire tutte le informazioni che le autorità governative avessero deciso di richiedere.

Altro obbligo previsto dalla legge suddetta nei confronti delle società di fornitura era quello di versare un contributo pari al 5% delle retribuzioni dei lavoratori temporanei ad un Fondo per la formazione dei lavoratori stessi costituito presso il Ministero del Lavoro.

---

L'ammontare di tale contributo è stato poi ridotto al 4% dalla Legge finanziaria per il 2000, che provvide inoltre a modificare la natura stessa del Fondo in questione, trasformandolo in una struttura bilaterale gestita autonomamente dalle parti sociali.

Altro cambiamento rispetto alla versione originaria della legge n. 196/97 fu introdotto dalla legge finanziaria per il 2001 con riferimento ai requisiti richiesti alle società di fornitura di lavoro temporaneo, laddove si stabiliva che la sede legale potesse collocarsi, oltre che sul territorio nazionale, anche in un altro stato membro dell'Unione Europea.

---

## 2. L'EVIDENZA EMPIRICA

Prima di procedere ad esporre i risultati dell'indagine sulle agenzie interinali, al fine di delineare il contesto di riferimento sembra opportuno richiamare quanto emerso da precedenti ricerche in materia. In particolare, due analisi risultano interessanti ai fini della ricostruzione di un quadro di sistema del lavoro temporaneo e del ruolo centrale svolto al suo interno dalle agenzie di fornitura a partire dai primi anni di attività del settore. Si tratta di: *"Le agenzie di fornitura di lavoro temporaneo in Italia. Organizzazione e performance"*, di S. Consiglio ed L. Moschera (Franco Angeli, 2001); *"Il lavoro interinale come sistema. Bilancio di un quinquennio"*, di G. Altieri, C. Oteri (Ediesse, 2004).

### 2.1. La struttura del settore

Lo studio di Consiglio e Moschera (2001) presenta un quadro del comparto realizzato attraverso l'esame della numerosità, dell'assetto proprietario, del fatturato, degli addetti, dei servizi erogati dalle società di fornitura presenti in Italia alla metà del 2001. Oltre a ciò, vengono esaminate le scelte strategiche ed organizzative che caratterizzano l'azione di tali soggetti. Dal punto di vista dinamico, l'analisi evidenzia la rapida crescita del numero di società autorizzate, passate da 34 a 60 in meno di quattro anni di attività (1998-Giugno 2001), delle rispettive filiali, passate da circa 400 a più di 2000 nello stesso periodo, e dei dipendenti complessivi del comparto, aumentati dai 1360 del 1998 ai circa 8000 del 2001. A ciò si aggiunge un aumento del fatturato del settore da circa 250 a circa 5000 miliardi di lire. Nel complesso, emerge la prevalenza di società di piccole e medie dimensioni, sia in termini di fatturato che di dipendenti diretti. A metà 2001, la grande maggioranza delle agenzie (più dell'80%) risultava avere la forma di società per azioni, mentre le società a responsabilità limitata rappresentavano il 15% del totale; vi era poi una sola cooperativa, che tuttavia era anche la maggiore società italiana per numero di filiali e fatturato. Tutte le agenzie risultavano avere sede legale in Italia, (come previsto dall'articolo 2 della legge n. 196/97 allora in vigore), ed in particolare nelle regioni del nord (73% del totale): nella sola Lombardia, si concentrava il 60% delle sedi legali. Una concentrazione analoga si riscontrava per la distribuzione territoriale delle filiali, localizzate all'80% nel nord

---

Italia (32% in Lombardia), il che portava a concludere che le scelte di localizzazione geografica delle agenzie fossero dettate prevalentemente da ragioni di vicinanza con le imprese utilizzatrici, anch'esse concentrate nelle regioni settentrionali.

Per quanto riguarda l'assetto proprietario, i risultati dell'analisi mostravano una prevalenza di agenzie esclusivamente italiane (più del 60%), affiancate da diverse multinazionali, operanti sul mercato italiano tramite partecipazioni o in forma diretta. Tali multinazionali contribuivano d'altra parte in misura maggioritaria al fatturato del settore, differenziandosi dalle restanti società per le maggiori dimensioni, sia in termini di fatturato che di dipendenti. In particolare, le prime due multinazionali operanti in Italia contribuivano nel 2000 al 52% del fatturato totale; l'elevato grado di concentrazione del settore era confermato dal dato relativo alle prime quattro società, che rappresentavano da sole il 65% del fatturato complessivo. Tale caratteristica, che pure si riscontra ovunque nel settore del lavoro temporaneo, viene spiegata dagli autori dello studio anche con i vincoli posti dalla legislazione italiana alle agenzie, vincoli interpretabili come delle vere e proprie barriere all'entrata; in effetti, i requisiti minimi richiesti in termini di capitale versato e deposito cauzionale comportano un forte investimento iniziale; se a ciò si aggiunge l'obbligatorietà ad operare in almeno quattro regioni, la scelta di entrare nel mercato risulterà conveniente solo in presenza di un volume d'affari piuttosto elevato.

Tale quadro complessivo del settore viene solo parzialmente modificato dall'analisi dell'Ires presentata da Altieri e Oteri (2004), i cui dati arrivano al 2003. In questo caso si tratta di un'indagine effettuata su un campione di filiali in quattro regioni (Lombardia, Veneto, Lazio, Puglia), la cui distribuzione rispecchia comunque quella del totale nazionale delle filiali stesse. All'inizio del 2002, su un totale di 1917 filiali, la distribuzione territoriale vedeva ancora una netta prevalenza delle filiali localizzate al Nord, anche se in diminuzione rispetto ai dati dell'analisi precedente (74% del totale rispetto all'80%); sostanzialmente analoga risultava in particolare la concentrazione di filiali in Lombardia (32% del totale). Sia il dato sul numero di filiali che quello relativo alle agenzie autorizzate (67, contro le 60 rilevate al giugno 2001) mostrano invece una riduzione del tasso di crescita del settore nel 2002 rispetto agli anni iniziali, in cui le agenzie erano quasi raddoppiate in meno di quattro anni e le filiali erano aumentate con tassi intorno all'80%. Il 2002 si presenta dunque come il primo anno di rallentamento nello sviluppo del settore, sia per fattori congiunturali quali il rallentamento del ciclo economico, sia per ragioni fisiologiche quali il naturale assestamento seguito all'elevata crescita iniziale. Tale

---

rallentamento ha influito sul ritmo di apertura di nuove filiali, che risultano addirittura in diminuzione rispetto al 2001, e sul fatturato del settore, il cui tasso di crescita è risultato quasi dimezzato rispetto all'anno precedente (22% contro 42%, secondo i dati Confinterim). D'altra parte, i dati relativi al 2003 segnalano una ripresa nel tasso di crescita delle filiali, che nel Luglio di tale anno risultano 2.230 in totale; i dati 2003 confermano poi l'elevato tasso di concentrazione geografica del settore, con il 73.4% delle filiali localizzate al Nord, di cui circa il 30% in Lombardia. L'analisi approfondisce ulteriormente l'aspetto della localizzazione, evidenziando come la maggior parte delle filiali si concentri nelle aree urbane, ed in particolare nelle zone centrali; l'apertura di filiali in zone periferiche sembra un fenomeno sviluppatosi solo dopo i primi due anni di attività del settore. Nel complesso, l'indagine mostra dunque che la diffusione del lavoro interinale in Italia è avvenuta secondo un processo di tipo "filtering down", per cui le agenzie inizialmente hanno concentrato la propria attività soprattutto nelle regioni settentrionali, in cui la domanda di lavoro è maggiore, per spostarsi poi al Sud in via residuale. Dallo studio emerge che molte agenzie non ritengono conveniente investire in aree come quelle meridionali, caratterizzate da livelli insufficienti di sviluppo e quindi di domanda; del resto, ciò sembra essere confermato dal fatto che le filiali localizzate al Sud svolgono soprattutto attività di promozione di programmi di mobilità dei lavoratori temporanei verso le aree settentrionali. D'altra parte, il carattere prevalentemente urbano delle filiali sembrerebbe indicare l'importanza attribuita dalle agenzie alla visibilità nei confronti dell'offerta di lavoro, soprattutto nella fase iniziale di sviluppo del mercato. Oltre al dato territoriale, l'analisi conferma anche la concentrazione del settore già evidenziata dalla ricerca precedente, delineando una situazione di tendenziale oligopolio in cui oltre la metà dei contratti si concentra nelle prime tre agenzie, anche se la quota di mercato delle due multinazionali che dominano il settore risulta in diminuzione.

La ricerca Ires completa poi il quadro complessivo del settore andando ad analizzare le caratteristiche dei soggetti che entrano in contatto tramite le agenzie interinali, vale a dire lavoratori temporanei ed imprese utilizzatrici.

---

## 2.2. L'organizzazione delle agenzie

Oltre al quadro del settore nei suoi primi anni di attività, lo studio di Consiglio e Moschera (2001) fornisce poi una descrizione delle modalità operative delle agenzie interinali, contribuendo così a chiarire il ruolo di tali soggetti al di là delle prescrizioni legislative. Ne emerge un processo di erogazione del servizio di fornitura di lavoro temporaneo articolato in tre fasi principali: attività di marketing, attività di acquisizione delle risorse umane e produzione del servizio vero e proprio. Il processo di marketing comporta la promozione del lavoro temporaneo e dell'agenzia, ma anche la realizzazione di un'analisi dei fabbisogni tramite visite dirette presso le aziende utilizzatrici, in modo da individuare le professionalità più idonee ad inserirsi in uno specifico contesto produttivo. Ciò si spiega col fatto che l'individuazione di lavoratori rispondenti alle esigenze aziendali costituisce una delle attività fondamentali per le agenzie interinali: alimentando continuamente i propri database di curricula, esse sono infatti in grado di rispondere in tempi brevissimi alle richieste delle aziende utilizzatrici. A tal fine gli strumenti usati risultano diversi: presentazioni presso scuole, università, associazioni; inserzioni su quotidiani e riviste specializzate; sponsorizzazioni; annunci su radio e TV; siti internet. L'inserimento dei curricula nel database segue comunque ad una fase di pre-selezione, finalizzata ad individuare le competenze e le capacità dei candidati per lo svolgimento di una specifica mansione attraverso colloqui diretti o test. Una volta acquisite in tal modo le risorse umane necessarie, le agenzie saranno quindi in grado di erogare il servizio di fornitura alle aziende utilizzatrici, effettuando una selezione dei potenziali candidati sulla base delle richieste delle aziende stesse: ciò attraverso l'esame dei curricula presenti nel database, colloqui di selezione e l'eventuale invio dei lavoratori ad ulteriori colloqui presso le aziende. A questo proposito, l'indagine Ires mostra che le figure professionali più richieste dalle aziende sono quelle di operai specializzati (23.3%) ed operai generici (21.5%), seguiti da impiegati amministrativi, commessi e cassieri e contabili, con percentuali comprese tra il 9% ed il 6%. A fronte di tali richieste, l'attività di selezione risulta piuttosto efficiente: mediamente, le agenzie forniscono i lavoratori alle imprese entro una settimana, e nel 38% dei casi entro 3 giorni, nonostante risulti che la maggior parte di esse avvii in missione al massimo il 50% dei lavoratori che si presentano presso le filiali. Quest'ultimo dato viene quindi spiegato attraverso due fattori: il fatto che i candidati non abbiano le competenze richieste dalle aziende (*skill mismatch*), e la scarsità della domanda relativa. In tal senso, sembrano

---

favoriti i lavoratori con precedenti esperienze lavorative, per i quali la ricerca evidenzia una probabilità di essere inviati in missione compresa fra il 25% ed il 50%, mentre tale probabilità è inferiore al 25% per i candidati senza esperienza. L'efficienza della selezione è poi evidenziata dal fatto che nella maggior parte dei casi (oltre il 75%), i lavoratori temporanei vengono confermati dopo il periodo di prova dalle aziende utilizzatrici.

La fase di selezione è quindi seguita dalla fase del processo in cui il ruolo di intermediazione fra lavoratori ed imprese svolto dalle agenzie emerge con più chiarezza, ossia la stipula dei due contratti attraverso i quali esse instaurano rapporti da un lato con le imprese utilizzatrici, dall'altro con i lavoratori, facendo in modo che tali soggetti entrino a loro volta in contatto tra loro. Attraverso tali contratti si instaura infatti quel meccanismo di triangolazione per cui il lavoratore temporaneo presta la sua attività professionale presso l'impresa utilizzatrice, pur essendo formalmente dipendente dalla società di fornitura. Infine, l'attività delle agenzie prevede la gestione delle missioni, che comporta non solo la gestione degli aspetti amministrativi relativi ai contratti stipulati con imprese e lavoratori, ma anche attività di customer care finalizzate a verificare il grado di soddisfazione delle aziende ed alla risoluzione di eventuali problemi.

Il processo di erogazione del servizio di fornitura di lavoro temporaneo così descritto viene poi inserito all'interno di un quadro di scelte strategiche operate dalle agenzie in tema di specializzazione e diversificazione. Entrambe le analisi mostrano quindi come tali soggetti nella fase iniziale di sviluppo del mercato abbiano optato essenzialmente per un approccio indifferenziato, configurandosi come società generaliste in grado di offrire qualsiasi tipo di figura professionale ad imprese operanti in qualsiasi settore; tale scelta viene ricondotta a diversi fattori: l'esigenza di ammortizzare i forti investimenti iniziali, di limitare i rischi connessi a specializzazioni in segmenti di mercato non ancora consolidati, la mancanza di conoscenze specialistiche, ed infine la possibilità di inserirsi ad ampio raggio in un mercato caratterizzato nelle sua fase iniziale da tassi di crescita decisamente elevati. D'altra parte, già nel periodo preso in esame dallo studio di Consiglio e Moschera (soprattutto a partire dalla seconda metà del 2000), era possibile intravedere l'emergere di una strategia differenziata, adottata prevalentemente dalle agenzie di maggiori dimensioni (multinazionali), che preferivano optare per la costituzione di divisioni specializzate in particolari settori, (es. finanziario, alberghiero, ristorazione, call center, informatico) o addirittura di società controllate, pur mantenendo nel complesso un approccio generalista. Residuale

---

risultava invece la scelta di un approccio specializzato, adottato solo da alcune società di piccole dimensioni in possesso di competenze specialistiche, all'interno di nicchie di mercato (es. settore farmaceutico/ospedaliero, bancario).

Per quanto riguarda invece le scelte di diversificazione, l'indagine di Consiglio e Moschera mostra come, nonostante nel periodo preso in esame fosse ancora in vigore la norma di legge che imponeva l'esclusività dell'oggetto sociale delle agenzie, alcune di queste, essenzialmente le maggiori, presentassero comunque un approccio diversificato, dato dalla presenza di società controllate o collegate. Queste ultime operavano nell'area del personale, in settori quali la selezione, l'outplacement, la formazione. Tale tipo di strategia si spiegava soprattutto con il possesso di know how e competenze da parte di società già operanti nel campo delle risorse umane, e desiderose come tali di entrare in un'area di business correlata quale il lavoro interinale; in alcuni casi poteva però avvenire il processo inverso, per cui era la società di fornitura di lavoro temporaneo a voler ampliare la propria offerta espandendosi in settori correlati.

Per quanto riguarda poi le scelte organizzative, l'analisi mostra come le agenzie interinali in Italia abbiano adottato un approccio comune, in base al quale le principali attività strategiche sono raggruppate secondo un criterio funzionale, il che comporta la creazione di unità organizzative specifiche per funzioni quali marketing, amministrazione, finanza, gestione del personale. Allo stesso tempo, le agenzie ricorrono ad un criterio geografico per creare unità organizzative decentrate sul territorio, vale a dire le filiali, all'interno delle quali confluiscono tutte le attività necessarie per l'erogazione del servizio di fornitura di lavoro temporaneo. Ne risulta una configurazione prevalente in cui la sede centrale definisce le strategie competitive della società e gestisce tutta una serie di funzioni che si vuole mantenere centralizzate, quali il marketing, le politiche finanziarie, l'amministrazione e la gestione del personale; oltre a ciò, sono gestite dal centro le principali attività di supporto alle filiali, quali i servizi legali ed il sistema informativo. Le filiali invece gestiscono su base territoriale i rapporti con i mercati dell'offerta e della domanda, svolgendo tutte le attività connesse all'acquisizione ed alla gestione dei lavoratori temporanei da un lato, delle imprese utilizzatrici dall'altro. Emerge quindi un livello di accentramento piuttosto elevato, in cui alle sedi territoriali sono delegate attività di tipo operativo connesse all'effettiva erogazione del servizio, mentre le principali scelte strategiche sono effettuate a livello centrale. D'altra parte, il ruolo delle filiali risulta comunque decisivo, dal momento che proprio al loro interno si verifica il meccanismo di triangolazione in

---

base al quale vengono firmati i contratti con i lavoratori temporanei e le imprese utilizzatrici. Da tale assetto organizzativo dominante si distinguono, in particolare dopo i primi tre anni di attività del settore, le agenzie di grandi dimensioni che adottano un approccio differenziato rispetto al mercato, la cui struttura è caratterizzata dalla presenza di divisioni specializzate in particolari segmenti di mercato.

Infine, dall'analisi di Consiglio e Moschera risulta che la maggior parte delle agenzie interinali operanti in Italia avesse nella fase iniziale una struttura costituita da due soli livelli, vale a dire la sede centrale e le filiali, direttamente controllate dalla prima; ciò si spiegava con la dimensione limitata delle agenzie stesse, ancora caratterizzate da un numero ridotto di filiali, facilmente gestibile dal centro. Anche in questo caso, era già possibile riscontrare una differenziazione con riferimento alle agenzie maggiori e con un grado elevato di articolazione territoriale, per le quali si rendeva necessario un ulteriore livello di coordinamento fra la sede centrale e le filiali: generalmente, ciò comportava l'introduzione di unità organizzative responsabili delle filiali presenti in una regione, cui potevano aggiungersi, in alcuni casi, unità responsabili di aree geografiche più ampie, comprendenti diverse regioni.

Nel complesso, la tendenza delle agenzie ad adottare scelte strategiche ed organizzative omogenee viene spiegata attraverso due tipi di fattori: in particolare, durante i primi anni di sviluppo del mercato prevale l'influenza di quelli più propriamente istituzionali, dati dall'impianto normativo piuttosto rigido e dettagliato; successivamente, in coincidenza con i primi segnali di rallentamento del mercato, emergono fattori di tipo competitivo, che innescano processi di imitazione rispetto a scelte innovative quali l'adozione di strategie di differenziazione e diversificazione adottate soprattutto dalle società di maggiori dimensioni.

---

### **3. L'INDAGINE PRESSO LE AGENZIE**

#### **3.1. La metodologia d'indagine**

L'indagine è avvenuta per mezzo di un questionario semi-strutturato inviato all'universo delle agenzie somministratrici di lavoro interinale tra giugno e settembre 2004.

Ai fini della ricostruzione del contesto di riferimento e la predisposizione del questionario di indagine, tra l'ottobre del 2003 ed il maggio del 2004 sono stati avviati contatti con le Agenzie e con le rispettive Associazioni datoriali. Le informazioni e i dati reperiti attraverso numerose interviste dirette e telefoniche a testimoni privilegiati sono stati quindi integrati con la letteratura preesistente ed hanno consentito un'adeguata progettazione della fase successiva di rilevazione. Nel giugno del 2004 è stata predisposta una prima traccia di questionario, inviato alle agenzie all'inizio del mese seguente per posta elettronica insieme ad una lettera di presentazione dell'indagine da parte del Ministero del Welfare.

Tale questionario, suddiviso in 5 sezioni, si componeva di 59 domande. Ad una breve sezione anagrafica seguivano una serie di domande sui dati generali della società (appartenenza ad un gruppo, fatturato, anno d'inizio dell'attività, filiali, settori di prossima espansione, dipendenti, strategie e fattori competitivi). In seguito venivano richieste informazioni sul mercato, sia sulla domanda che sull'offerta di lavoro, chiedendo quindi di quantificare missioni e lavoratori avviati, durata delle missioni, profili professionali offerti ed avviati, caratteristiche socio professionali e competenze dei lavoratori iscritti ed avviati, politiche commerciali nei confronti dell'offerta ed utilizzo di sistemi di previsione della domanda. La quarta parte riguarda le relazioni con le organizzazioni sindacali e datoriali, e chiedeva di identificare le motivazioni che spingono le agenzie ad associarsi, la quinta ed ultima parte affrontava diffusamente la questione della formazione: si domandava l'assetto organizzativo delle strutture dedicate, l'utilità, la frequenza della tipologia dei corsi, i tempi di organizzazione e le priorità perseguite, la durata dei corsi, il loro numero e la copertura finanziaria da parte di FormaTemp, il numero e la tipologia di lavoratori coinvolti, i fabbisogni di formazione espressi da imprese e lavoratori.

Per la compilazione dell'elenco dei destinatari del questionario si è partiti dalla documentazione del Ministero del Welfare sulle Agenzie attive, verificando la

---

correttezza degli indirizzi, e laddove possibile inviando il questionario direttamente agli organi direttivi delle agenzie, ed alle strutture che si occupano di formazione. Sono state contattate complessivamente 65 agenzie di lavoro interinale; tra queste, quelle che hanno restituito il questionario nel corso del mese di luglio, in seguito anche a numerosi e frequenti sollecitazioni, sono state 11.

Preso atto dello scarso riscontro da parte delle agenzie, si è quindi deciso insieme al Ministero di effettuare una nuova rilevazione nel mese di settembre, con l'invio di un questionario rivisto, più snello (le domande sono state ridotte di circa un terzo). Tuttavia, probabilmente anche per lo scarso supporto da parte delle associazioni datoriali e nonostante ulteriori solleciti ed una esplicita lettera di accompagnamento da parte del Ministero, anche questa seconda rilevazione non ha dato i risultati sperati: le agenzie coinvolte sono state 5, portando a 16 i questionari ottenuti complessivamente.

Non è stato quindi possibile raggiungere l'obiettivo iniziale di effettuare una indagine censuaria. Pur con difficoltà, si è però riusciti a costruire un campione sufficientemente variegato e rappresentativo, pari al 25% dell'universo di riferimento in termini di agenzie, 31% in termini di filiali. Si noti che all'indagine hanno partecipato agenzie molto eterogenee, come mostrano alcuni indicatori di dispersione relativi alla dimensione d'impresa: il fatturato più consistente è infatti pari a 96 volte quello minore, l'analogo rapporto sul numero di filiali è pari a 116.

Nel corso del mese di ottobre si è chiusa la rilevazione; l'elaborazione dei dati si è conclusa invece nel mese successivo.

### **3.2. Le caratteristiche delle agenzie del campione**

Negli anni immediatamente successivi l'introduzione del lavoro interinale nell'ordinamento italiano, il settore ha conosciuto uno sviluppo a ritmi molto sostenuti, beneficiando della fase espansiva del ciclo economico e di una esigenza di flessibilità che il sistema produttivo italiano ha manifestato e continua a manifestare. Questo si è tradotto anche in una rapida crescita del numero di agenzie autorizzate, che successivamente si è stabilizzato dal 2001 intorno alle 70. Tra le agenzie del nostro campione, solamente 4 hanno avviato l'attività dopo il 1999, mentre tutte le altre lo hanno fatto in precedenza, immediatamente dopo la pubblicazione dei decreti attuativi della legge Treu. Per la maggior parte si tratta quindi di agenzie con una anzianità elevata.

---

Le agenzie che hanno dichiarato di far parte di un gruppo sono 6, contro le 5 che invece sono indipendenti (altre 5 non hanno risposto). Inoltre, 2 delle cinque agenzie appartenenti a gruppi, hanno consociate che operano in un caso nella ricerca e selezione di personale e nell'altro nella formazione: si può trattare sia di casi in cui preesistenti aziende hanno diversificato nel settore del lavoro interinale sulla base di competenze ed esperienze utili anche in questo settore, sia di casi in cui la formazione di un gruppo ha consentito di superare il vincolo dell'oggetto sociale esclusivo previsto dalla legge Treu, il quale impediva alla agenzie di lavoro interinale di svolgere attività di altro tipo.

Inoltre, la stragrande maggioranza delle agenzie ha dichiarato di volersi impegnare in tutti i quattro settori previsti dalla legge 30/03 e richiamati nel paragrafo dedicato alla normativa: somministrazione di lavoro, intermediazione di manodopera, ricerca e selezione di personale, supporto alla ricollocazione professionale. Solamente in due casi l'intermediazione e la ricollocazione professionale non sono contemplati dai piani per il prossimo futuro, probabilmente questo riflette le preoccupazioni di alcuni operatori, raccolte in alcuni dei colloqui intercorsi con i responsabili delle agenzie, che il settore del collocamento non consenta di raggiungere margini di profitto soddisfacenti. In ogni caso, il largo consenso e l'atteggiamento positivo che la riforma suscita tra le agenzie lascia ben sperare circa esiti efficaci, considerato il ruolo centrale che viene affidato proprio alle agenzie.

Per quanto riguarda la numerosità e la distribuzione delle filiali, complessivamente le agenzie interpellate nel 2003 avevano 684 filiali, pari al 31% rispetto al totale (secondo i dati del Ministero del Welfare, 2208) e sono così distribuite: il 43% nel Nord Ovest, il 30% nel Nord Est, il 19% nelle regioni del Centro ed il 9% in quelle del Meridione, come riporta la tabella 3.1.

**Tabella 3.1 – Distribuzione geografica delle filiali**

<b>Filiali</b>	<i>val. ass</i>	<i>val. perc.</i>
Nord Ovest	292	42,7%
Nord Est	203	29,7%
Centro	128	18,7%
Sud	61	8,9%
<b>Totale</b>	<b>684</b>	

*Fonte: elaborazioni ATI Irs - ref. - Aps - Enaip - Ial*

---

Rispetto ai dati sia della ricerca di Consiglio – Moschera riferita al 2001, sia dell'Ires riferita al 2003, sembra stabile la quota di filiali presente al nord, circa i tre quarti del totale. Non sembra quindi possibile cogliere evoluzioni circa la distribuzione territoriale, ed occorrerà lasciare a successive indagini ulteriori valutazioni circa gli sviluppi la penetrazione delle agenzie nel centro e nel meridione d'Italia.

I dipendenti diretti delle agenzie interpellate sono complessivamente 871 nel 2003 (hanno fornito dati a questo proposito 7 agenzie), un dato in calo del 6% rispetto ai 927 dell'anno precedente, ma comunque superiore ai 757 del 2001. Rispetto ai circa 9400 dipendenti diretti complessivi del settore, stimati da Confinterim per il 2003, le agenzie del campione sembrano avere un numero medio di addetti prossimo alla media. Se infatti le sette agenzie che hanno risposto rappresentano circa il 10% dell'universo, anche in termini di addetti coprono circa il 9%. Naturalmente il confronto di questi dati può essere soggetto a distorsioni, dovute al confronto di stime, peraltro di differente origine. Tuttavia appare indiscutibile che le agenzie del campione sono prossime alla media del settore.

È stato quindi chiesto quali fossero i fattori competitivi prima e dopo la riforma Biagi, volendo quindi indagare se ed in che misura questa abbia impattato sulle strategie competitive delle agenzie. È da segnalare che 5 agenzie hanno dato le medesime risposte sia per il prima che per il dopo. L'elemento che comunque ottiene i maggiori consensi prima della riforma è la tempestività del servizio. Successivamente alla riforma invece ottiene maggiori consensi la qualità del servizio (che viene garantita ed elevata dai processi di selezione e formazione). Sembra quindi che, nell'attuale fase di ampliamento e riforma delle attività consentite, acquisti una maggiore importanza l'attenzione al livello qualitativo dei lavoratori avviati dalle agenzie. Sembra inoltre perdere decisamente importanza il costo della fornitura, che se prima della riforma veniva indicato come rilevante da quattro agenzie, non ottiene invece alcun suffragio nel dopo riforma: in altre parole tutte quelle che avevano precedentemente puntato sul prezzo hanno riorientato la propria strategia competitiva. Ciò è verosimile, ed nei colloqui intercorsi è emerso come la forte concorrenza sul prezzo che ha avuto luogo nei primi anni, abbia poi comportato la riduzione dei margini di guadagno. Di conseguenza, e coerentemente con quanto rilevato nell'indagine di Consiglio – Moschera, soprattutto le società di medie grandi dimensioni sembrano orientate a impostare la competizione su qualità, e maggiore specializzazione. Inoltre, il passaggio da una strategia sostanzialmente indifferenziata ad una di progressiva specializzazione viene

---

esplicitato dall'80% delle aziende che hanno risposto alla domanda sulle strategie competitive.

### 3.3. Il mercato: domanda ed offerta di lavoro

Per quanto attiene i modelli di previsione, quello maggiormente diffuso è l'intervista ad un campione di imprese, seguito dalla consultazione di giornali e da ricerche sul web. Solamente una agenzia impiega un modello di previsione, e la maggior parte delle agenzie comunque non utilizza alcun sistema di previsione. Da questo punto di vista quindi sembra esservi notevole spazio per la costruzione di una qualche capacità di previsione della domanda di lavoro da parte delle imprese. Secondo diversi degli interlocutori interpellati infatti le agenzie hanno molto puntato sui processi di marketing e promozione, sia verso l'offerta che verso la domanda, tralasciando lo sviluppo di attività di programmazione.

Per quanto riguarda gli strumenti di ricerca e di raccolta dei curricula, ovvero le politiche commerciali nei confronti dell'offerta, i due strumenti che raccolgono i maggiori consensi sono le filiali, con la loro numerosità ed il posizionamento, e gli annunci pubblicitari su stampa, radio e televisione, seguiti, ma ad una certa distanza, da internet. I meno importanti sono invece le presentazioni presso le scuole ed i rapporti con enti e istituzioni: solo in un caso si è registrata la presenza di un accordo per l'assorbimento di lavoratori in cassa integrazione e disoccupati.

**Tabella 3.2 – Numero di lavoratori avviati**

<b>Lavoratori</b>	<i>val. ass.</i>	<i>incr. perc.</i>
2001	24.913	
2002	43.836	76%
2003	44.352	1%
<b>Missioni</b>		
2001	114.341	
2002	154.582	35%
2003	167.954	9%
<b>Rapporto missioni/lavoratori<sup>1</sup></b>		
2001	1,40	
2002	1,29	
2003	1,11	

<sup>1</sup> La differenza dei rapporti in tabella rispetto ai risultati che si otterrebbero dividendo i dati mostrati su lavoratori e missioni, deriva dal fatto che alcune agenzie hanno fornito i dati sui lavoratori ma non quelli sulle missioni e viceversa. I rapporti sono stati pertanto calcolati unicamente sulla base delle agenzie che hanno fornito entrambe le informazioni.

Fonte: elaborazioni ATI Irs - ref. - Aps - Enaip - Ial

Come mostra la tabella 3.2, il numero dei lavoratori avviati nelle agenzie del campione ha conosciuto un forte incremento tra il 2001 ed il 2002, pari al 76%, in brusca frenata l'anno seguente, quando è caduto all'1%. I tassi di crescita delle missioni sono invece differenti: 35% tra 2001 e 2002, 9% l'anno successivo. Da una parte quindi è evidente che nel 2003 si ha una flessione, che interessa però più i lavoratori che le missioni: i primi rimangono stabili in valore assoluto, le seconde aumentano, ma con tassi di crescita inferiori agli anni precedenti. Nel 2003 sono quindi diminuiti i casi in cui uno stesso lavoratore partecipava nel corso dell'anno a più di una missione. È possibile calcolare il rapporto lavoratori – missioni che, confrontato su più anni, consente di sapere se aumentano o diminuiscono i casi in cui un lavoratore viene avviato a più di una missione. Nel caso delle agenzie del campione, questo rapporto passa da 1,40 nel 2001 a 1,11 nel 2003: è evidente quindi che il numero di "avvii multipli" nel corso dello stesso anno diminuisce progressivamente nel triennio considerato, viceversa cresce il numero di lavoratori che nel corso dell'anno intraprende una sola missione.

**Tabella 3.3 – Durata delle missioni**

<b>Missioni</b>	<i>val. ass</i>	<i>val. perc.</i>
< 1 mese	7.504	17,1%
1 - 3 mesi	17.837	40,7%
4 - 6 mesi	8.072	18,4%
7 - 12 mesi	5.980	13,6%
> 1 anno	4.468	10,2%
<b>Totale</b>	<b>43.860</b>	

*Fonte: elaborazioni ATI Irs - ref. - Aps - Enaip - Ial*

Complessivamente, come mostra la tabella 3.3, oltre la metà (58%) delle missioni arriva fino a tre mesi (quasi 41% è compreso tra 1 e 3 mesi), un dato in sintonia con le indagini precedenti e con quanto emerso nella fase A (rivolta alle aziende utilizzatrici) della presente ricerca. Solo poco più di un quinto delle missioni ha durata superiore ai 6 mesi, il 10% supera invece l'anno.

Per quanto attiene le caratteristiche socio professionali dei lavoratori avviati, i dati sono riportati nella tabella 3.4.

Per quanto riguarda la scolarità, rispetto alla composizione degli occupati rilevata dall'Istat si nota una sovrarappresentazione di lavoratori con titolo di studio di

---

scuola superiore (che nel complesso degli occupati italiani sono circa il 43%) e una speculare sottorappresentazione di laureati (che in Italia sono il 14% degli occupati). Questo fatto è noto e viene qui confermato, come pure nota e confermata è la prevalenza di lavoratori giovani. Significativa la quota di lavoratori extracomunitari, per i quali evidentemente l'interinale è un utile strumento di integrazione sotto il profilo professionale.

**Tabella 3.4 – Caratteristiche dei lavoratori avviati**

---

<b>Scolarità</b>	
Scuola dell'obbligo	42%
Scuola secondaria	51%
Laurea	7%
<b>Età</b>	
Fino 25 anni	31%
26 - 35 anni	50%
36 - 50 anni	17%
Oltre 50 anni	2%
<b>Nazionalità</b>	
Italiana	84%
Comunitaria	1%
Extracomunitaria	15%

---

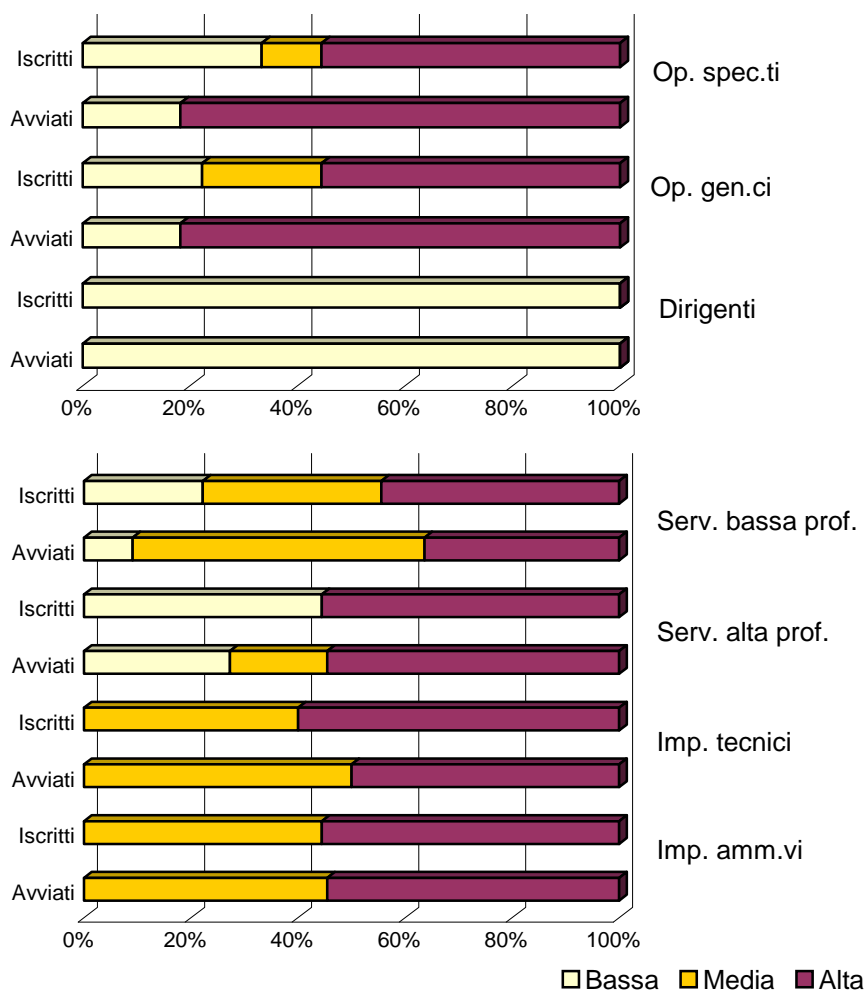
*Fonte: elaborazioni ATI Irs - ref. - Aps - Enaip - Ial*

### ***Skill mismatch***

Le agenzie per il lavoro costituiscono degli osservatori privilegiati sulle figure professionali domandate ed offerte, poiché la loro posizione centrale rispetto ai lavoratori da un lato e le imprese dall'altro, consente loro una visione d'insieme omogenea che tiene conto di quanto esprimono sia gli uni che le altre. In secondo luogo, questi dati sono particolarmente interessanti perché sotto il profilo metodologico sono perfettamente comparabili, a differenza dei dati provenienti da indagini rivolte distintamente a lavoratori ed aziende. Dal confronto tra le figure professionali offerte dai lavoratori ed avviate (cioè richieste dalle imprese) emergono dati interessanti, con un approccio inedito rispetto alle ricerche in precedenza ricordate. Conviene innanzitutto riportare la classificazione che è stata

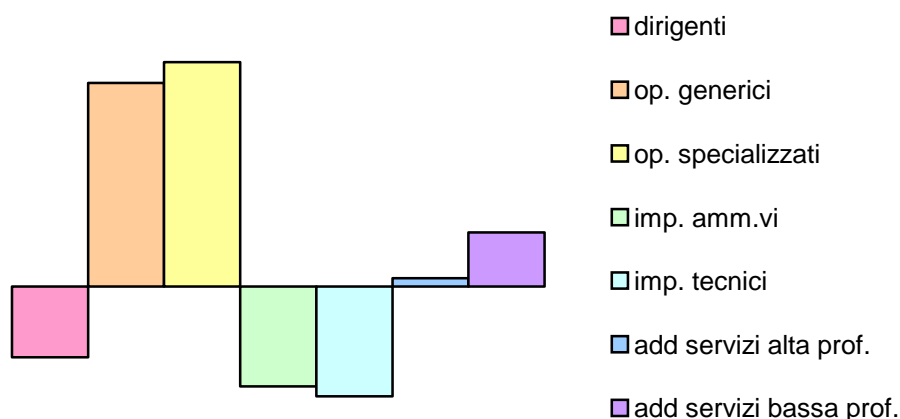
utilizzata a questo scopo. Lungi dall'essere una classificazione esaustiva o comparabile con altre ufficiali, essa mira ad avere una forte ancora nella realtà, e tiene cioè conto, sulla base della letteratura e dei contatti avuti, delle figure professionali più diffuse tra i lavoratori interinali, sintetizzate per rendere più agevole la compilazione di un questionario che le agenzie non si sono dimostrate molto propense a restituire. Esse sono: dirigenti e quadri, operai generici, operai specializzati, impiegati amministrativi, impiegati tecnici, addetti ai servizi con alta professionalità, addetti ai servizi con professionalità media o bassa, altro – era possibile specificare una ulteriore figura professionale.

**Figura 3.1 – Frequenza delle figure professionali tra avviati ed iscritti**



Senz'altro i dirigenti sono il gruppo professionale sia meno richiesto sia meno offerto: evidentemente esistono spesso valide alternative contrattuali all'interinale in questo caso. Per quanto riguarda la categoria maggiormente offerta, si tratta degli impiegati tecnici, su livelli prossimi agli impiegati amministrativi. Sotto il profilo della domanda, la figura professionale più richiesta è invece quella degli operai, sia generici che specializzati. Il grafico riportato in figura 3.2 consente invece di apprezzare direttamente i differenziali tra domanda ed offerta. Gli istogrammi che si trovano nel quadrante superiore riguardano squilibri a favore della domanda: quelle figure professionali sono più domandate che offerte, e lo squilibrio maggiore riguarda gli operai specializzati. Viceversa, le colonnine che si trovano nel quadrante inferiore riguardano figure professionali più offerte che domandate, e si tratta in prevalenza di impiegati tecnici.

**Figura 3.2 Mismatch domanda/offerta per figura professionale**

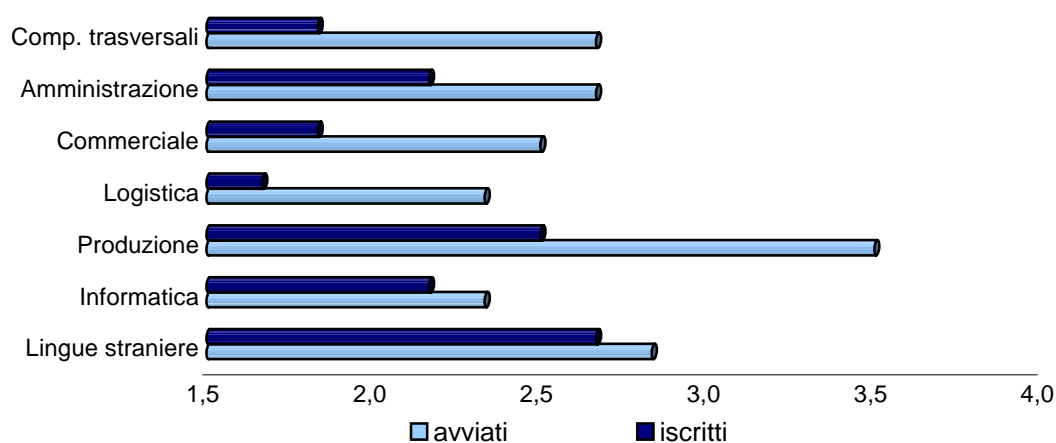


Si nota quindi che l'offerta è sovrabbondante per gli impiegati tecnici. Viceversa gli operai specializzati sembrano molto più richiesti che offerti nella percezione delle agenzie.

Sono state quindi testate le competenze dei lavoratori, divisi nei due sottoinsiemi di lavoratori iscritti ed avviati, volendo cioè verificare l'esistenza di mismatch su alcuni macrogruppi di competenze tra domanda ed offerta di lavoro interinale. I risultati sono mostrati in figura 3.3. Ai responsabili delle agenzie è stato quindi chiesto di indicare il livello di sette competenze mediamente possedute da iscritti ed avviati, su una scala da 1 (competenza non posseduta) a 5 (competenza pienamente posseduta). Le competenze maggiormente possedute dagli avviati sono quelle

legate al ciclo produttivo, ed è su queste che si riscontra il più elevato squilibrio a sfavore dell'offerta: i lavoratori iscritti mediamente possiedono poco queste competenze, in maniera molto inferiore agli avviati, e dunque in maniera insufficiente rispetto alla domanda. Il gruppo di competenze maggiormente posseduto dagli iscritti riguarda invece le lingue straniere, tuttavia gli avviati mostrano un livello della stessa competenza superiore. In altri termini, gli avviati mostrano di avere un livello di competenze superiore a quello degli iscritti, per tutte i gruppi di competenze che sono stati inclusi nel questionario a cui i responsabili delle agenzie hanno risposto. In ogni caso, il mismatch meno rilevante si riscontra per informatica e lingue straniere.

**Figura 3.3 – Mismatch domanda/offerta per competenze**



### ***La mobilità territoriale***

È stato poi chiesto alle agenzie se fossero in atto o previsti progetti di mobilità territoriale, sia a livello nazionale che internazionale. In particolare, nel primo caso tali progetti comportano il trasferimento di lavoratori temporanei da zone a bassa domanda di lavoro, sostanzialmente concentrate nelle regioni meridionali, ad aree con maggiore richiesta, localizzate nelle regioni settentrionali. Nel secondo caso si tratta invece di ricercare all'estero particolari figure professionali difficilmente reperibili sul mercato nazionale: solamente una agenzia ha indicato la presenza di progetti a livello internazionale, mentre sono state 4 quelle che ne hanno organizzati su scala nazionale. Due di queste quattro si dichiarano sostanzialmente soddisfatte dei risultati conseguiti. Le agenzie che non hanno organizzato questi interventi e quelle che non si dichiarano soddisfatte degli esiti indicano in

---

maggioranza due tipi di ostacoli: le difficoltà organizzative e quelle che impediscono di reclutare lavoratori idonei alla domanda. In effetti, va tenuto conto del fatto che tali progetti richiedono innanzitutto la disponibilità di ampie banche dati di lavoratori temporanei, e quindi l'attivazione di un sistema di incentivi che favoriscano la mobilità dei lavoratori stessi; tali incentivi possono andare dalla garanzia di missioni di durata medio-lunga (almeno 4 mesi) al reperimento da parte dell'agenzia stessa di alloggi a prezzi sostenibili, fino all'istituzione di polizze assicurative per lo spostamento dei lavoratori. Il dato relativo alle difficoltà di reclutamento mostra invece che non si tratta di un problema di indisponibilità o di resistenze culturali dei lavoratori (per la quale era prevista una specifica risposta), ma di scarsa adeguatezza dell'offerta che andrebbe mobilitata sulla base delle esigenze delle imprese.

### **3.4. I rapporti con le associazioni di categoria e le organizzazioni sindacali**

Per quanto attiene le associazioni datoriali, in due casi le agenzie non sono risultate iscritte a nessuna delle tre associazioni di categoria. Si tratta di agenzie dalle caratteristiche piuttosto simili: entrambe di piccole dimensioni, con un numero di dipendenti diretti intorno alle 40 unità, ed un numero limitato di filiali (16 in un caso, 23 nell'altro), concentrate nelle regioni settentrionali.

Circa le motivazioni che hanno portato le altre ad iscriversi, quella che ottiene i maggiori consensi, sia tra le agenzie di piccola dimensione che tra quelle più grandi, è il rapporto che le associazioni mantengono con il Ministero del Lavoro; in particolare, le 3 agenzie per le quali i rapporti con il Ministero costituiscono il principale motivo di iscrizione ad una associazione datoriale si differenziano sia in termini di dipendenti diretti (compresi fra 44 e 250), che di filiali (comprese fra 15 e 37). D'altra parte, questo risultato è probabilmente da contestualizzare nella fase che ha visto la progettazione e l'applicazione della riforma del mercato del lavoro, e che ha determinato l'assunzione di un ruolo attivo da parte delle associazioni, le quali hanno fatto da tramite per la richiesta di chiarimenti, per la sollecitazione di interventi migliorativi, in generale per una attività di lobby e di rappresentanza degli interessi dei propri associati. È evidente che in una fase di rideterminazione delle norme che regolano il settore le agenzie abbiano vissuto il ruolo delle rispettive associazioni come strategico e vitale per il futuro assetto proprio e

---

dell'ambiente di riferimento. Oltre a questo, le motivazioni che più frequentemente vengono indicate come prioritarie tra quelle proposte sono tre, sostanzialmente a pari merito: i rapporti con gli enti previdenziali Inps, Inail e simili, i rapporti con gli enti bilaterali FormaTemp ed EbiTemp, i servizi di consulenza, tipicamente in materia fiscale, legale ed in merito alla contrattazione decentrata. In particolare, il fatto che sia le agenzie maggiori che quelle più piccole considerino un fattore prioritario la gestione dei rapporti con gli enti bilaterali da parte delle associazioni datoriali, sembra confermare l'importanza della bilateralità per l'intero sistema del lavoro temporaneo, importanza già emersa nella fase dell'indagine relativa alle parti sociali: basti pensare che sono appunto tali enti, gestiti congiuntamente da rappresentanti delle associazioni datoriali e delle organizzazioni sindacali, a gestire le politiche formative e alcuni servizi particolarmente importanti per i lavoratori temporanei, quali l'accesso al credito e l'assicurazione anti-infortunistica, creando in tal modo un sistema di protezione, supporti e garanzie specificamente rivolto ai lavoratori suddetti.

Per quanto riguarda invece i servizi di assistenza e consulenza forniti dalle associazioni datoriali, sembra emergere un certo grado di correlazione fra l'importanza ad essi attribuita dalle agenzie e la dimensione delle agenzie stesse: tale fattore sembra infatti diventare meno rilevante con l'aumentare delle dimensioni delle società in termini di filiali, dipendenti diretti e fatturato. Ciò può spiegarsi col fatto che le agenzie maggiori dispongono di uffici interni specificamente dedicati all'erogazione dei servizi suddetti; al contrario, quelle di minori dimensioni, non disponendo delle risorse necessarie alla creazione di strutture interne, tendono a vedere nelle associazioni datoriali innanzitutto dei soggetti erogatori di servizi di assistenza e consulenza in materia fiscale e legale, in merito all'interpretazione ed all'applicazione di norme legislative e contrattuali. Un'importanza minore rispetto agli elementi sin qui elencati viene invece attribuita all'azione di rappresentanza svolta dalle associazioni datoriali in sede di contrattazione collettiva nazionale: ciò sembra indicare una tendenza da parte delle agenzie a considerare prioritari ai fini dell'iscrizione fattori strategici quali i rapporti con le autorità governative e gli enti bilaterali, a fronte di una situazione in cui il CCNL del lavoro temporaneo si distingue dagli altri CCNL di categoria per il suo carattere essenzialmente normativo, che rinvia alla contrattazione di categoria la definizione degli elementi sostantivi. Infine, le agenzie sembrano ritenere poco importante la gestione da parte delle associazioni datoriali dei rapporti con le organizzazioni sindacali per la gestione di progetti formativi a livello territoriale, il

---

che appare un'ulteriore indicazione dello scarso grado di sviluppo sin qui raggiunto da tali progetti, come già emerso nella fase D dell'indagine.

Per quanto riguarda i rapporti tra le agenzie interinali e le organizzazioni sindacali, le risposte al questionario sembrano delineare un quadro generale di contatti non molto frequenti; ciò potrebbe spiegarsi da un lato col fatto che le disposizioni legislative prevedono che siano le imprese utilizzatrici a comunicare alle organizzazioni sindacali numero e motivazioni del ricorso al lavoro temporaneo, dall'altro con le difficoltà che i lavoratori stessi sembrano tuttora incontrare nel segnalare ai sindacati eventuali situazioni di conflittualità da comunicare alle agenzie, anche per l'assenza di propri rappresentanti sindacali all'interno delle imprese utilizzatrici, come già emerso nella fase D dell'indagine. All'interno di tale contesto, non sembra poi emergere una tipologia di rapporti sindacali maggiormente rilevante: le singole agenzie tendono cioè ad attribuire un basso grado di importanza sia ai rapporti con le organizzazioni sindacali dei propri dipendenti, sia a quelli con i sindacati dei lavoratori temporanei, sia a quelli con le organizzazioni sindacali confederali e di categoria in ordine alla contrattazione collettiva nazionale o territoriale. D'altra parte, simili risultati potrebbero essere visti come un'ulteriore conferma della tendenza da parte delle agenzie a delegare la gestione dei rapporti sindacali alle proprie associazioni datoriali, non solo in tema di contrattazione collettiva nazionale, ma anche e soprattutto di gestione congiunta degli enti bilaterali, fattore cui, come emerso in precedenza, le agenzie attribuiscono una notevole importanza.

### **3.5. Osservazioni conclusive sulla struttura del mercato e l'organizzazione delle agenzie**

L'indagine ha permesso di evidenziare come le agenzie diano un giudizio positivo della riforma del mercato del lavoro, un giudizio che si manifesta nell'intenzione, largamente manifestata, di sfruttare appieno le possibilità offerte dall'ampliamento dell'oggetto sociale e dell'evoluzione verso Agenzie per il lavoro, e di impegnarsi quindi oltre che nella somministrazione di lavoro, anche nell'intermediazione, nella selezione, nella ricollocazione, un'intenzione espressa dalla quasi totalità delle agenzie.

Diversi dati fanno ritenere che il 2003 sia stato un anno di stabilizzazione del settore, che non è cresciuto ai ritmi sostenuti osservati in precedenza. In tale

---

direzione vanno letti, tra gli altri, il lieve calo dei dipendenti diretti, il numero stabile dei lavoratori avviati, la minore crescita delle missioni. Non sembra invece modificarsi rispetto al passato la preponderanza dell'area settentrionale, ed in particolare di quella del Nord Ovest, sul resto d'Italia.

A cambiare è stata negli anni recenti la strategia delle agenzie, che partendo da un orientamento indifferenziato ora si sono orientate verso una progressiva maggiore specializzazione. A questo si associa, come la nostra indagine ha rilevato, una crescente attenzione delle agenzie ad erogare un servizio di elevata qualità, piuttosto che con una tempistica o ad un costo particolarmente competitivo. Una quota non trascurabile di agenzie ha avviato progetti di mobilità a livello nazionale, sebbene la maggioranza denunci difficoltà nell'organizzazione e nel reperimento di un'offerta di lavoro idonea alla domanda.

La rilevazione presso le agenzie ha poi permesso di avere dei riscontri sia sulla domanda che sull'offerta di lavoro. Con riferimento ai lavoratori avviati, per quanto riguarda la scolarità, si riscontra una sovrarappresentazione (rispetto all'universo degli occupati in Italia) di lavoratori con titolo di studio di scuola media superiore, e viceversa una minore presenza di laureati. Si conferma la grande prevalenza di giovani e la presenza non trascurabile di immigrati.

Per quanto riguarda le missioni, si conferma quanto emerge dalla fase A dell'indagine (e da altre ricerche) a proposito della durata delle missioni, che sono in larga maggioranza inferiori ai tre mesi. Diminuisce inoltre il numero di lavoratori che sono stati avviati a più di una missione nel corso dell'anno.

L'indagine ha permesso di misurare i mismatch a livello di macro gruppi professionali, offerti e domandati. Gli squilibri maggiori dal lato della domanda riguardano gli operai specializzati, quelli dal lato dell'offerta gli impiegati tecnici e amministrativi.

Per quanto riguarda le competenze degli avviati, queste sono in misura maggiore legate al ciclo produttivo (e per queste stesse si osserva il maggiore squilibrio a sfavore della domanda), mentre quelle degli iscritti riguardano prevalentemente le lingue straniere. I dati mostrano come gli avviati posseggono mediamente un livello di competenze superiore a quello degli iscritti, per tutti i gruppi di competenze elencati. Naturalmente questo dato riflette l'attività di formazione e selezione che le agenzie svolgono e i cui effetti sono stati probabilmente tenuti presente al momento della compilazione del questionario.

---

Infine, specifica attenzione è stata posta ai rapporti che le agenzie instaurano da un lato con le rispettive associazioni datoriali, dall'altro con le organizzazioni sindacali. Scopo di questa parte dell'indagine è stato quello di evidenziare le principali motivazioni alla base dei suddetti rapporti, e quindi le tipologie di relazioni ritenute più importanti dalle agenzie sia nei confronti delle associazioni imprenditoriali di categoria (Ailt, Confinterim e Apla), sia per quanto riguarda le organizzazioni sindacali, includendo fra queste ultime le confederazioni nazionali, le organizzazioni di categoria ed in particolare quelle dei lavoratori temporanei (Alai-Cisl, CPO-Uil, Nidil-Cgil). I risultati dell'analisi sembrano sostanzialmente confermare quanto già emerso nella fase D dell'indagine relativa alle parti sociali. In particolare, il ruolo delle associazioni datoriali a cui le agenzie interinali sembrano attribuire maggiore importanza è quello di rappresentanza istituzionale, che comporta innanzitutto la gestione dei rapporti con il Ministero del Lavoro, rapporti che sconfinano spesso in un'attività di pressione volta a promuovere gli interessi degli associati. D'altra parte, l'importanza attribuita alle relazioni con il Ministero va inserita in un contesto di generale riforma del mercato del lavoro, in cui il ruolo di supporto svolto dalle associazioni datoriali è risultato sicuramente determinante per le agenzie. Rientra nella funzione di rappresentanza istituzionale delle associazioni datoriali anche la gestione dei rapporti con gli enti bilaterali FormaTemp ed Ebitemp, per ciò che riguarda i servizi di formazione, accesso al credito ed assicurazione contro gli infortuni sul lavoro erogati da tali enti ai lavoratori temporanei. Il rilievo attribuito a tale ruolo conferma la centralità della bilateralità emersa in precedenza, con riferimento ad una gestione congiunta del sistema del lavoro temporaneo da parte di associazioni datoriali ed organizzazioni sindacali attraverso gli enti in questione. Anche la funzione di erogazione dei servizi di consulenza fiscale e legale era già stata segnalata nell'analisi relativa alle parti sociali, anche se i risultati del questionario sembrano attribuirle un peso superiore rispetto a quanto emerso in precedenza. Un risultato ulteriore rispetto a quelli ottenuti dall'indagine sulle parti sociali è invece rappresentato dall'importanza attribuita dalle agenzie ai rapporti con gli enti previdenziali.

Infine, l'indagine evidenzia lo scarso peso attribuito dalle agenzie ai rapporti con le organizzazioni sindacali, che siano quelle dei propri dipendenti, quelle dei lavoratori temporanei, o quelle confederali e di categoria in merito alla contrattazione collettiva nazionale o territoriale. Ciò sembra ricollegarsi a quanto emerso nella fase D in relazione al limitato potere contrattuale dei sindacati dei lavoratori temporanei e quindi al carattere sostanzialmente normativo della contrattazione collettiva

---

nazionale sul lavoro temporaneo, che rinvia ai contratti di categoria delle imprese utilizzatrici la definizione degli elementi di tipo sostantivo. In particolare, il poco rilievo attribuito ai contatti con le organizzazioni sindacali dei lavoratori temporanei per la gestione di progetti formativi congiunti a livello territoriale dimostra ulteriormente lo scarso grado di sviluppo di tali progetti già emerso nella fase D dell'indagine. D'altra parte, tali risultati vanno bilanciati con l'importanza attribuita dalle agenzie interinali ai rapporti con gli enti bilaterali Formatemp ed Ebitemp, all'interno dei quali si ritrovano rappresentanti delle associazioni datoriali e delle organizzazioni sindacali, che in tal modo danno vita ad un sistema di gestione congiunta del mercato del lavoro temporaneo.

---

## **4. LE ATTIVITÀ FORMATIVE DELLE AGENZIE FORNITRICI DI LAVORO INTERINALE**

### **4.1. Premessa**

Come evidenziato nei capitoli precedenti, al fine di approfondire la conoscenza delle attività formative svolte dalle agenzie fornitrici di lavoro interinale, direttamente mediante proprie strutture o indirettamente appoggiandosi a CFP esterni, è stata condotta un'indagine sul campo mediante somministrazione di un questionario semistrutturato.

Rispetto all'universo di riferimento, soltanto sedici agenzie (circa il 25%) si sono dimostrate disponibili alla compilazione del questionario. Di queste, 11 si trovano al Nord, 3 sono localizzate nell'Italia centrale e 2 nel Meridione.

L'esiguità numerica del campione finale ci ha spinto ad analizzare i dati esclusivamente mediante distribuzioni semplici di frequenza, senza ricorrere alla presentazione di tabelle in forma bivariata o multivariata. Nondimeno, l'elaborazione dei dati raccolti ci ha consentito di realizzare una prima fotografia del fenomeno oggetto di studio, mettendo in luce alcuni interessanti *trend* e alcuni punti critici rispetto all'offerta formativa delle agenzie ed ai fabbisogni formativi di lavoratori ed imprese.

Il settore della formazione destinata ai lavoratori interinali rappresenta, infatti, una partita importante, nella quale le agenzie di fornitura di lavoro temporaneo sembrano acquisire gradualmente un ruolo da protagoniste: sembra, infatti, ormai abbastanza diffusa la tendenza a servirsi per le attività formative di strutture proprie (9 casi su 16 nella nostra rilevazione), con conseguente riduzione degli spazi per enti e strutture formative esterne.

### **4.2. Le caratteristiche dell'offerta formativa**

#### ***4.2.1. Gli obiettivi della formazione***

Le agenzie di fornitura di lavoro interinale si sono accostate alla formazione per i propri iscritti mossi da una molteplicità di ragioni, fra le quali spiccano la possibilità

di migliorare la collocabilità del lavoratore nel breve periodo e l'esigenza di mantenere elevati standard qualitativi a fronte delle richieste delle imprese utilizzatrici. La scelta della formazione, dunque, appare prevalentemente orientata, come del resto prevedibile, verso le esigenze delle aziende utilizzatrici (collocare risorse umane nelle posizioni richieste in tempi immediati), piuttosto che verso i lavoratori. La necessità di fornire un bagaglio di competenze professionali agli iscritti, ma anche quella di attrarre risorse umane nella propria agenzia incentivandone l'interesse mediante un'offerta formativa, vengono poste in secondo piano rispetto all'esigenza di un'efficace collocazione sul mercato da parte dell'agenzia stessa, in linea con il profilo *market oriented* delle società di fornitura di lavoro interinale.

**Tabella 4.1 – Utilità prevalente assegnata alla formazione (Valori %. N=16)**

Utilità	% *
Aumenta la garanzia di qualità per le aziende utilizzatrici	56,3
Incentiva l'interesse dei lavoratori per il lavoro interinale	12,5
Aumenta le competenze ai fini del collocamento immediato	68,8
Migliora l'immagine dell'agenzia verso il lavoratore	12,5
Fornisce un bagaglio professionale utile anche successivamente	25,0
Altra utilità	-

\* Il totale non è pari a 100 poiché l'*item* prevedeva la possibilità di fornire fino a 2 risposte.

Coerentemente, la tipologia formativa ritenuta più utile per la propria società è la formazione professionale, seguita dalla formazione *on the job*: a sceglierle come primo intervento in ordine di utilità sono state, rispettivamente, 7 e 3 agenzie sulle 10 che hanno fornito una risposta, mentre la formazione di base e quella continua si presentano rispettivamente al terzo e quarto posto<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Mediana e moda, in questo caso, coincidono. A mettere la formazione di base al 3° posto in ordine di utilità è stata la metà delle agenzie che hanno fornito una risposta, mentre la formazione continua è stata messa al 4° posto da 7 agenzie su 10, a rispecchiare la persistenza di notevoli difficoltà nell'affermazione di questa tipologia formativa. Alcune agenzie, del resto, hanno precisato proprio come la formazione continua non sia in sé e per sé "la meno utile, ma la più difficile da realizzare per i prerequisiti d'ingresso necessari ai lavoratori temporanei", sottolineando le difficoltà implicite nello sviluppo di questa tipologia (introdotta da Forma.Temp con l'avvio della fase a regime) e gli esigui *feedback* in tempi brevi: "organizzare la formazione continua richiede un eccessivo dispendio di energie rispetto all'interesse dei corsisti ed alla successiva spendibilità delle risorse".

In questo caso, nonostante l'esiguità numerica del campione di agenzie coinvolte nella rilevazione, si hanno risultati perfettamente in linea con l'evoluzione generale delle tipologie di Forma.Temp, che vede ancora grossi ostacoli nella direzione di una piena affermazione della formazione continua quale prezioso strumento di aggiornamento lungo tutto l'arco della vita lavorativa.

---

Tra le motivazioni della predilezione per la formazione professionale figura il fatto che, in virtù dei suoi obiettivi, essa “crea specifiche competenze al servizio delle aziende utilizzatrici”, consente di “qualificare professionalmente al fine di favorire l'occupazione dei propri dipendenti” e “permette di affrontare temi di maggiore connotazione operativa, nonché di coinvolgere maggiormente il lavoratore/studente che sente in maniera più pronunciata la reale importanza di una preparazione professionale antecedente l'inserimento lavorativo”.

Parimenti, la formazione *on the job*, nella misura in cui “permette ai lavoratori di essere affiancati all'avvio della missione”, si configura come “un'importante leva commerciale”, assai utile “per facilità e velocità dell'organizzazione, per gli effetti immediati sul *background* professionale del lavoratore”.

Questo orientamento pragmatico non sembra, però, volersi affermare a discapito di standard qualitativi elevati, almeno nelle intenzioni. E' stato chiesto, infatti, alle agenzie di mettere in ordine di importanza alcuni aspetti chiave della realizzazione dei progetti formativi: la competenza dei docenti figura tra le priorità (un terzo delle agenzie la indica al primo posto e si supera l'86% se si prendono in considerazione le prime 3 scelte), seguita dall'accuratezza della progettazione (73,3% fra 1° e 2° posto). Più della metà delle agenzie (57,2%) mette ai primi tre posti nell'ordine di priorità la rapidità con cui si riesce ad organizzare un progetto, mentre meno rilevante risulta l'obiettivo del raggiungimento del numero di allievi previsto. Infine, non vengono mai indicati come prima o seconda priorità aspetti organizzativi e pratici, pure importanti, legati alle strutture a disposizione, quali l'accoglienza delle aule e la dotazione di attrezzature e laboratori.

---

**Tabella 4.2 – Priorità nella realizzazione dei progetti formativi (Valori %).**

<b>Priorità</b>	<b>1°</b>	<b>2°</b>	<b>3°</b>	<b>4°</b>	<b>5°</b>	<b>6°</b>	<b>(N)</b>
Raggiungimento del numero di allievi previsto	26,7	-	20,0	26,7	6,6	20,0	(15)
Rapidità di organizzazione del progetto	14,3	28,6	14,3	21,4	21,4	-	(14)
Accuratezza della progettazione	26,7	46,6	-	26,7	-	-	(15)
Competenza dei docenti	33,2	26,7	26,7	6,7	6,7	-	(15)
Accoglienza delle aule	-	-	13,4	13,3	40,0	33,3	(15)
Dotazione di attrezzature e laboratori	-	-	28,6	7,1	21,4	42,9	(14)
Altra priorità	-	-	-	-	-	-	-

#### **4.2.2. I numeri della formazione**

Nel 2001 sono stati avviati complessivamente da 6 agenzie di fornitura di lavoro interinale 557 progetti (da un minimo di 3 ad un massimo di 200); l'anno seguente i progetti sono stati 1.664 (da 8 a 500), distribuiti fra 10 società, mentre nel 2003 11 agenzie interinali hanno fatto partire complessivamente 4.584 progetti (da un minimo di 9 ad un massimo di 1.100). Il numero medio di progetti avviati è, quindi, aumentato dal primo anno di attività al 2003 (si veda tabella 4.3)<sup>4</sup>.

I progetti riconosciuti da Forma.Temp sono stati, invece, 576 nel primo anno, 1.535 nel secondo e 3.827 nell'ultimo.

Nel 2001, dunque, è stato avviato complessivamente un numero di progetti inferiore a quello dei progetti riconosciuti da Forma.Temp (forse per la difficoltà di trovare partecipanti, in una fase di rodaggio), mentre negli anni seguenti la quantità di progetti riconosciuti dal Fondo ha subito una graduale diminuzione (il rapporto progetti riconosciuti/progetti avviati scende dall'1,03 del 2001 allo 0,92 del 2002, per arrivare allo 0,83 del 2003), probabilmente per ragioni opposte. Parallelamente, infatti, alla capacità delle Agenzie interinali di avviare interventi di formazione, si sono più strutturati i vincoli di riconoscimento da parte di Forma.Temp.

---

<sup>4</sup> In tabella si è scelto di riportare, oltre alla media aritmetica calcolabile su variabili cardinali, anche la mediana, misura di tendenza centrale usata solitamente per le variabili ordinali e coincidente con la modalità del caso che occupa il posto centrale nella distribuzione ordinata dei casi secondo una data variabile. La mediana, infatti, risente in misura minore dei valori estremi della distribuzione, che nel caso studiato presentavano dei "picchi" piuttosto consistenti. In tabella sono anche riportati, per fornire un quadro più completo, la misura della dispersione della distribuzione e l'intervallo entro cui si articolano i valori.

**Tabella 4.3 – Principali statistiche relative ai progetti avviati e riconosciuti da Forma.Temp nel 2001, 2002 e 2003.**

Statistiche	Progetti avviati			Progetti riconosciuti da Forma.Temp		
	2001	2002	2003	2001	2002	2003
Agenzie che hanno risposto	6	10	11	6	10	11
Media dei progetti	92,8	166,4	416,7	96,0	153,5	347,9
Mediana dei progetti	106,5	47	290	116,5	45,0	115,0
Deviazione standard	78,3	197,0	403,6	78,3	197,2	387,0
Valore minimo	3	8	9	2	8	4
Valore massimo	200	500	1100	200	500	1100
Range (Intervallo)	197	492	1091	198	492	1096

Per quanto concerne, ancora, il legame fra le società di fornitura di lavoro temporaneo e Forma.Temp, decresce negli anni anche la percentuale dei costi mediamente coperti da questo ente per la gestione bilaterale della formazione rivolta ai lavoratori interinali: il 99,6% nel 2001, il 94,3% nel 2002 e il 92,9 nel 2003 (con valori che per gli ultimi due anni oscillano tra l'80% e il 100%, mentre nel 2001 si registravano solo percentuali fra il 99 e il 100%).

Aumenta, invece, e in misura consistente di anno in anno, il numero di lavoratori coinvolti nelle azioni formative promosse dalle agenzie, come si evince dalla tabella 4.4.

**Tabella 4.4 – Principali statistiche relative ai lavoratori interessati dai corsi nel 2001, 2002 e 2003**

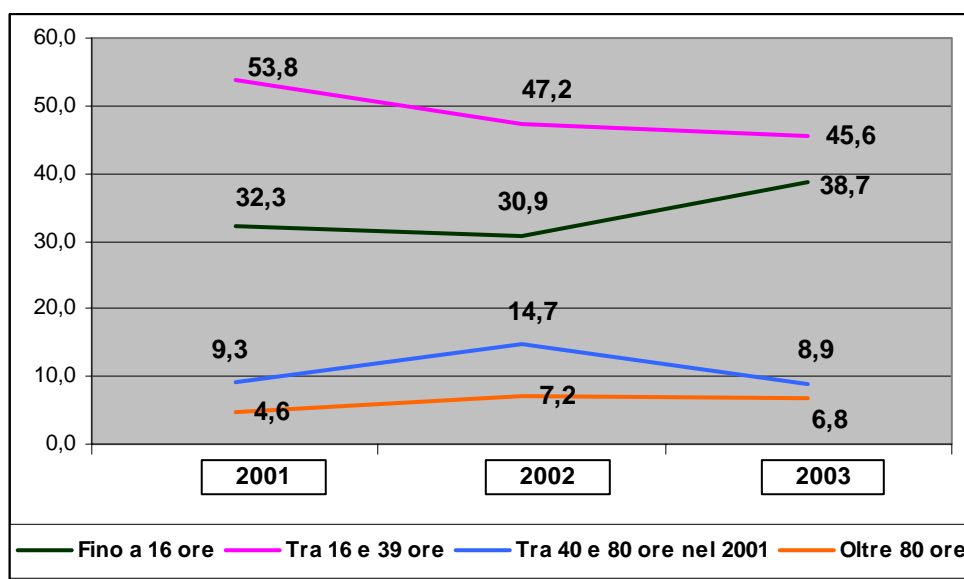
Statistiche	Progetti avviati		
	2001	2002	2003
Agenzie che hanno risposto		6	9
Media dei lavoratori		531,3	1.085,1
Mediana dei lavoratori		264,5	475,0
Deviazione standard		585,6	1.353,5
Valore minimo		53	73
Valore massimo		1.396	4.038
Range (Intervallo)		1.343	3.965

Per quanto concerne l'articolazione dei corsi secondo la tipologia e la durata, dal 2001 al 2003 si assiste ad un considerevole aumento delle azioni formative destinate ai lavoratori interinali di durata inferiore alle 16 ore (+6,4 punti percentuali) e ad un incremento, di minore entità, per i corsi più lunghi, che superano le 80 ore (+2,2 punti percentuali). Per contro, sembrano registrare una

diminuzione i corsi di media durata, in particolare misura quelli di durata compresa tra le 16 e le 40 ore.

La durata dei corsi, ovviamente, risente anche delle differenze fra le tipologie corsuali attivate, nella misura in cui, secondo il regolamento stesso di Forma.Temp, i diversi tipi di formazione presentano limiti diversi in materia di durata, oltre che rispetto al numero dei partecipanti e ai massimali di costo ammissibili<sup>5</sup>.

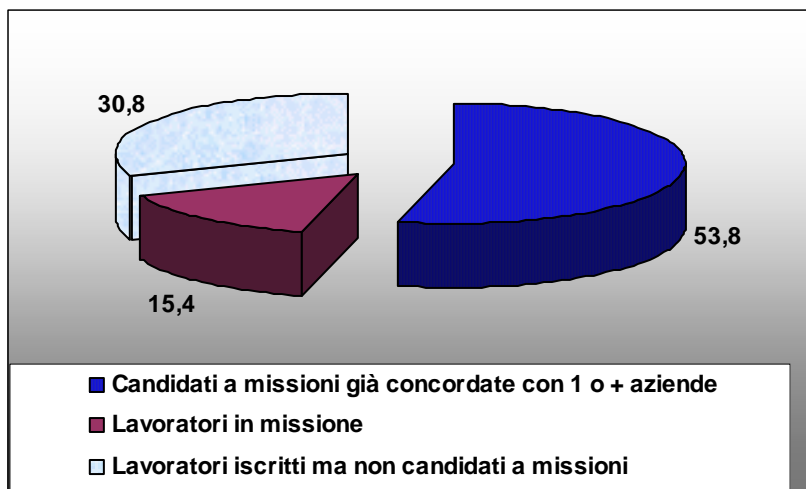
**Figura 4.1 – Evoluzione dell’articolazione dei corsi secondo la durata negli anni 2001, 2002 e 2003. (Valori %).**



Per quanto riguarda i soggetti a cui sono maggiormente rivolti i corsi, si conferma la scelta di percorsi professionalizzanti e di impatto immediato effettuata da molte società di fornitura di lavoro interinale. Ben sette agenzie su tredici scelgono, infatti, di coinvolgere nelle attività formative soprattutto i candidati a missioni già concordate con una o più aziende, e altre due si rivolgono principalmente a lavoratori in missione (presumibilmente per azioni di formazione *on the job*). Solo le restanti quattro agenzie interinali, dunque, assumono come priorità la formazione destinata a lavoratori iscritti, ma non candidati a missioni.

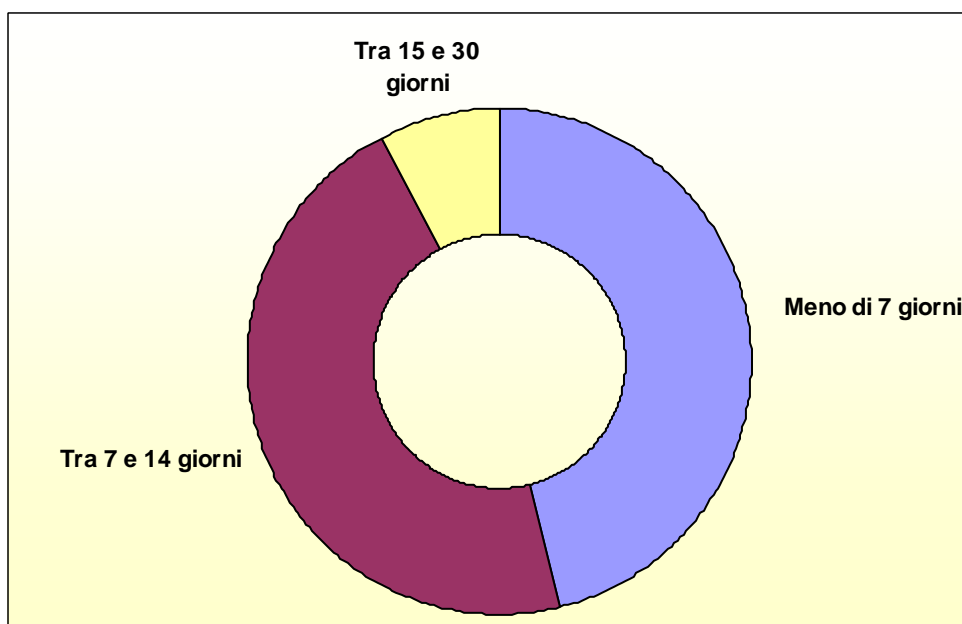
<sup>5</sup> Secondo gli ultimi dati resi disponibili da Forma.Temp, i corsi mediamente più lunghi sono quelli relativi all’area della formazione professionale (58,2 ore nel primo semestre 2004 e 58,7 nel 2003), seguiti dai corsi di formazione continua (in media intorno alle 40 ore, circa la metà del tetto massimo di durata per questa tipologia) e dalle azioni formative in affiancamento nell’impresa utilizzatrice (in media circa 31 ore/corso, a fronte di un limite massimo pari a 40 ore). Molto più brevi i corsi “di base”, che oscillano fra le 10 (2003) e le 15 (2004) ore medie.

Figura 4.2 – Principali destinatari dei corsi di formazione. (Valori %. N=13).



Infine, la prontezza nella realizzazione delle azioni formative, pur nel rispetto degli standard qualitativi prefissati, costituisce un tratto caratteristico della formazione destinata ai lavoratori interinali. Su 13 agenzie che hanno risposto alla domanda “Quali sono i tempi medi per l’organizzazione dei corsi, dalla richiesta delle aziende alla partenza del progetto?”, 6 hanno indicato un tempo inferiore alla settimana, altre 6 un intervallo variabile dai 7 ai 14 giorni e solo una un tempo superiore, comunque, contenuto entro il mese.

Figura 4.3 – Tempi medi per l’organizzazione dei corsi. (Valori %. N=13).



---

### 4.3. I fabbisogni formativi emergenti

In virtù del ruolo attivamente svolto già da alcuni anni, le società di fornitura di lavoro interinale hanno certamente maturato un'esperienza nell'analisi delle realtà professionali che coinvolgono i lavoratori e il mondo dell'impresa. Pertanto, è stato chiesto alle agenzie di esprimere un giudizio in merito ai principali fabbisogni formativi espressi dalle aziende ed in merito alla domanda di formazione espressa, invece, dai lavoratori.

Sia nel caso dei fabbisogni formativi espressi dalle imprese, sia in quello della domanda di formazione manifestata dai lavoratori, alle agenzie interinali è stato chiesto di attribuire un punteggio da 1 (fabbisogno formativo nullo) a 5 (urgente fabbisogno di formazione) in relazione alle seguenti competenze, di natura specifica oppure trasversale:

- a) Lingue straniere;
- b) Informatica (Office, Internet, posta elettronica, ecc.);
- c) Produzione (competenze legate al ciclo produttivo, inclusa progettazione e sviluppo);
- d) Logistica (acquisti, carico/scarico, organizzazione del magazzino, ecc.);
- e) Commerciale (marketing, tecniche di vendita, conoscenza del mercato, assistenza tecnica post-vendita, ecc.);
- f) Amministrazione (contabilità generale, fatturazione, buste paga, gestione personale, contabilità, ecc. Sono inclusi anche i servizi generali e tecnici);
- g) Competenze trasversali (capacità relazionale e di comunicazione, di lavorare in gruppo, di risolvere i problemi, ecc.).

Come emerge dalla tabella 4.5., secondo l'esperienza dei responsabili delle società di fornitura di lavoro interinale, il livello di soddisfazione delle imprese per le competenze possedute allo stato attuale dai lavoratori risulta, in generale, piuttosto basso. I fabbisogni di formazione più urgenti si registrano per quanto concerne l'informatica (7 punteggi su 14 pari a 5) e tutte le competenze legate all'ambito della produzione, ma necessità di interventi di formazione si rilevano anche per le figure amministrative e per la conoscenza delle lingue straniere. Meno problematica la situazione per il settore commerciale, per la logistica e per tutta una serie di competenze che si collocano in maniera trasversale, a margine di una

professionalità specifica (dal *problem solving* alla capacità di lavorare in team e di relazionarsi nell'ambito del lavoro).

**Tabella 4.5 – Fabbisogni formativi espressi dalle imprese (Valori %).**

Competenze	Nulla o scarso	Medio	Elevato o molto elevato	Totale	(N)
Lingue straniere	23,1	23,1	53,8	100,0	(13)
Informatica	14,3	21,4	64,3	100,0	(14)
Produzione	14,3	21,4	64,3	100,0	(14)
Logistica	28,6	42,9	28,6	100,0	(14)
Commerciale	28,6	35,7	35,7	100,0	(14)
Amministrazione	14,3	28,6	57,1	100,0	(14)
Competenze trasversali	38,5	30,8	30,8	100,0	(13)

Per quanto concerne, invece, l'autopercezione del proprio bagaglio di competenze da parte dei lavoratori, i maggiori nodi critici risultano le competenze informatiche e quelle amministrative, mentre è più limitata la richiesta di corsi di formazione relativi alla produzione e, ancor più, alla logistica.

**Tabella 4.6. – Domanda di formazione espressa dai lavoratori (Valori %).**

Competenze	Nulla o scarso	Medio	Elevato o molto elevato	Totale	(N)
Lingue straniere	7,7	38,5	53,8	100,0	(13)
Informatica	7,7	23,1	69,2	100,0	(13)
Produzione	15,4	38,5	46,2	100,0	(13)
Logistica	46,2	38,5	15,4	100,0	(13)
Commerciale	7,7	53,8	38,5	100,0	(13)
Amministrazione	7,7	23,1	69,2	100,0	(13)
Competenze trasversali	30,8	23,1	46,2	100,0	(13)

Dal confronto fra le domande di formazione espresse dai due diversi soggetti emerge un dato interessante: spesso i lavoratori, stando almeno all'esperienza delle agenzie di fornitura di lavoro interinale, sovrastimano alcune esigenze delle imprese (in particolare per quanto riguarda le figure professionali da inserire nel settore amministrativo) e non tengono, invece, in adeguata considerazione la necessità delle aziende di personale qualificato in ambiti quali la logistica o il ciclo di produzione in senso stretto.

Figura 4.4a – Fabbisogni formativi delle imprese e dei lavoratori a confronto. (Valori %).

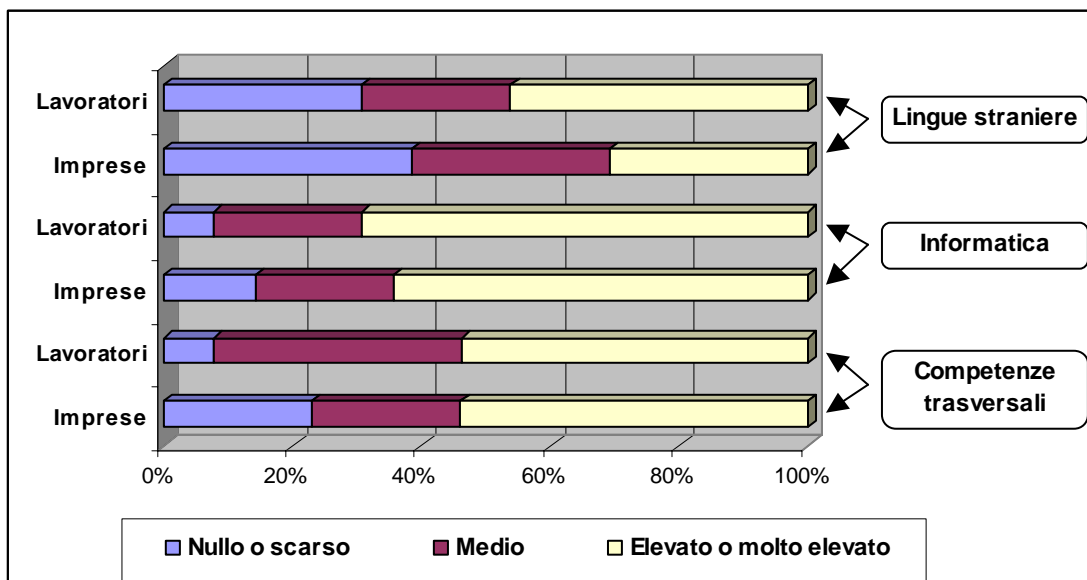
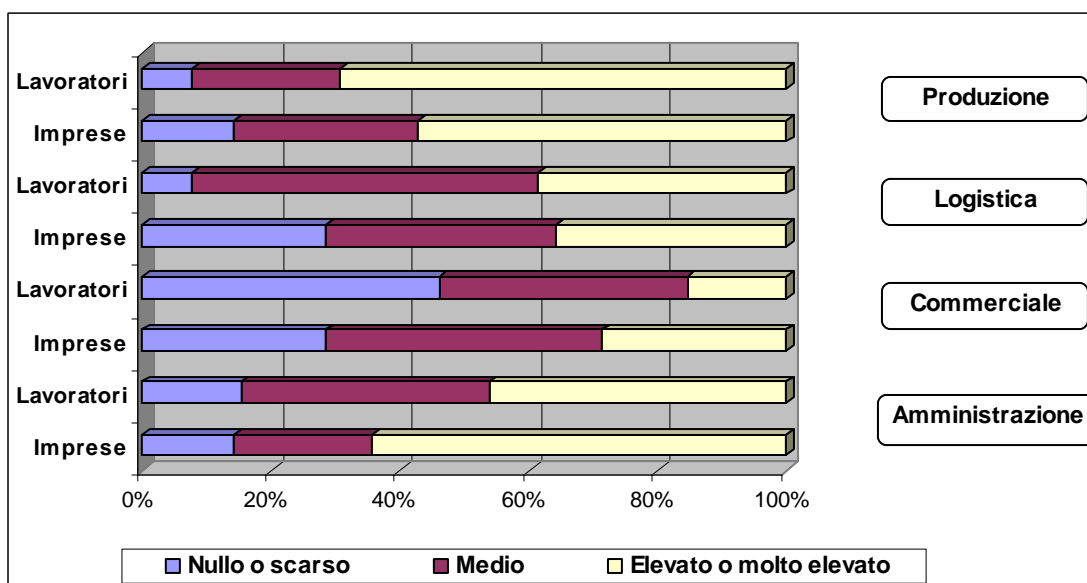


Figura 4.4b – Fabbisogni formativi delle imprese e dei lavoratori a confronto. (Valori %).



In generale, i lavoratori sembrerebbero esprimere una richiesta di formazione meno strettamente professionalizzante più spesso rispetto all'impresa, privilegiando corsi di lingue, di informatica o azioni formative legate all'acquisizione di competenze trasversali piuttosto che mirate all'acquisizione delle competenze necessarie per lo svolgimento di attività non sempre di profilo elevato.

---

Questo *gap*, peraltro confermato anche da una precedente indagine<sup>6</sup>, che si comincia a delineare nei dati disponibili meriterebbe di essere studiato con un'analisi più approfondita e mediante un coinvolgimento diretto delle aziende e dei lavoratori, al fine di favorire l'incontro fra domanda e offerta di formazione e, di conseguenza, un circolo virtuoso fra domanda e offerta di lavoro.

---

<sup>6</sup> Cfr. *"I lavoratori interinali in Emilia-Romagna: caratteristiche e fabbisogni formativi. Un'indagine sul campo"*, Istituto per la Ricerca Sociale, aprile 2004.