

Collana dell'Osservatorio **Centro Studi**

2

La presente ricerca è stata realizzata dall'Associazione VERSUS.

Coordinatore della ricerca: V. Walter Lindo.

Gruppo di ricerca: Stefano Scarpino, Giuseppe Di Lieto, Barbara Musella, Cinzia Papucci, Davide Premutico, V. Walter Lindo.

Elaborazione degli strumenti di indagine: Giuseppe Di Lieto, Davide Premutico, V. Walter Lindo.

Comitato Tecnico Scientifico: Vincenzo Mattina, Dario Scaella, Carmelo Prestileo.

Hanno redatto i testi: Introduzione e Conclusioni: V. Walter Lindo; Capitolo I: Stefano Scarpino; Capitolo II: Giuseppe Di Lieto, Barbara Musella, Cinzia Papucci, Davide Premutico, V. Walter Lindo; Capitolo III: Giuseppe Di Lieto, Davide Premutico, V. Walter Lindo.

Supporto tecnico ed informatico: Saverio Pescuma.

Segreteria Amministrativa: Rosilde Campanella.

La ricerca è stata chiusa nel mese di luglio 2006.

FABBISOGNI PROFESSIONALI E FORMATIVI DEI LAVORATORI IN SOMMINISTRAZIONE: MODELLO PER LA RILEVAZIONE

A cura dell'Associazione Versus - Supporto allo Sviluppo

indice

Premessa	9
Capitolo 1	
Il mercato della somministrazione e le strategie delle agenzie	11
1.1 I settori produttivi maggiormente interessati dal lavoro in somministrazione	11
1.2 Le figure professionali più richieste	14
1.3 Le nuove strategie delle agenzie di lavoro in somministrazione	17
1.4 I lavoratori inviati in somministrazione	20
1.5 Le pratiche nella rilevazione dei fabbisogni professionali e le attività formative delle agenzie	24
Capitolo 2	
Il percorso di rilevazione delle esigenze e delle aspettative professionali e formative degli attori del sistema	31
2.1 La rilevazione dei fabbisogni formativi: elemento sensibile del lavoro in somministrazione	31
2.1.1 <i>Valorizzazione degli aspetti salienti dell'istituto del lavoro in somministrazione</i>	31
2.1.2 <i>La rete dei fenomeni</i>	35
2.2 L'approccio utilizzato per definire il modello di rilevazione	41
2.2.1 <i>La scelta per competenze</i>	41
2.2.2 <i>Gli obiettivi ed il sistema di relazioni</i>	43
2.3 Metodologie di indagine	46
2.3.1 <i>Le imprese che utilizzano i lavoratori in somministrazione</i>	47
› <i>La definizione del campione</i>	48
› <i>Le modalità di svolgimento delle interviste</i>	48
› <i>Il Test</i>	48
› <i>Contenuti del questionario</i>	49
2.3.2 <i>Sintesi dei risultati emersi</i>	50

2.4 I sistemi di rilevazione delle agenzie fornitrici di lavoro temporaneo	69
2.4.1 <i>La finalità dell'intervista</i>	69
2.4.2 <i>Andamento del lavoro in somministrazione</i>	70
2.4.3 <i>Le figure professionali offerte e ricercate</i>	70
2.4.4 <i>L'offerta formativa</i>	71
2.4.5 <i>Le analisi dei fabbisogni</i>	72
2.4.6 <i>La rilevazione delle attività dei lavoratori</i>	76
2.4.7 <i>Conclusioni: indicazioni da valorizzare</i>	77
2.5 L'indagine sui lavoratori in somministrazione	79
2.5.1 <i>Valorizzare il ruolo delle Parti Sociali: il coinvolgimento dei lavoratori in somministrazione</i>	79
2.5.2 <i>Strumento di verifica dell'utilizzo e della motivazione del personale in somministrazione</i>	81

Capitolo 3

Il sistema di rilevazione dei fabbisogni di competenza e di formazione dei lavoratori in somministrazione

3.1 Premessa	83
3.2 Verso la definizione dello strumento per l'analisi dei fabbisogni e la programmazione dei processi di formazione	85
› <i>Strumento a supporto dell'analisi dei fabbisogni formativi e programmazione dei processi formativi</i>	85
› <i>Modellizzazione dello strumento</i>	86
3.3 Un percorso formativo per alcuni principali profili, per Unità Formative Capitalizzabili	91
› <i>Costruttore su macchine utensili</i>	95
› <i>Macellaio, operatore delle lavorazioni carni o macellaio</i>	107
› <i>Operatore di magazzino merci</i>	118
3.4 Glossario minimo	130

Conclusioni

Indirizzi per la programmazione di azioni di sistema che coinvolgano le Parti Sociali

Bibliografia

Allegati

Allegato 1

Elenco Agenzie di lavoro in Somministrazione 143

Allegato 2

Gli strumenti di rilevazione: 147

› *Intervista a responsabili delle imprese utilizzatrici del lavoro in somministrazione* 147

› Intervista a responsabili delle Agenzie di somministrazione di lavoro temporaneo	159
› Questionario autosomministrato on line ai lavoratori in somministrazione	165

premessa

L'istituto del lavoro in somministrazione ha, dal suo avvio, subito interessanti modifiche. Dal 1997 ad oggi sono mutate le modalità di inviare i lavoratori in missione, è cambiato il modo di finanziare la formazione e di programmare gli interventi formativi, è persino mutata la terminologia: da lavoro interinale a lavoro in somministrazione.

Il lavoro in somministrazione è un istituto relativamente nuovo per il nostro Paese: il sistema di gestione è stato mutuato da quelli di altri sistemi, seppur adattandolo al contesto nazionale. Anche le Agenzie di lavoro in somministrazione, specie le più grandi che sono presenti in più nazioni, hanno introdotto il loro modello nel nostro Paese.

Con il passare degli anni, il lavoro in somministrazione sta assumendo una sua specifica connotazione, disegnata sul sistema Italia.

È quindi opportuno anche contestualizzare gli strumenti che accompagnano e aiutano a programmare le attività ad esso legate. Prima fra tutte, la formazione e gli strumenti di analisi che la precedono.

L'obiettivo di questa ricerca, commissionata dall'Osservatorio di EBITEMP a VERSUS, è quello di definire un modello di analisi dei fabbisogni di professionalità e/o di competenze dei lavoratori in somministrazione.

Due sono gli obiettivi principali:

- a) individuare una strumentazione in grado di rilevare quelle che sono le figure maggiormente richieste dal mercato;
- b) verificare, con il supporto di chi ha svolto un lavoro in missione, se il lavoro in somministrazione è correttamente attuato e viene incontro alle aspettative dei lavoratori.

Nell'individuare la strumentazione per l'analisi, sono stati ascoltati i punti di vista di diversi soggetti: le imprese che richiedono i lavoratori, le Agenzie di lavoro in somministrazione, le parti sociali che definiscono le linee politiche.

Proprio questi ultimi diventano i destinatari principali dei risultati che consegniamo con la ricerca: sono stati disegnati ed implementati degli strumenti operativi finaliz-

zati ad individuare le figure più richieste sul mercato e uno strumento finalizzato a monitorare l'applicazione di quanto previsto dai contratti di lavoro nelle imprese. Nelle conclusioni sono, infine, individuate delle azioni di sistema che le Parti Sociali potrebbero realizzare per meglio governare il sistema.

La metodologia generale della ricerca è stata caratterizzata da un approccio quanti-qualitativo: partendo dall'analisi dei dati rilevati dagli studi e dal rapporto che ne scaturisce, si è proceduti a focalizzare l'interesse su un gruppo ristretto di ambiti di intervento/analisi.

La metodologia di lavoro si presenta articolata e complessa, sono state previste fasi di:

- raccolta, analisi ed elaborazione documentale;
- messa a punto di strumenti per le interviste e somministrazione questionari;
- messa a punto di strumenti di rilevazione dei profili professionali;
- raccolta ed elaborazione dati;
- definizione di un modello di rilevazione/analisi;
- costituzione di un Comitato Tecnico-scientifico per la validazione dei risultati;
- trasferibilità dei risultati e trasferimento delle metodologie di lavoro.

La ricerca si struttura in tre capitoli.

Il capitolo primo raccoglie una serie di dati relativi all'evoluzione del mercato del lavoro in somministrazione, evidenziando trasversalmente, in particolare, i sistemi di rilevazione impiegati dalle Agenzie in somministrazione nell'analisi dei fabbisogni formativi dei lavoratori inviati in missione.

Il capitolo secondo illustra il meccanismo e la metodologia di analisi proposta per la rilevazione dei fabbisogni formativi, con particolare riferimento alla somministrazione.

Infine il capitolo terzo propone uno strumento replicabile per programmare in ambiti predefiniti le attività formative.

Seguono formati esemplificativi di alcuni profili.

IL MERCATO DELLA SOMMINISTRAZIONE E LE STRATEGIE DELLE AGENZIE

1.1 I SETTORI PRODUTTIVI MAGGIORMENTE INTERESSATI DAL LAVORO IN SOMMINISTRAZIONE

Il decreto legislativo n. 276 del 2003 ha profondamente rinnovato l'organizzazione del mercato del lavoro, introducendo nuovi soggetti - le "Agenzie per il lavoro" - destinate a divenire, in regime di sinergia e di concorrenza con i servizi pubblici, i protagonisti delle future dinamiche del mondo del lavoro.

Contestualmente la legge di riforma del mercato del lavoro ha ampliato le tipologie dei rapporti utilizzabili dalle imprese (somministrazione a tempo indeterminato, lavoro ripartito, lavoro a chiamata, inserimento).

Nel contempo sono stati rimossi i vincoli che rendevano difficoltoso l'utilizzo di istituti contrattuali già esistenti (part-time, lavoro interinale, appalto, apprendistato) ed il fenomeno delle collaborazioni continuative ha trovato una collocazione giuridica nella "veste" del lavoro a progetto.

La Strategia Europea per l'Occupazione ha posto tre obiettivi prioritari che devono essere perseguiti dai Paesi aderenti all'Unione Europea: piena occupazione, qualità e produttività sul luogo di lavoro, coesione sociale e creazione di un mercato del lavoro capace d'integrazione¹.

Si trattava, quindi, di promuovere, nei singoli Stati, l'adattabilità al cambiamento per i lavoratori e le imprese e di promuovere la mobilità nel mercato del lavoro.

A tal fine i Paesi europei sono stati chiamati a revisionare e riformare gli elementi eccessivamente restrittivi delle normative in materia di lavoro che incidono sulle dinamiche del mercato del lavoro e sull'occupazione delle varie categorie di soggetti.

Il legislatore italiano, mediante il d.lgs. n. 276/2003, ha attuato un complessivo riaspetto degli strumenti normativi di gestione aziendale, da un lato per assicurare alle



1. Decisione del Consiglio europeo del 12 luglio 2005 sugli orientamenti per le politiche degli Stati membri a favore dell'occupazione (2005/600/CE)
http://europa.eu.int/eur-lex/lex/LexUriServ/site/it/bj/2005/L_205/L_20520050806it00210027.pdf

imprese una maggiore libertà organizzativa, dall'altro per rafforzare le tutele dei lavoratori, prevedendo un rigoroso regime sanzionatorio per reprimere i comportamenti irregolari dei datori di lavoro.

Nell'ambito della riforma del mercato del lavoro, un ruolo di primo piano viene, quindi, riservato alla nuova disciplina del lavoro in somministrazione.

Come si evince dai dati forniti da Ebitemp², la somministrazione di lavoro ha mostrato una crescita sostenuta e del tutto indipendente dall'economia nel suo complesso che, viceversa, negli ultimi anni (2002-2003) ha evidenziato un forte rallentamento della crescita del Pil.

Nel 2004, anno in cui si registra una moderata ripresa del ciclo economico, il comparto della somministrazione di lavoro ha registrato un aumento del 16%.

Nel mese di luglio 2004, che corrisponde ad un picco stagionale del comparto interinale, le giornate lavorative raggiungono il livello di 3,4 milioni, coinvolgendo oltre 200.000 lavoratori, pari a 130.000 unità in termini di occupati equivalenti.

Le missioni instaurate nel corso del 2004 hanno superato il milione (1.060.000) con un incremento rispetto al 2003 del 19%.

La crescita del lavoro in somministrazione è avvenuta in un contesto in cui si riduce sensibilmente la quota di missioni destinate all'industria (si passa dal 70% del 2000 al 55,9% del 2004), mentre cresce il peso della fornitura di manodopera nei settori extraindustriali.

Ciò è dovuto alla progressiva terziarizzazione della nostra economia e al peso sempre più rilevante acquisito dal settore dei servizi, come confermato dalle recenti rilevazioni del Ministero del lavoro³, secondo le quali la caratterizzazione manifatturiera del lavoro temporaneo appare ridotta rispetto a precedenti rilevazioni.

Infatti, sebbene l'industria in senso stretto continui ad avere un peso rilevante nell'utilizzazione della somministrazione (40,4%), il settore di attività dove il lavoro in somministrazione è maggiormente presente è quello delle altre attività del terziario (44,2%), ad esclusione del commercio che è considerato come settore a sé stante (10%).

Quote minori si registrano per le costruzioni (4,4%) e per l'agricoltura (1,1%).

Dagli stessi dati emerge che l'impiego nel settore industriale riguarda soprattutto i maschi, nelle classi di età più giovani e nelle regioni settentrionali, mentre il terziario è maggiormente attrattivo per le donne e per i lavoratori del meridione.

I dati forniti da Ailt, relativi alle missioni attivate nel primo semestre del 2005, sono utili per l'individuazione, nell'ambito dei settori, delle attività alle quali il lavoro in somministrazione ricorre con maggior frequenza.



2. Ebitemp, *Il lavoro interinale (in somministrazione a tempo determinato) da fattore dell'industria a input del terziario*, 2005.
3. Ministero del lavoro, *Lavoro interinale (o somministrato): un aggiornamento del quadro statistico*, 2005.

Secondo tali dati, il settore manifatturiero in senso stretto ha utilizzato il 39,2% delle missioni attivate così ripartite:

- industria metalmeccanica 27,8%
- industria della lavorazione dei metalli 8,3%
- industria dell'abbigliamento 2,1%
- altre attività industriali 1,9%.

Nell'ambito della produzione, l'industria chimico-farmaceutica ha utilizzato il 5,9% delle missioni, l'industria della gomma-plastica il 4,6%, l'industria alimentare il 3,9%, l'industria elettrica-elettronica il 3,7%.

Nella grande distribuzione-vendita al dettaglio sono stati impiegati il 7,9% dei lavoratori in somministrazione, mentre nelle altre attività dei servizi sono state attivate missioni pari al 6,8% del totale.

Le altre attività rilevano il 28,2.

Tra di esse assume una significativa importanza il lavoro in somministrazione svolto nel settore pubblico che, secondo fonti Istat, è in continuo aumento.

L'Istat ha rilevato complessivamente 11.000 lavoratori in somministrazione impiegati nel pubblico impiego, la maggior parte concentrati nella pubblica amministrazione, difesa e assicurazione sociale obbligatoria (9.000), mentre una minor parte è stata utilizzata nella sanità, ricerca e istruzione (2.000).

Nel settore pubblico il ricorso al lavoro in somministrazione ha costituito la risposta al blocco delle assunzioni nel pubblico impiego, inserendosi nelle politiche di contenimento dei costi adottate dalla pubblica amministrazione negli ultimi anni.

1.2 LE FIGURE PROFESSIONALI PIÙ RICHIESTE

Sebbene l'economia italiana registri negli ultimi anni una progressiva terziarizzazione che ha coinvolto anche il comparto della somministrazione, le mansioni più richieste dalle imprese utilizzatrici continuano ad essere quelle operaie.

Secondo i dati del 2005 forniti dal Ministero del lavoro, la maggioranza dei lavoratori in somministrazione è inquadrata come operaio (57,6%), seguono gli impiegati (38%) ed una piccola quota di quadri (2,7%) e dirigenti (1,6%).

Le mansioni operaie risultano più diffuse tra i maschi, di giovane età e residenti soprattutto nel nord-est, mentre la qualifica impiegatizia riguarda in particolare le donne localizzate al centro.

I dirigenti e i quadri si trovano soprattutto tra i maschi, nelle classi di età sopra i 45 anni e localizzati nel centro e nel meridione.

L'Ailt ha fornito una classificazione delle 128 mansioni più richieste dal mercato:

Operaio qualificato	Addetto call center inbound
Addetto macchine utensili	Mulettista
Addetto confezionamento	Addetto alla logistica
Magazziniere	Archivista
Addetto al montaggio	Aiuto cuoco
Cassiere	Segretaria direzione
Addetto rifornimento scaffali	Addetto stiro
Addetto alle pulizie	Addetto finissaggio
Addetto vendita	Postino
Autista autolinee	Addetto acquisti
Addetto macchine automatiche	Manutentore elettrico
Assemblatore meccanico	Operatore socio-assistenziale
Segretaria operativa	Cablatore
Operatore di linea	Addetto confezionatrici carta
Inventariata	Addetto call center outbound
Assistente amministrativo	Addetto lavorazione vetro
Data entry	Addetto macchine produz. alimenti
Cameriere	Sbavatore
Addetto macchine per stampaggio	Meccanico
Addetto call center	Commis cucina
Addetto controllo qualità	Macchinista carta



Operatore	Tornitore
Montatore meccanico	Addetto alla rifinitura
Cartellista	Operatore di laboratorio
Assemblatore elettrico	Addetto help desk
Operatore pluriservizio	Banconista gastronomia
Imballaggio - addetto	Assemblatore legno
Elettricista	Addetto confezionamento ortofrutta
Contabilità generale	Help desk software
Tessile - addetto	Addetto cernita
Centralino	Assistente direzione
Promoter	Stampaggio lamiera - addetto
Impiegato commerciale	Operatore ausiliario
Stampaggio materie plastiche - addetto	Stampaggio
Saldatore	Geometra
Catena di montaggio - operatore	Fatturazione
Commesso/a	Addetto Import Export
Addetto presse	Manutentore di stabilimento
Addetto servizi generali	Programmatore
Saldatore a filo	Falegname
Verniciatore	Addetto fonderia
Manutentore meccanico	Assistente anziani
Centri di lavoro CNC - addetto	Idraulico
Operatore macchine Cnc	Commis sala
Assistenza clienti	Contabilità fornitori
Programmazione produzione - addetto	Gestione ordini
Operatore ecologico	Tecnico di laboratorio
Cucina - addetto	Addetto tagliatura
Segreteria commerciale	Bollettazione
Confezionatore	Portiere
Autista camion	Addetto pulitura
Telemarketing	Addetto alla cromatura
Cameriere ai piani	Campionarista
Addetto customer service	Addetto marketing
Autista furgoni	Addetto manovia



Cassa/banca - addetto	Tecnico assistenza elettronico
Addetto carpenteria leggera	Aiuto macchinista carta
Operatore ambiente sterile	Contabilità ordinaria
Gestione del magazzino - addetto	Operatore controllo qualità
Barista	Disegnatore meccanico
Disegnatore Cad/Cam	Cuoco
Addetto trince	Addetto taglia e cuci
Receptionist	Addetto alla legatoria
Macellaio	Infermiere professionale

Le ricerche indicano i criteri adottati dalle imprese nella selezione dei lavoratori inviati dalle agenzie.

Per la maggior parte degli imprenditori è determinante la disponibilità dei lavoratori ad adattarsi alle esigenze aziendali e il possesso di specifiche competenze professionali. Quest'ultimo fattore è assai rilevante per le imprese che utilizzano missioni di durata superiore a 6 mesi e per le imprese dei servizi.

L'esperienza pregressa è, invece, apprezzata dalle imprese che utilizzano missioni brevi per le quali risulta essenziale che il lavoratore sia già pienamente operativo.

Meno rilevanti risultano le referenze ottenute in impieghi precedenti.

Mediamente il 37% dei lavoratori viene assunto al termine della somministrazione. Secondo le ricerche, i settori dove più frequentemente ricorrono le stabilizzazioni dei rapporti di lavoro sono i trasporti, le telecomunicazioni, il magazzinaggio, la manifattura e l'area dei servizi alle imprese.

Con riferimento ai requisiti che i lavoratori devono possedere per essere assunti, dai dati emerge che per quasi la metà delle imprese è essenziale l'affidamento in fatto di produttività, seguito dalla disponibilità ad essere flessibili e dalla capacità di integrazione con il contesto aziendale.

1.3 LE NUOVE STRATEGIE DELLE AGENZIE DI LAVORO IN SOMMINISTRAZIONE

Dal 1997, anno dell'introduzione del lavoro interinale, il nuovo istituto ha assunto in breve tempo un ruolo determinante nel mercato del lavoro: come già anticipato, le cifre indicano che dal 1997 al 2004 sono stati stipulati oltre 4.000.000 di rapporti di lavoro.

Ciò, nonostante i vincoli legislativi che caratterizzavano la struttura del lavoro interinale, come l'esclusività dell'oggetto sociale.

Infatti le società che richiedevano l'autorizzazione allo svolgimento dell'attività di mediazione o di fornitura di lavoro temporaneo non potevano, per legge, svolgere altre attività, venendo, in tal modo, meno la possibilità di svolgimento sinergico di tutte le attività della filiera dei servizi per il lavoro.

Con la loro interazione locale e la presenza multiregionale, le agenzie hanno promosso la mobilità funzionale e geografica della forza lavoro.

A ben vedere, il successo del lavoro interinale è dipeso da un'efficace funzione di *job matching* e di *job placement* con il risultato di aver consentito ad una larga fetta di lavori temporanei di conseguire la stabilizzazione del proprio rapporto di lavoro e, contemporaneamente, di soddisfare le esigenze produttive delle imprese.

La dissociazione tra titolarità formale del rapporto di lavoro e utilizzazione effettiva delle prestazioni lavorative da parte di altri soggetti, mediata dall'individuazione delle causali di ricorso al lavoro temporaneo da parte della contrattazione collettiva, non ha condotto agli effetti distorsivi tanto temuti nella fase d'avvio del lavoro interinale.

Nondimeno rilevante è stata l'esperienza della bilateralità e dei fondi per la formazione che ha contribuito sostanzialmente ai processi di riqualificazione delle professionalità.

Il modello di funzionamento di Forma.Temp ha, altresì, consentito alle società di lavoro temporaneo di attivare rapidamente percorsi formativi, secondo le specifiche esigenze delle aziende utilizzatrici e sulla base di un fabbisogno formativo rilevato quotidianamente sul campo.

Il lavoro interinale è cresciuto con ritmi assai sostenuti, registrando la presenza di oltre 70 agenzie di fornitura di personale, localizzate soprattutto al nord, mentre le attività delle filiali collocate al sud sono state essenzialmente rivolte a reperire manodopera per le imprese del nord.

Inizialmente lo strumento del lavoro interinale era rivolto maggiormente ai giovani, di sesso maschile, con livello di istruzione medio-basso e da impiegare nel settore industriale-metalmeccanico.

Tuttavia, già prima del 2003 (anno in cui è stato emanato il d.lgs. n. 276 di riforma del mercato del lavoro), la platea dei potenziali destinatari del lavoro interinale cominciava ad allargarsi.

Ciò era dovuto anche alla progressiva terziarizzazione della nostra economia e al consolidamento del settore dei servizi e del commercio che, guadagnando quote di mercato rispetto all'industria, faceva emergere anche l'offerta di lavoro da parte delle donne, consistente soprattutto in figure impiegate.

Lo stesso lavoro interinale veniva utilizzato dalle imprese non solo occasionalmente per rispondere alle emergenze produttive, ma anche in modo sistematico per una migliore e più efficiente gestione dei propri contesti produttivi.

Il d.lgs. n. 276 del 2003, che riforma il mercato del lavoro, segna il passaggio dal lavoro interinale alla somministrazione di lavoro, determinando un ampliamento del campo di azione delle agenzie che, venuto meno il vincolo dell'esclusività dell'oggetto sociale, hanno ora la possibilità di svolgere tutte le attività inerenti alla gestione delle risorse umane: intermediazione, ricerca e selezione del personale, supporto alla ricollocazione del personale.

La polifunzionalità può determinare una diversa qualificazione del ruolo dell'agenzia nel mercato del lavoro.

Le agenzie potranno, infatti, risultare determinanti nella correzione degli squilibri tra domanda e offerta di lavoro, assistendo le aziende sia nella fase di espansione economica con la fornitura di personale flessibile e adeguatamente formato, sia nelle fasi di recessione economica attraverso lo svolgimento di attività di intermediazione e supporto alla ricollocazione professionale.

Per le agenzie di somministrazione e per le altre agenzie per il lavoro (di intermediazione, di ricerca e selezione del personale, di supporto alla ricollocazione professionale) è prevista l'autorizzazione e l'iscrizione all'Albo informatico gestito dal Ministero del lavoro.

Le agenzie di somministrazione "generaliste", iscritte alla sezione I dell'Albo, sono abilitate allo svolgimento di somministrazione di lavoro a tempo indeterminato e a termine. Esse, con l'iscrizione all'Albo, sono automaticamente legittimate all'esercizio dell'attività di intermediazione, selezione e ricerca del personale, supporto alla ricollocazione professionale.

Le agenzie di somministrazione "specialiste", iscritte alla sezione II dell'Albo, sono abilitate allo svolgimento di somministrazione di lavoro a tempo indeterminato ed esclusivamente per una delle ipotesi previste dall'art. 20 del d.lgs. n. 276/2003.

Nell'Albo, allo stato attuale, risultano iscritte 74 agenzie di somministrazione, tutte di tipo generalista.

Già prima della riforma del 2003, le grandi imprese di fornitura di personale avevano dato vita ad un assetto di gruppo con la creazione di società specializzate in formazione, selezione, orientamento che consentiva di offrire alle imprese clienti "pacchetti" integrati di servizi.

Sebbene le agenzie continuino a mantenere un approccio generalista nell'offerta dei propri servizi per garantirsi una presenza sulla totalità dei *target* di mercato, è ipotizzabile prospettare un cambiamento delle strategie di specializzazione delle agenzie, sia in relazione alle tipologie di attività da esercitare (somministrazione, intermediazione, ricerca e selezione del personale, *outsourcing*), sia in relazione a specifici obiettivi di mercato (imprese di alcuni settori, localizzate in determinate aree, esigenze di specifiche figure professionali).

Secondo i dati forniti nel 2005 dal Ministero del lavoro, la maggior parte delle 74 agenzie autorizzate è localizzata al nord, con una netta preponderanza della Lombardia, mentre è più ridotta la presenza al sud.

Gli investimenti sono stati concentrati soprattutto nelle aree metropolitane (in particolare Roma e Milano) e nelle province del nord-est e della Lombardia dove il mercato è oggettivamente più dinamico e la domanda di lavoro è sempre consistente.

Al sud, dove il mercato non è tale da attrarre investimenti, le agenzie sono presenti essenzialmente per la promozione di programmi di mobilità territoriale.

Per quanto riguarda il mercato della somministrazione, fino al 2003 si registra un tasso di concentrazione molto elevato, con un oligopolio di due grandi agenzie, seguite da due di media dimensione.

Negli ultimi anni è presente una riduzione del tasso di concentrazione, con una diminuzione della quota di mercato detenuta dalle due grandi agenzie che passano dal 50% del 2000-2001 al 37% del 2003.

Il lavoro in somministrazione, a fronte della difficile situazione dell'economia italiana negli ultimi anni, continua a crescere, facendo registrare nel 2004 un incremento del 16%.

Ciò nonostante, secondo il monitoraggio dell'Ires del 2005 emergono alcuni segnali di sofferenza per le agenzie poiché, nel corso del 2004, alla crescita del numero delle missioni non è corrisposta un'eguale crescita del fatturato delle agenzie, come era avvenuto negli anni precedenti.

Tale "appannamento" sembra dovuto all'elevata concorrenzialità tra le agenzie e alla forte competizione sui prezzi, nonché al periodo di stagnazione economica.

Inoltre, le nuove frontiere del lavoro in somministrazione - ossia il settore del terziario e il settore pubblico - appaiono meno vantaggiose per le agenzie, in considerazione di missioni più brevi e costi più alti nel primo caso e di margini di guadagno bassi e tempi di pagamento mediamente lunghi nel secondo.

Con riferimento alle nuove strategie da adottare per cogliere le nuove opportunità offerte dalla riforma, quasi tutte le agenzie sembrano decise ad offrire pacchetti integrati di servizi che potrebbero riguardare anche l'intero organico delle imprese utilizzatrici, con l'obiettivo di gestire in *outsourcing* una parte delle funzioni degli "uffici risorse umane" delle imprese clienti.

Per tutte le agenzie la somministrazione rimarrà, comunque, l'attività principale, anche se le agenzie più piccole e specialistiche si stanno orientando - in misura maggiore rispetto alle grandi - verso le attività di ricerca e selezione.

Le agenzie hanno provveduto ad avviare iniziative di formazione e di aggiornamento per il proprio personale dipendente, soprattutto sulla nuova normativa, nonché hanno preventivato l'assunzione di nuovo personale in considerazione degli sviluppi futuri della somministrazione.

Merita, infine, attenzione il fenomeno dell'espansione delle agenzie verso l'est europeo con l'obiettivo sia di reperire e formare la manodopera delle aziende italiane che delocalizzano le proprie produzioni, sia di selezionare figure professionali difficilmente rintracciabili nel nostro mercato come gli infermieri.

1.4 I LAVORATORI INVIATI IN SOMMINISTRAZIONE

Secondo le rilevazioni dell'Istat riferite alla fine del 2004, i lavoratori in somministrazione sono circa 157.000, pari allo 0,7% dell'occupazione complessiva e all'1% dell'occupazione dipendente.

Negli altri paesi europei, dove lo strumento si è radicato prima che in Italia, l'incidenza del lavoro interinale risulta più accentuata, assestandosi all'1,8% dell'occupazione complessiva (in Francia e in Olanda raggiunge il 4%).

Le rilevazioni Istat identificano, all'interno dei soggetti occupati nella settimana di riferimento, quanti dichiarano di avere un contratto con l'agenzia di somministrazione.

Secondo il Ministero del lavoro, a titolo esemplificativo, nel mese di luglio 2004 la somministrazione di lavoro ha coinvolto oltre 200.000 lavoratori impegnati in 3,4 milioni di giornate lavorative.

Nel contempo, i dati amministrativi dell'Inps indicano che nel 2004 sono state registrate le posizioni di 184.367 lavoratori in somministrazione.

Secondo l'Istat, la maggior parte dei lavoratori in somministrazione è occupata nelle regioni settentrionali (58,2% di cui il 33,4% risiede nel nord ovest e il 24,8% nel nord-est).

Nel centro si trova il 21,8% dei lavoratori, mentre il restante 19,9% risiede nel mezzogiorno.

Per far fronte alla carenza di manodopera presente nel nord, alcune agenzie di somministrazione hanno avviato progetti di mobilità professionale per incentivare il trasferimento dei lavoratori meridionali sia con la proposta di "aiuti", sia con l'apertura di filiali specializzate.

Ciò nonostante, i dati dell'Istat rilevano che solo il 2,6% dei lavoratori si è trasferito dalla propria provincia per svolgere attività lavorativa, confermando la scarsa propensione dei lavoratori meridionali a trasferirsi al nord per motivi professionali.

Per quanto concerne la composizione dei lavoratori in somministrazione, fino al 2003 emergeva una netta prevalenza dei lavoratori maschi di giovane età rispetto alle donne la cui presenza, in media, rappresentava il 35% del totale.

La ragione era da ricercarsi nell'originaria diffusione del lavoro interinale che aveva attecchito soprattutto nel settore manifatturiero, in particolare in quello metalmeccanico che, in generale, offriva posizioni considerate "più maschili".

Le rilevazioni dell'Istat riferite al 2004 fanno registrare un incremento della presenza delle donne che raggiungono il 48% del totale dei lavoratori in somministrazione.

A livello territoriale emergono differenze: nel centro e nel nord-est la percentuale delle donne in somministrazione raggiunge rispettivamente il 52,6 e il 51,5%, mentre al sud si rileva una netta preponderanza dei lavoratori maschi (61,9% contro il 38,1% delle donne).

Tali differenze sono in relazione alle diverse caratteristiche produttive presenti nei contesti territoriali laddove il nord - caratterizzato dai maggiori insediamenti indu-

striali - attrae lavoratori di sesso maschile, mentre il centro - ove si è particolarmente affermata la "terziarizzazione" dell'economia - registra un'elevata presenza femminile.

I lavoratori in somministrazione sono prevalentemente giovani: i lavoratori compresi tra i 15 e i 24 anni rappresentano il 17% del totale; la quota più consistente è la fascia compresa tra i 25 e i 34 anni (41,3%).

La quota di lavoratori compresa tra i 34 e i 44 rileva il 23,1%, mentre i lavoratori ultraquarantacinquenni - che sono presenti in particolare nel mezzogiorno - rappresentano il 18,6%.

Per quanto riguarda il titolo di studio, quasi il 40% dei lavoratori in somministrazione si ferma alla licenza media, circa la metà è in possesso di un diploma di scuola superiore ed il 14% ha un titolo di istruzione universitario.

Il grado di istruzione risulta più elevato tra gli elementi di sesso femminile, tra i più giovani e tra i lavoratori localizzati in particolare nel centro e nel mezzogiorno.

Per quanto riguarda le mansioni e le qualifiche più richieste, si rimanda al par. 1.2.

La larga maggioranza dei lavoratori in somministrazione lavora a tempo pieno (86,3%), il part time riguarda soprattutto le donne, di età compresa tra 35-44 anni e residenti nel nord-est.

Secondo le elaborazioni dell'Ires sui dati Istat relativi al IV trimestre 2004, i lavoratori in somministrazione lavorano in media 36,8 ore a settimana; oltre i due terzi lavorano da 33 a 40 ore settimanali.

Una delle ragioni che spingono le imprese a richiedere la somministrazione di lavoro è la possibilità di conseguire una maggiore flessibilità nell'organizzazione degli orari di lavoro e dei turni.

I dati confermano prevedibilmente la maggiore propensione dei lavoratori in somministrazione ad effettuare prestazioni lavorative serali, notturne e festive rispetto agli altri dipendenti.

Le imprese utilizzatrici ricorrono alla somministrazione utilizzando missioni tendenzialmente di breve durata, soprattutto per far fronte ad emergenze produttive: oltre il 60% dei lavoratori ha un contratto di durata fino a tre mesi, il 21,3% ha un contratto di 4-6 mesi.

Le missioni più brevi sono concentrate nel settore del commercio, mentre le missioni più lunghe riguardano le altre attività del terziario e l'industria.

I dati indicano che la maggior parte dei lavoratori in somministrazione (72,3%) ha già svolto altri lavori e solo una minor quota (27,7%) si trova alla sua prima esperienza lavorativa.

Fino al 1999-2000 lo status di provenienza dei lavoratori in somministrazione era l'inoccupazione e il lavoro interinale rappresentava per i lavoratori - che erano soprattutto giovani - il volano per l'accesso al mercato del lavoro.

I dati del 2004, invece, rivelando che il 78% dei lavoratori in somministrazione si trovava nell'anno precedente nella condizione di occupato, evidenziano un cambiamento nella struttura della somministrazione che negli ultimi anni ha coinvolto sempre più soggetti adulti e le donne.

Una recente indagine⁴, che si fonda anche su interviste realizzate a lavoratori inviati in somministrazione, rivela un quadro complessivamente positivo dei lavoratori inviati in missione: si tratta di lavoratori ben integrati in azienda, spesso utilizzati in mansioni coerenti sia con il titolo di studio che con le competenze maturate in precedenti esperienze lavorative.

L'indagine indica le motivazioni che hanno spinto i lavoratori ad avvicinarsi alla somministrazione: la difficoltà ad accedere ad altre forme contrattuali costituisce il motivo più frequente, seguito dall'opportunità di svolgere la prima esperienza professionale e dal bisogno di conseguire un reddito.

Una minor parte dei lavoratori, soprattutto studenti, individua nella somministrazione lo strumento di flessibilità adatto per conciliare lavoro e istruzione.

È stata, inoltre, evidenziata la percezione dei lavoratori circa le motivazioni di utilizzo della somministrazione da parte delle aziende.

In tal senso, i lavoratori hanno dichiarato di essere stati impiegati soprattutto per fronteggiare i picchi di produzione, per sostituire lavoratori assenti e per espletare un periodo di prova in vista di una futura assunzione.

Rilevano anche le riorganizzazioni imprevedute e la necessità di introdurre nel contesto aziendale figure professionali nuove.

Per quanto riguarda l'apprendimento maturato dai lavoratori nel corso delle missioni, appare determinante l'apprendimento *on the job*: nella maggior parte dei casi (51%) i lavoratori in somministrazione imparano il proprio lavoro direttamente nello svolgimento dello stesso oppure osservando i compagni di lavoro (11,5%).

Di rilievo è anche l'apprendimento conseguito seguendo le istruzioni fornite dal superiore (21%), mentre una minor parte dei lavoratori acquisisce capacità lavorative con i corsi di formazione (9%).

Il ruolo della formazione strutturata risulta maggiormente importante con il crescere della dimensione aziendale e nei servizi piuttosto che nell'industria dove prevale l'affiancamento.

Per quanto concerne le carenze delle competenze emerse durante l'esperienza professionale, un quarto dei lavoratori intervistati denota lacune soprattutto nelle competenze tecniche, seguite dalle lacune nelle competenze trasversali e nelle competenze generali. In ogni caso, dai dati emerge un alto livello di soddisfazione per l'esperienza professionale: oltre l'85% dei lavoratori si dichiara soddisfatto dell'attività svolta e tra questi il 39% si dichiara molto soddisfatto.

Tra i principali aspetti positivi del lavoro in somministrazione la maggior parte dei lavoratori indica la velocità di inserimento in azienda e la possibilità di svolgere un'esperienza di lavoro qualificante per la carriera, nonché la possibilità di avere un primo contatto con il mondo del lavoro e di conciliare il lavoro con altre esigenze e attività. Relativamente alle criticità della somministrazione i lavoratori evidenziano soprattutto l'instabilità lavorativa e, in minor misura, una retribuzione non soddisfacente.



4. Irs, *Lavoro interinale e formazione*, 2005.

Per quanto riguarda l'espletamento di attività formativa, secondo la ricerca dell'Ires, la partecipazione alla formazione riguarda ancora una minoranza di lavoratori (30%) e più bassa risulta la quota di lavoratori formati nell'ambito della somministrazione (12,7%), nonostante il meccanismo che obbliga le agenzie a versare il 4% della retribuzione di ciascun lavoratore al fondo per la formazione.

Sebbene la formazione nella somministrazione abbia una caratterizzazione marcatamente professionale, prevalgono i corsi di carattere generale, mentre le aziende utilizzatrici sembrano preferire la formazione per affiancamento di un tutor o di un addetto esterno.

Gli uomini partecipano maggiormente a corsi di qualificazione o riqualificazione sull'uso di strumenti e macchinari, le donne sono maggiormente coinvolte nella formazione trasversale, soprattutto nei corsi sulle tecniche di comunicazione.

I lavoratori che effettuano formazione funzionale alla somministrazione partecipano in media a 1,5 corsi per una durata complessiva di circa 11 giorni con un'alta percentuale di soddisfazione personale.

La durata dei corsi effettuati presso centri di formazione professionale è più elevata (15 giorni) rispetto alla formazione svolta dalle agenzie di somministrazione (5 giorni) o dalle imprese (7 giorni).

L'utilità della formazione è, secondo i lavoratori, finalizzata al miglioramento delle proprie competenze professionali e all'accrescimento del livello di cultura generale.

I lavoratori che criticano la formazione funzionale alla somministrazione lamentano il mancato sbocco professionale al termine della formazione, la consapevolezza di non aver aumentato le proprie capacità professionali, l'eccessiva brevità dei corsi, l'elevato livello teorico dei corsi.

1.5 LE PRATICHE NELLA RILEVAZIONE DEI FABBISOGNI PROFESSIONALI E LE ATTIVITÀ FORMATIVE DELLE AGENZIE

Come già detto, le ricerche rilevano che le agenzie di somministrazione avrebbero investito soprattutto in una forte azione di *marketing* commerciale, trascurando lo sviluppo di una capacità previsionale.

Di conseguenza le agenzie avrebbero un basso livello di programmazione, lavorando soprattutto sulle richieste contingenti delle imprese utilizzatrici.

Tale tesi è confermata dalle politiche implementate dalle agenzie di somministrazione che appaiono fortemente condizionate dalle specifiche richieste delle imprese clienti e che fanno leva soprattutto sulla responsabilizzazione delle figure addette alla gestione delle filiali (di solito il direttore della filiale è l'addetto allo sviluppo commerciale).

In tale contesto è utile esaminare le diverse opzioni di sviluppo adottate dalle agenzie con l'obiettivo di espandere la propria presenza.

Le agenzie leader del mercato (Adecco, Manpower, Obiettivo Lavoro) hanno, nel corso degli anni, costituito una rete capillare di filiali con cui coprire l'intero territorio nazionale.

Una scelta di sviluppo è costituita dalla decisione di aprire una filiale in un'area limitrofa rispetto a quella in cui opera un'altra filiale, il cui elevato volume d'affari permette la possibilità di uno sdoppiamento.

In alcuni casi, invece, la decisione di aprire una filiale risponde all'esigenza di poter soddisfare le necessità produttive di un grande cliente che richiede la presenza dell'agenzia nei pressi della propria sede o stabilimento.

Un'ulteriore scelta di mercato è costituita dal monitoraggio di aree dove la domanda risulta ancora molto limitata, allo scopo di svolgere un'opera di diffusione dello strumento.

In ogni caso, il forte legame tra esigenze delle imprese e politiche commerciali delle agenzie condiziona questo processo di sviluppo: risultano molto frequenti le chiusure di filiali durante il primo anno di attività laddove, una volta verificate le reali potenzialità commerciali di un'area, l'agenzia non riesca a consolidare la propria azione.

Nella fornitura dei propri servizi le agenzie adottano atteggiamenti strategici differenti. La maggior parte di esse adottano un approccio "indifferenziato", ossia vengono offerti profili professionali eterogenei per livello di inquadramento, tipo di specializzazione e settore di destinazione.

L'assenza di specializzazione è gestibile dall'agenzia senza eccessivi rischi, laddove i profili offerti sono relativi a basse qualifiche e con contenuti professionali standard e ben identificabili.

Ad esempio, la somministrazione di operai generici o di addetti al *data entry* non richiede particolari competenze professionali, né costosi processi di reclutamento e selezione, potendo l'agenzia garantire al cliente prezzi più bassi.

L'adozione di un approccio indifferenziato è collegato, anzitutto, alla necessità di ammortizzare gli investimenti effettuati nel corso degli ultimi anni.

Inoltre, la difficoltà di prevedere le dimensioni e i tassi di crescita dei diversi segmenti di mercato ha convinto la maggior parte delle agenzie a limitare il rischio connesso a scelte di focalizzazione in segmenti non ancora consolidati.

Altri motivi sono da ricondurre alla mancanza di competenze tecnico-professionali specialistiche, necessarie per servire segmenti di mercato specifici, e alla decisione delle agenzie di servire, senza costose e specifiche differenziazioni, la totalità del *target* di mercato in modo tale da riuscire ad essere competitive sul fattore costo.

In un mercato che richiede un servizio standard, infatti, la competizione fa leva sulla capacità di fornire servizi a prezzi bassi.

Alcune agenzie hanno, invece, deciso di adottare un approccio “specialistico”, scegliendo di offrire esclusivamente alcune figure professionali o di servire unicamente imprese appartenenti ad un determinato settore.

Ciò è dovuto al possesso di competenze specialistiche da parte delle stesse agenzie e/o all'intenzione di servire esclusivamente un segmento di mercato particolarmente attrattivo.

Queste agenzie sono specializzate nella fornitura di profili ad alto contenuto professionale, soprattutto nel settore farmaceutico/ospedaliero e nel settore finanziario/bancario.

L'approccio “multistrategy” costituisce la terza tipologia ed è adottato dalle agenzie che nella loro struttura generale utilizzano un approccio al mercato di tipo indifferenziato ma, nel contempo, costituiscono delle strutture *ad hoc* per servire segmenti di mercato caratterizzati da esigenze particolari.

Ciò si realizza sia con la creazione di divisioni *ad hoc*, sia costituendo filiali specializzate che trattano soltanto determinate figure professionali o che si rivolgono esclusivamente ad imprese che operano in determinati settori.

Tale scelta strategica è funzionale all'esigenza di essere presenti in settori caratterizzati da forte potenziale e da una domanda di professionalità specifica (settore finanziario, alberghiero/ristorazione, sanitario, information technology, call center).

Nell'ambito delle strategie adottate dalle agenzie, un elemento di fondamentale importanza è costituito dalla prossimità fisica sia con l'impresa utilizzatrice, sia con il lavoratore.

La presenza di una filiale nelle vicinanze dell'azienda utilizzatrice costituisce un elemento chiave per poter svolgere con maggiore efficacia l'attività commerciale dell'agenzia, ma, soprattutto, le attività connesse alla gestione del cliente.

In alcuni casi, le agenzie sono spinte ad aprire una filiale all'interno della struttura produttiva che ospita i propri lavoratori.

La possibilità di reclutare, selezionare il personale e gestire le missioni richiede una rete di filiali capillare affinché sia possibile favorire l'accesso dei lavoratori e, di conseguenza, svolgere i necessari incontri di selezione e realizzare tutte le attività connesse agli adempimenti amministrativi relativi alla gestione dei lavoratori in somministrazione.

Per quanto concerne la localizzazione delle filiali, le agenzie, in alcuni casi, scelgono i luoghi funzionali agli obiettivi di reclutamento e selezione (la filiale orientata ai lavoratori).

In altri casi, la scelta è da ricollegare ai bisogni ed alle esigenze delle imprese clienti (la filiale orientata agli utilizzatori).

Tra le agenzie solo 7 sono quelle che hanno proprie filiali in almeno 15 regioni, mentre la maggior parte delle agenzie sono presenti “a macchia di leopardo”, avendo aperto filiali in meno di 15 e in più di 4 regioni.

La ragione di tale presenza non uniforme sul territorio nazionale è da ricollegarsi alla caratteristiche del mercato italiano dove la domanda è concentrata in modo molto accentuato in alcune regioni del centro-nord (Lombardia, Veneto, Piemonte, Emilia). Rilevante è anche il numero delle agenzie che hanno deciso di concentrare le proprie filiali in una specifica area geografica.

Per quanto concerne la struttura organizzativa delle agenzie, essa si articola in due parti principali: la struttura direzionale e la rete delle filiali.

La struttura direzionale accentra le scelte strategiche di fondo dell'agenzia ed è composta da una serie di funzioni aziendali preposte alla gestione degli aspetti amministrativi, finanziari, di marketing e commerciali, del personale e dei sistemi informativi.

In questo ambito è di rilievo l'attività di indirizzo, gestita direttamente dal vertice strategico o dal responsabile commerciale, relativa alla definizione delle politiche di prezzo, di servizio, di presenza sul territorio.

Per quanto concerne la determinazione delle politiche di prezzo, esse appaiono differenziate in funzione del profilo professionale servito, della tipologia di utilizzatore (impresa o pubblica amministrazione), dell'area geografica, del potere contrattuale del potenziale cliente (grande o piccola impresa).

In alcuni casi, la scelta del *mark up* viene totalmente delegata al commerciale “periferico” che può controllare liberamente il margine da offrire al cliente.

La rete delle filiali rappresenta, invece, la modalità attraverso cui le agenzie si raccordano con il mercato di fornitura (gli aspiranti lavoratori e i lavoratori inviati in missione) e di sbocco (le imprese clienti e le pubbliche amministrazioni), attivando i processi di erogazione dei servizi.

Ad ogni singola filiale è affidato, pertanto, il compito di gestire le principali attività di front-office e, in particolare, quelle connesse all'acquisizione e gestione dei lavoratori e dei clienti, in una specifica area geografica.

L'attività commerciale della filiale consiste nello svolgimento di una serie di compiti: la promozione dello strumento della somministrazione della stessa agenzia presso i potenziali clienti di una specifica area, l'analisi dei fabbisogni della clientela, la stipula dei contratti di fornitura, la gestione del cliente e le attività di *customer service*.

Le attività di reclutamento, selezione e gestione dei lavoratori in somministrazione consistono, invece, nella realizzazione di tutti i compiti necessari per l'acquisizione delle risorse umane.

Primaria importanza assume la capacità dell'agenzia di rispondere adeguatamente alle esigenze dell'impresa utilizzatrice con personale motivato e adeguatamente formato.

Nel processo di erogazione del servizio da parte delle agenzie il colloquio di selezione rappresenta una fase delicata: si tratta di individuare le professionalità adatte e di impegnare il personale della filiale in un'attività che incide sui costi dell'agenzia. Ciò

comporta che, sovente, il colloquio ha luogo soltanto in presenza di una commessa già acquisita.

Questa prassi consente di impiegare le ore del selezionatore solo in presenza di una precisa domanda da parte di un cliente, ma comporta, nel contempo, un rallentamento nel processo di erogazione del servizio.

In presenza di un profilo interessante la filiale contatta immediatamente il candidato per effettuare un colloquio, mentre le persone i cui curriculum non appaiono particolarmente interessanti sono contattate solo in presenza di una commessa.

La maggior parte delle agenzie, prima di procedere all'inserimento nel *data base* aziendale, sottopone a colloqui i lavoratori.

Molte agenzie dispongono di due *data base* distinti: il primo raccoglie tutti i *curricula* che, attraverso varie fonti, giungono alla società; il secondo raccoglie esclusivamente i profili delle persone che sono state sottoposte a colloquio e da cui si attinge per identificare i lavoratori inviati in missione.

In presenza di richiesta da parte del commerciale che ha il compito di gestire la commessa con l'azienda cliente, il selezionatore della filiale ricorrerà anzitutto ai lavoratori che hanno già svolto missioni di successo, in secondo ordine a coloro già sottoposti a colloquio e solo come terza opzione si ricorrerà al *data base* aziendale.

In sostanza, ogni filiale ha uno "zoccolo duro" di lavoratori che, avendo dimostrato affidabilità e disponibilità, sono sempre i primi ad essere contattati.

Nel centro sud - dove la disponibilità di profili è generalmente superiore alla domanda proveniente dalle imprese utilizzatrici - le filiali operano con lavoratori reclutati direttamente, mentre nel centro nord si chiede, con maggior frequenza, il supporto al *data base* e all'attività di reclutamento e selezione sviluppata in altre filiali.

A livello di singola filiale è presente un alto grado di formalizzazione e standardizzazione delle procedure.

Le agenzie adottano la stessa tipologia di sistemi informativi all'interno della rete delle filiali: la presenza di una rete intranet o di sistemi informativi permette la condivisione delle basi di dati che le singole filiali autonomamente costruiscono, consentendo il reperimento di quei profili che si dimostrano carenti in alcune aree operative. Altri elementi di standardizzazione sono rinvenibili nelle procedure adottate nelle attività di reclutamento e selezione: procedure di reclutamento e di comunicazione per il reclutamento; procedure e modelli per la redazione e l'inserimento di *curricula* nei *database*; procedure e tecniche utilizzate per i colloqui di selezione.

In questo nuovo contesto si punta molto sulla formazione come strumento volto a facilitare la *mission* principale delle agenzie.

La formazione risulta essere una delle leve fondamentali per mantenere elevati standard qualitativi a fronte delle richieste delle imprese utilizzatrici.

Secondo l'indagine dell'Ires, le agenzie percepiscono un basso livello di soddisfazione delle imprese utilizzatrici per le competenze possedute dai lavoratori.

I fabbisogni di formazione più urgenti si registrano per l'informatica e per tutte le competenze legate all'ambito della produzione, ma assumono rilievo anche gli interventi formativi per le figure amministrative e per la conoscenza delle lingue straniere.

Destano meno preoccupazioni il settore commerciale e la logistica.

Le agenzie tendono a divenire progressivamente autonome nell'organizzazione e nella gestione delle attività formative, utilizzando soprattutto le strutture proprie.

Il ricorso a strutture formative esterne sembra, invece, ricondursi ad elementi di tipo congiunturale (sedi decentrate delle agenzie interinali che hanno maggiori difficoltà ad organizzare la formazione, relazioni personali privilegiate, presenza sul territorio di strutture formative esterne particolarmente specializzate), piuttosto che a una precisa politica aziendale.

Tra le varie tipologie di attività formativa, le agenzie, coerentemente con il proprio profilo *market oriented*, ritengono maggiormente utile la formazione professionale seguita dalla formazione *on the job*.

La formazione professionale è apprezzata perché crea specifiche competenze al servizio delle aziende utilizzatrici, consente di qualificare professionalmente al fine di favorire l'occupazione dei propri dipendenti, permette di affrontare temi di maggiore connotazione operativa, nonché di coinvolgere maggiormente il lavoratore che avverte in modo più pronunciato la reale importanza di una preparazione professionale antecedente l'inserimento lavorativo.

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

Per quanto riguarda il legame tra le agenzie di somministrazione e Forma.Temp, dai dati emerge un aumento consistente, negli ultimi anni, tanto degli investimenti formativi quanto del numero di lavoratori coinvolti nelle azioni formative promosse attraverso il fondo bilaterale.

Se nel 2001 le agenzie hanno investito in formazione 34,6 milioni di euro coinvolgendo 76.584 allievi, nel 2003 gli investimenti complessivi sono stati pari a 97 milioni di euro con la partecipazione di circa 193.000 allievi.

Il numero maggiore di allievi ha riguardato le regioni settentrionali (67%) e per la partecipazione a corsi base.

Segue la formazione professionale che assorbe la quota maggiore di risorse finanziarie e la formazione *on the job* che è la prima tipologia per numero di progetti.

La formazione coinvolge in modo paritario gli uomini (52%) e le donne (48%), mentre la fascia di età più rappresentata nei corsi risulta quella compresa tra i 25 i 30 anni. È significativa la presenza degli extracomunitari, in particolare africani, che rappresentano il 20% degli allievi.

Con riferimento alla tipologia e alla durata dei corsi, emerge un rilevante aumento delle attività formative destinate ai lavoratori in somministrazione di durata inferiore a 16 ore ed un incremento più misurato dei corsi di durata superiore a 60 ore, mentre si registra una flessione dei corsi di media durata come quelli compresi tra le 16 e le 40 ore.

Gli interventi formativi predisposti dalle agenzie sono destinati soprattutto ai candidati a missioni già concordate con una o più aziende e a lavoratori già in missione per azioni di formazione *on the job*.

Dalle indagini sul campo emerge che, a fronte di una richiesta di personale proveniente dall'impresa, la filiale dà immediato corso all'organizzazione di progetti formativi specifici, focalizzati sulle esigenze del cliente che viene coinvolto fin dall'inizio nella progettazione della formazione.

Rispetto alla formazione specifica collegata alle commesse già acquisite, di minor rilievo appare, nelle politiche delle agenzie, la formazione dei lavoratori iscritti ma non candidati a missioni.

Tuttavia si segnalano progetti formativi, anche di lunga durata (fino a 200 ore), finalizzati a fornire le competenze tecnico-pratiche a personale non specializzato, in modo tale da facilitare l'inserimento nei cicli produttivi delle aziende ed ottenere qualifiche professionali, come nel caso della formazione progettata per i saldatori.

IL PERCORSO DI RILEVAZIONE DELLE ESIGENZE E DELLE ASPETTATIVE PROFESSIONALI E FORMATIVE DEGLI ATTORI DEL SISTEMA

2.1 LA RILEVAZIONE DEI FABBISOGNI FORMATIVI: ELEMENTO SENSIBILE DEL LAVORO IN SOMMINISTRAZIONE

2.1.1 Valorizzazione degli aspetti salienti dell'istituto del lavoro in somministrazione

Con l'intermediazione nei rapporti di lavoro, dal punto di vista empirico e delle prassi di analisi dei fabbisogni formativi, i soggetti coinvolti negli interventi di rilevazione dei fabbisogni espliciti ed impliciti sono (decisamente) aumentati: fornitore, utilizzatore e lavoratore. Ciò eleva i livelli di complessità e pone esigenze di una specifica taratura della strumentazione anche in relazione a quelle che sono - per i dispositivi di rilevazione dei fabbisogni - *le tre committenze* (con conseguenti differenze e particolarità in termini di linguaggio; attese ed esigenze; necessità di assicurare la qualità del proprio prodotto/servizio; ecc.)¹.



1. La rilevanza che ora acquisisce la presenza dei tre attori la si evince anche dal fatto che, nel caso di somministrazione a tempo determinato, il rapporto di lavoro dei lavoratori inviati in somministrazione è disciplinato dal d.lgs n. 368/2001 sul lavoro a termine per quanto compatibile. Per cui nella maggior parte dei casi l'agenzia assumerà il lavoratore con contratto a termine, la cui durata non è più, come in passato, collegata alla durata della somministrazione, ben potendo essere previste più missioni nell'ambito dello stesso contratto di lavoro. Allo stesso tempo si deve considerare che, oltre al contratto a termine, è possibile assumere il lavoratore da inviare in somministrazione con contratto a tempo indeterminato, possibilità già prevista dalla legge n. 196/1997. In generale l'agenzia, nell'ambito del contratto di fornitura, ha un'ampia gamma di soluzioni possibili nel disciplinare il rapporto di lavoro con il lavoratore, potendo ricorrere all'assunzione tanto a tempo indeterminato quanto a termine, al contratto di lavoro ripartito, al part-time ed anche all'apprendistato e al contratto di inserimento, purché le modalità di esecuzione del rapporto di lavoro consentano la realizzazione delle finalità di formazione o di adattamento delle competenze professionali ad un contesto lavorativo con queste tipologie speciali (cfr. Circolare del Ministero del lavoro n. 7/2005). Altro elemento che consegna una certa rilevanza alla presenza del terzo attore (agenzia) è il fatto che il d.lgs. n. 276/2003, revisionando profondamente la precedente disciplina, ha introdotto le agenzie per il lavoro quali società deputate a promuovere l'incontro tra domanda ed offerta di lavoro, "tipizzando" le attività che dalle stesse possono essere svolte (somministrazione, intermediazione, selezione e ricerca del personale, supporto alla ricollocazione professionale). Quest'ultima sottolineatura mette in evidenza l'importanza che acquisisce l'agenzia, in relazione al ventaglio di servizi che eroga, nel ciclo di vita di un ipotetico lavoratore che effettua le sue prestazioni in somministrazione.

L'art. 2 del d.lgs. n. 276/2003 definisce la somministrazione di lavoro come fornitura professionale di manodopera a tempo indeterminato o a termine. Quindi le imprese possono rivolgersi alle agenzie di somministrazione per avvalersi di prestazioni di lavoratori (non assunti alle loro dipendenze) sia a termine (motivazioni di carattere tecnico, produttivo, organizzativo o sostitutivo in riferimento anche all'ordinaria attività d'impresa) che a tempo indeterminato (questa formula è regolamentata da attività specifiche previste dalla legge o individuate dalla contrattazione collettiva). Nello specifico si possono individuare due distinti rapporti contrattuali: il contratto (di natura commerciale) di somministrazione tra agenzia e datore di lavoro (utilizzatore) e il contratto (di natura lavoristica) tra agenzia e lavoratore che svolgerà la prestazione presso il datore di lavoro utilizzatore. In sostanza, non si crea alcun legame tra l'utilizzatore e i lavoratori in somministrazione con l'evidente vantaggio che l'impresa organizza, dirige, utilizza e controlla le prestazioni dei lavoratori senza essere titolare dei relativi contratti, mentre l'agenzia di somministrazione gestisce direttamente tutti gli aspetti connessi al rapporto di lavoro ed esercita il potere disciplinare. Ciò connota ulteriormente la triangolazione dei soggetti coinvolti, dove i fabbisogni formativi sono espressi in primo luogo dal lavoratore, in relazione al sistema di relazioni che si trova a dover gestire in questa formula di lavoro (impresa ed agenzia). Non meno importante è rilevare le esigenze formative quando si tratta di farle esprimere distintamente dal lavoratore *versus* l'impresa².

Proprio per lo stesso motivo per cui si stanno realizzando tali attività di cui ci apprestiamo a consegnare, nei capitoli successivi, le risultanze delle attività di ricerca, le imprese di somministrazione sembrano auto-promuoversi quali partners per la gestione delle risorse umane delle imprese clienti e delle eventuali attività che queste ultime possano esternalizzare.

Altro aspetto rilevante è che la nuova norma (cfr. art. 12 del d.lgs. n. 276 del 2003) pone a carico delle agenzie autorizzate alla somministrazione interventi a vantaggio dei lavoratori assunti a termine e a tempo indeterminato, mediante il versamento del 4% delle retribuzioni imponibili dei lavoratori stessi a favore di appositi fondi. Per quanto concerne le misure dedicate ai lavoratori a termine, l'art. 12 ricalca fedelmente le disposizioni contenute nell'art. 5 della legge n. 196/1997, nell'ambito delle quali era stato costituito il Fondo per la formazione professionale dei lavoratori temporanei ("Forma.Temp")³. Relativamente al funzionamento di Forma.Temp, le agen-



2. La letteratura in materia ha messo in evidenza il nodo cruciale delle «rappresentazioni» del fabbisogno e della prestazione lavorativa per giungere alla rilevazione puntuale dei fabbisogni impliciti ed espliciti. In questo le indicazioni di natura metodologica riguardano l'applicazione di approcci di ricerca di natura mista quanti/qualitativi, coinvolgendo in sede di rilevazione ed analisi le diverse figure che insistono e chiariscono il rapporto tra richiesta di prestazioni lavorativa e comportamenti lavorativi realmente attuati, in termini di fabbisogni formativi funzionali ad avvicinare richieste/prestazioni.
3. A questo fondo si devono affiancare gli ultimi fondi creati dalle parti sociali con differenti ruoli e comunque anche in questi sono previste le attività formative in relazione a differenti finalità (cfr capitolo 1 ed in particolare paragrafo 1.4 I fondi per la formazione e per l'integrazione del reddito).

zie, sulla base di somme maturate semestralmente applicando l'aliquota del 4% alle retribuzioni corrisposte nel semestre stesso ai lavoratori assunti a tempo determinato, devono promuovere e investire in iniziative formative le somme corrispondenti. Le somme non investite devono essere versate al Fondo e vengono iscritte in sottoconti intestati alle singole imprese. Tali somme restano nella disponibilità delle imprese che le hanno versate per i successivi diciotto mesi, con il vincolo di destinazione per lo svolgimento di attività formative. Senza entrare nel merito delle argomentazioni afferenti alla carenza di investimenti in materia di formazione/istruzione in genere, si rileva in questo caso un dispositivo normativo, in base al quale, a fronte di rischi di precarizzazione in cui incorrono i lavoratori sottoposti al lavoro in somministrazione, sono state individuate delle misure obbligatorie per tutelarne l'occupabilità ed il reddito. Tali misure devono essere pesate e valutate in riferimento ai dispositivi di welfare che caratterizzano il nostro Paese⁴. Quello italiano è classificato quale *regime conservatore*⁵ e la sua essenza sta nella combinazione di differenziazioni per status e familismo. "Un welfare state è familista se fonda la protezione sociale sul maschio principale percettore di reddito e attribuisce alla famiglia la responsabilità ultima del benessere dei suoi membri e i principali compiti di cura (principio di sussidiarietà) ... il welfare state conservatore interviene solo se le famiglie dimostrano di non riuscire a provvedere da sole ai propri bisogni"⁶. Attualmente si rilevano tendenze di riformulazione del welfare⁷ e i dispositivi previsti nel lavoro in somministrazione *potrebbero essere letti* in questa direzione, ma le valutazioni devono essere effettuate sulla base di una integrazione dei differenti dispositivi e sulla base della copertura dei diversi *rischi sociali* presenti nel ciclo di vita del cittadino⁸.

Comunque, quello del lavoro in somministrazione prevede un investimento maggiore del famoso 0,30% dedicato ai Fondi interprofessionali ed alla 236/93 che si deve tradurre in interventi formativi. L'assegnazione di investimenti maggiori per la tutela dell'occupabilità di questi lavoratori è stata probabilmente effettuata in ragione dei maggiori rischi di precarizzazione a cui tale tipologia contrattuale è sottoposta e perciò si riconosce che il sistema delle tutele debba essere potenziato ed elevato per fronteggiare l'aumento di flessibilità esponenziale.



4. Per una trattazione dell'argomento e del modello di welfare italiano si rimanda a: G. Esping-Andersen, *I fondamenti sociali delle economie postindustriali*, Il Mulino, Bologna, 2000; Ferrera, *Le trappole del welfare*, Il Mulino, Bologna, 1998.
5. Assimilabile ai welfare state dell'Europa continentale (Germania, Francia, Austria, Italia e anche Giappone).
6. G. Esping-Andersen 2000, pp. 143-144.
7. È da pochi anni che si parla di *welfare mix* o di dispositivi di *workfare*, ma devono trovare corrispondenza con una riforma strutturale attenta ai nuovi fenomeni di rischio sociale.
8. La letteratura in materia è fortunatamente attenta nell'analizzare i fenomeni sociali consolidati - per esempio i freni strutturali italiani alla mobilità sociale - ed emergenti e che progressivamente possono costituire nuovi rischi sociali. Per quest'ultimo punto, a titolo di esempio si rimanda a C. Ranci, *Le nuove disuguaglianze sociali in Italia*, Il Mulino, Bologna, 2002.

Le stesse parti sociali costituenti il Fondo hanno individuato le aree formative di intervento: formazione di base, formazione professionale, formazione on the job, formazione continua. La formazione di base (occupabilità) è diretta a fornire nozioni elementari e di carattere generale, senza alcun riferimento diretto alla mansione (informazione sul lavoro temporaneo; temi della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro). La formazione professionale è diretta all'acquisizione, da parte dei lavoratori, degli strumenti necessari per lo svolgimento dell'attività lavorativa. In tale ambito sono previsti interventi di qualificazione, riqualificazione, specializzazione e aggiornamento. La formazione *on the job* mira a raccordare il bagaglio di professionalità del lavoratore con le esigenze produttive del contesto di riferimento, attraverso la valorizzazione dei momenti di apprendimento sul lavoro. La formazione continua persegue l'obiettivo di garantire l'aggiornamento e l'adattamento professionale dei soggetti occupati o che, nello specifico settore della somministrazione, si trovino in attesa di assegnazione tra una attività lavorativa e l'altra. Ed è soprattutto a queste due ultime tipologie che l'attività di ricerca intende rivolgersi e per tale motivo si sono scelte delle strumentazioni che cercano di perseguire obiettivi specifici in riferimento all'analisi dei fabbisogni formativi⁹.

In tema di somministrazione di lavoro i rinvii sono diretti sia ai contratti collettivi applicati dalle imprese utilizzatrici, ossia dalle imprese presso le quali i lavoratori in somministrazione - pur dipendenti dall'Agenzia per il lavoro - prestano materialmente la loro attività lavorativa, sia al contratto collettivo applicato dalle Agenzie stesse, per la disciplina dei rapporti di lavoro in somministrazione. Tale elemento, ai fini delle attività di ricerca, è significativo in quanto nei contratti che vengono stipulati, come da art. 21 del decreto legislativo 6 settembre 2001, n. 368, devono essere indicate alcune informazioni minime e relative a: gli estremi dell'autorizzazione rilasciata al somministratore; il numero dei lavoratori da somministrare; i casi e le ragioni di carattere tecnico, produttivo, organizzativo o sostitutivo di cui ai commi 3 e 4 dell'articolo 20; l'indicazione della presenza di eventuali rischi per l'integrità e la salute del lavoratore e delle misure di prevenzione adottate; la data di inizio e la durata prevista del contratto di somministrazione; altre informazioni per cui si rimanda all'articolo del decreto. Tra queste informazioni quella di particolare interesse ai fini dell'attività di ricerca riguarda l'individuazione delle *mansioni alle quali saranno adibiti i lavoratori e il loro inquadramento*¹⁰. Infatti tali mansioni ed il loro inquadramento riescono a fornire delle informazioni di massima relativamente alle attività che sono portati a prestare in azienda. Tuttavia non si possono conoscere gli *elementi di distintività* che solitamente ogni azienda presenta in relazione alla medesima mansione, oggetto



9. Per una trattazione degli obiettivi specifici dell'analisi condotta si rimanda ai paragrafi successivi.
10. Infatti le mansioni corrispondono ai lavoratori già inseriti in azienda e per cui (evidenze tecnico-organizzative) si chiede il supporto del lavoratore in somministrazione per coprire le medesime mansioni. Da qui discende il principio di parità di trattamento economico e normativo tra i lavoratori dipendenti dall'Agenzia e i lavoratori cd. comparabili dell'impresa utilizzatrice (cfr. art. 22 del decreto citato).

quest'ultimo piuttosto rilevante per la definizione dei fabbisogni formativi¹¹ e quindi per la programmazione degli interventi formativi.

2.1.2 La rete dei fenomeni

Alle considerazioni sopra esposte si devono aggiungere alcune note salienti che descrivono i fenomeni che insistono sul lavoro in somministrazione.

- Le informazioni rilevate mediante Ebitemp¹² per la somministrazione di lavoro sembrano dimostrare una crescita di tale formula di flessibilità. Nel 2004 si è avuto un aumento complessivo del 16% e le missioni instaurate sempre nello stesso periodo hanno ottenuto un incremento rispetto al 2003 del 19%. Si riduce sensibilmente la quota di missioni destinate all'industria, mentre cresce il peso della fornitura di manodopera nei settori extraindustriali (terziarizzazione). Sebbene l'industria in senso stretto continui ad avere un peso rilevante (40,4%), il settore dove il lavoro in somministrazione è maggiormente presente è il terziario (44,2%) ad esclusione del commercio (10%). Risultano residuali le costruzioni (4,4%) e l'agricoltura (1,1%)¹³.
- Per Ailt, la durata media delle missioni è pari a 60 giorni (primo semestre 2005). IRES (2005) indica che il 69,5% delle imprese utilizza prevalentemente missioni di durata fino a 3 mesi, di cui un terzo fino a un mese, con differenze tra i vari settori produttivi. Le missioni lunghe (oltre i 6 mesi) vengono utilizzate più frequentemente nelle aziende grandi, nelle aziende che utilizzano professionalità elevate e medie e nelle pubbliche amministrazioni. Le missioni brevi sono concentrate nel commercio e nell'alberghiero-ristorazione (la metà di queste attiva missioni della durata inferiore a un mese). Inoltre si rileva che la durata delle missioni è direttamente proporzionale all'aumentare del livello professionale per il quale è utilizzata la somministrazione (lavoratori con professionalità medio-alte sono occupati con missioni tendenzialmente lunghe).
- Per quanto riguarda la frequenza del ricorso al lavoro temporaneo, emerge uno "zoccolo duro" di imprese (il 20%) che utilizza costantemente lavoratori in somministrazione (settore dei servizi e nelle organizzazioni pubbliche), mentre la maggior parte delle imprese (il 67%) utilizza lo strumento diverse volte durante l'anno. L'utilizzo sistematico della somministrazione è più frequente nelle imprese di maggiori dimensioni nelle quali si concentrano le missioni più lunghe. Nelle imprese più piccole l'utilizzo della somministrazione avviene soprattutto in modo occasionale e con missioni di breve durata.



11. Anche in questo caso, per una trattazione più esauriente di tale aspetto rilevante ai fini dell'analisi dei fabbisogni si rimanda alla lettura dei paragrafi successivi che entrano nel merito degli obiettivi e della metodologia di ricerca.
12. Ebitemp, *Il lavoro interinale (in somministrazione a tempo determinato) da fattore dell'industria a input del terziario*, 2005.
13. Per una trattazione di tali argomentazioni che, inoltre, hanno direzionato la scelta dei soggetti da intervistare, si rimanda ai dati forniti da AILT e descritti nel capitolo 1.

- Complessivamente sembra che il lavoro in somministrazione venga utilizzato per ovviare, dal punto di vista organizzativo, ai picchi di produzione che investono le aziende in certi periodi e talvolta sembra manifestarsi un fenomeno che sottende l'utilizzo di un approccio pianificato nel mantenere l'organico sottodimensionato e gestire i cambiamenti mediante il lavoro in somministrazione (sia le flessioni che le esigenze di aumentare l'organico). Un altro gruppo di motivazioni sembra far riferimento alla sostituzione di personale assente per malattia, maternità o congedo.
- I dati forniti dal Ministero del lavoro nel 2005 descrivono un ricorso al lavoro in somministrazione da parte delle imprese per la maggiore su figure operaie (57,6%), seguono gli impiegati (38%) ed una piccola quota di quadri (2,7%) e dirigenti (1,6%). Le mansioni operaie risultano più diffuse tra i maschi, di giovane età e residenti soprattutto nel nord-est, mentre la qualifica impiegatizia riguarda in particolare le donne localizzate al centro. I dirigenti e i quadri si trovano soprattutto tra i maschi, nelle classi di età sopra i 45 anni e localizzati nel centro e nel meridione.
- Per quanto concerne la composizione dei lavoratori in somministrazione, fino al 2003 emergeva una netta prevalenza dei lavoratori maschi di giovane età rispetto alle donne la cui presenza, in media, rappresentava il 35% del totale. Le rilevazioni dell'Istat riferite al 2004 fanno registrare un incremento della presenza delle donne che raggiungono il 48% del totale dei lavoratori in somministrazione. Nel centro e nel nord-est la percentuale delle donne in somministrazione raggiunge rispettivamente il 52,6% e il 51,5%, mentre al sud si rileva una netta preponderanza dei lavoratori maschi (61,9% contro il 38,1% delle donne). Per quanto riguarda il titolo di studio, quasi il 40% dei lavoratori in somministrazione si ferma alla licenza media, circa la metà è in possesso di un diploma di scuola superiore ed il 14% ha un titolo di istruzione universitario.
- Le criticità rilevate nell'inserimento dei lavoratori in somministrazione sembrano far riferimento al bisogno di addestramento *on the job*, seguito dalla poca motivazione dei lavoratori stessi (in considerazione della breve permanenza nel contesto produttivo dell'impresa utilizzatrice) e dall'alto costo del lavoro. Infatti sembra proprio che sia la fase iniziale del rapporto di lavoro in somministrazione quella più sensibile e su cui si devono identificare interventi per fronteggiare le criticità afferenti alla motivazione, all'addestramento specifico *on the job* e a quelle competenze distintive richieste dal contesto aziendale specifico di inserimento.
- Il settore del lavoro in somministrazione, anche un po' prima di ciò che è avvenuto per il sistema nazionale complessivo, si è dotato di un proprio sistema di formazione continua che canalizza risorse dedicate alla programmazione di interventi formativi. In questo caso si fa riferimento al ruolo di Forma.Temp, il fondo bilaterale per la formazione di tali lavoratori costituito dalle parti sociali, che, nel corso degli ultimi anni, sembra aver incrementato la propria attività. Parallelamente vi sono le iniziative formative organizzate direttamente dalle imprese clienti per adattare le caratteristiche professionali dei lavoratori inviati, spesso giovani e senza esperienza, alla complessità dei contesti produttivi. In quest'ultimo caso si fa riferimento agli investimenti privati che le aziende stesse fanno per la formazio-

ne e ciò deve essere ponderato alla luce di uno scenario complessivo che mette l'Italia tra i fanalini di coda dei Paesi UE per investimenti ed organizzazione di azioni formative in azienda (CVTS 2 segnalava che per il 1999 ci si avvicinava al 25% delle aziende con almeno 10 addetti che affermavano di aver realizzato attività formative)¹⁴. Rispetto ai dati CVTS 2 l'anello debole rimane la piccola e media impresa che dimostra valori molto bassi a fronte delle aziende medio-grandi che investono in formazione in maniera direttamente proporzionale alla dimensione aziendale. Infatti a fronte di una media nazionale di 32,5% lavoratori che hanno affermato di aver svolto attività formativa nel 2004, secondo una ricerca dell'Irs¹⁵, che conferma la scarsa partecipazione alla formazione continua in genere, nel lavoro in somministrazione il dato sembra ancora più allarmante (12,7%), nonostante vi sia l'obbligo da parte delle agenzie di versare il 4% della retribuzione di ciascun lavoratore al fondo per la formazione.

- Un'ulteriore considerazione inerente al tema dello sviluppo della formazione continua in Italia, dove anche il lavoro in somministrazione non è avulso da tali fenomeni, riguarda la tendenza complessiva ad investire in formazione continua su figure solitamente scolarizzate e con professionalità medio-alte. Questo serve per richiamare un aspetto piuttosto importante da tenere in considerazione nella strutturazione del modello di analisi dei fabbisogni ed, in generale, per la programmazione degli interventi formativi. Solitamente l'efficacia della formazione si delinea su soggetti già sensibili e motivati a formarsi, che hanno acquisito gli strumenti cognitivi funzionali *ad apprendere* spesso collegati allo sviluppo di competenze trasversali atte *a comprendere* il contesto lavorativo. Tutto ciò per ribadire, soprattutto per la frequenza dei processi di inserimento che coinvolgono lavoratori in somministrazione, la rilevanza di iniziative formative incentrate prima ancora su competenze di base e trasversali e poi su quelle distintive (*firm specific*) relative al contesto aziendale di riferimento. Per quanto riguarda le competenze tecnico-specifiche ci si dovrebbe avvalere dei dispositivi di incrocio domanda-offerta di figure professionali. Probabilmente nel *kit di competenze trasversali* del lavoratore in somministrazione dovrebbero avere maggiore valenza quelle *relazionali*, per il consueto rapporto con le aziende clienti e quelle riconducibili alle *abilità di diagnosi*, proprio in virtù della necessità di saper leggere con efficacia la molteplicità di contesti lavorativi di nuovo inserimento.
- In relazione a quanto sopra esposto si sottolinea nuovamente l'aspetto sensibile della carenza di un *addestramento specifico*, probabilmente derivato da una composizione dell'offerta del lavoro in somministrazione caratterizzata da una quota rilevante di giovani ai primi ingressi nel mondo del lavoro, con alle spalle poche e frammentate esperienze professionali. Su questi target le architetture negli inter-



14. Unioncamere, mediante il sistema formativo Excelsior, dava un calo di tale percentuale nel 2005 a poco più del 20%.

15. Irs, *Lavoro interinale e formazione*, 2005.

venti formativi dovrebbero ponderare (strutturalmente) anche gli ambiti dell'orientamento professionale e delle competenze tecnico-specifiche per lo sviluppo delle rispettive figure professionali.

- Infatti per quanto concerne i lavoratori in somministrazione si devono effettuare alcune considerazioni riconducibili alla generale criticità dell'adattamento delle competenze alle trasformazioni/innovazioni in azienda e nel lavoro che per loro acquisisce maggiore valenza a fronte della forte flessibilità fornita e dei rischi di precarizzazione¹⁶. In questo caso diventa strategico ai fini dell'occupabilità: la programmazione di interventi formativi non *una tantum*, ma secondo *logiche di personalizzazione e di sviluppo professionale*; la strategicità nell'individuare coerenza e percorsi di sviluppo professionale nella composizione delle diverse prestazioni lavorative fornite; la modificazione e quindi la fornitura di servizi specifici di welfare allo stato attuale ancora troppo vicini al modello di welfare mediterraneo, così come è stato caratterizzato il nostro sistema fino a questi ultimi anni¹⁷;
- Sembra che ci sia un alto grado di fedeltà delle imprese utilizzatrici nei confronti delle agenzie e, in particolare, l'impresa generalmente preferisce mantenere i rapporti con una sola agenzia, nonostante la competizione tra agenzie sul prezzo praticato e sui diversi servizi offerti alle imprese clienti. La fidelizzazione sembra maggiore tra le piccole imprese e in territori dove c'è minore concorrenza. Le ragioni che fanno propendere per il ricorso ad una sola agenzia sono l'occasionalità, la qualità del servizio e i costi convenienti. Quindi le leve strategiche perché un'agenzia sia forte nel mercato del lavoro in somministrazione sono: la capacità di fornire lavoratori sufficientemente formati; la velocità nel reperire i lavoratori richiesti; le soluzioni personalizzate e il contenimento dei costi.
- Gli investimenti delle agenzie sono stati concentrati soprattutto nelle aree metropolitane, nelle province del nord-est e della Lombardia. Al sud le agenzie sono presenti essenzialmente per la promozione di programmi di mobilità territoriale. Tra esse solo 7 hanno proprie filiali in almeno 15 regioni, manifestando così una distribuzione a macchia di leopardo da parte della maggioranza delle agenzie. La distribuzione non uniforme sul territorio nazionale è probabilmente collegata alle caratteristiche dei mercati del lavoro italiani, dove la domanda è più concentrata in alcune regioni del centro-nord (Lombardia, Veneto, Piemonte, Emilia) e si distribuisce anche in relazione alle vocazioni territoriali, basti pensare ai diversi distretti industriali distribuiti sul territorio nazionale. Rilevante è anche il numero delle agenzie che hanno deciso di concentrare le proprie filiali in una specifica area geografica.
- Sembra che le agenzie di somministrazione abbiano investito soprattutto in marketing commerciale, trascurando lo sviluppo di una capacità previsionale. Di conseguenza, avrebbero un basso livello di programmazione e risponderebbero soprattutto a richieste contingenti delle imprese utilizzatrici. Nella fornitura dei



16. R. Sennet, *L'uomo flessibile*, Feltrinelli, Milano, 1999.

17. G. Esping-Andersen, *I fondamenti sociali delle economie postindustriali*, Il Mulino, Bologna, 2000.

propri servizi si possono delineare differenti atteggiamenti strategici. La maggior parte sembra adottare un approccio “indifferenziato”, ossia vengono offerti profili professionali eterogenei per livello di inquadramento, tipo di specializzazione e settore di destinazione. L’assenza di specializzazione è per ridurre i rischi, quindi vengono offerti profili a basse qualifiche e con contenuti professionali standard. Alcune, invece, sembrano adottare un approccio “specialistico”, scegliendo alcune figure professionali in grado di servire unicamente imprese appartenenti ad un determinato settore. Si tratta di profili ad alto contenuto professionale soprattutto nel settore farmaceutico/ospedaliero e nel settore finanziario/bancario. L’altro approccio al mercato è costituito da una modalità indifferenziata e parallelamente vengono costituite strutture ad hoc per servire segmenti di mercato caratterizzati da esigenze particolari. Inoltre una caratteristica di gran parte di esse è il posizionamento in prossimità del/dei cliente/i utilizzatrice, soprattutto in una logica di gestione del cliente.

- Sul versante organizzativo le agenzie solitamente si articolano in una struttura direzionale e nella rete delle filiali. La struttura direzionale centralizza le scelte strategiche complessive e si compone di una serie di aree/funzioni quali: amministrazione; marketing e commerciale; gestione del personale e sistemi informativi. La rete delle filiali rappresenta, invece, la modalità attraverso cui le agenzie si raccordano con il rispettivo mercato, attivando i processi di erogazione dei servizi. Ogni singola filiale gestisce i lavoratori e i clienti in una specifica area geografica. Inoltre è la filiale che promuove lo strumento della somministrazione e la stessa agenzia presso i potenziali clienti di una specifica area, quindi effettua l’analisi dei fabbisogni della clientela, la stipula dei contratti di fornitura, la gestione del cliente e tutto ciò che vi si collega. Il reclutamento, la selezione e la gestione dei lavoratori in somministrazione sono sostanzialmente i compiti necessari per l’acquisizione delle risorse umane. È interessante il fatto che diverse agenzie sembrano disporre di due data base: uno per la raccolta dei curricula ed il secondo per i profili di coloro sottoposti a colloquio. Da quest’ultimo si attinge per individuare i lavoratori inviati in missione. Tali elementi hanno una valenza sostanziale per l’indirizzo delle attività di ricerca ma, soprattutto, per definire le possibili declinazioni del modello di analisi che si andrà a presentare e proporre nelle pagine successive e quale output dell’azione di ricerca nel suo complesso. In sostanza ci sono dei punti di attenzione in relazione alla *pluralità di committenti* che deve servire il modello stesso, cioè le funzioni di servizio dovranno essere concordate necessariamente con l’ente bilaterale del lavoro in somministrazione, ma in relazione ai livelli territoriali ed alle funzioni di servizio da svolgere. Ciò si potrà anche tradurre in pluralità di gestori del sistema ma allo stesso tempo fruitori dello stesso, direzionando l’elaborazione delle informazioni in maniera dedicata al singolo gestore/committente (filiali, agenzie, parti sociali, ente bilaterale). Ulteriori sviluppi si potrebbero prefigurare in relazione all’*integrazione con i diversi sistemi informativi* adottati, pur nel rispetto delle informazioni sensibili che i diversi competitors (soprattutto tra filiali ed agenzie) gestiscono e che distinguono il livello di performances sul mercato. Probabil-

mente *la gestione dell'informazione composita "profilo professionale"* potrebbe essere lo strumento che a lungo termine può agevolare l'integrazione, salvaguardando le informazioni sensibili del contesto aziendale e dei curricula acquisiti. In questo caso si potrebbero pensare degli *standard minimi e comuni* nelle diverse procedure adottate per la gestione delle informazioni a livello di rete/filiali.

- Un elemento che sembrerebbe avvalorare l'ipotesi operativa sopra esposta riguarda l'evidenza segnalata da un'indagine Irs secondo la quale le agenzie percepiscono un basso livello di soddisfazione delle imprese utilizzatrici per le competenze possedute dai lavoratori. I fabbisogni di formazione più urgenti sembrano registrarsi per l'informatica e per tutte le competenze legate all'ambito della produzione, ma assumono rilievo anche gli interventi formativi per le figure amministrative e per la conoscenza delle lingue straniere. In sostanza il sistema dovrebbe riuscire a muoversi gestendo l'informazione *profilo professionale* descritto per competenze ma, soprattutto, per comportamenti lavorativi richiesti dalle singole aziende (competenze distintive) e talvolta a livello interaziendale (competenze tecnico-specifiche e trasversali). Ciò implica un ancoraggio ai processi aziendali specifici su cui l'offerta di lavoro in somministrazione interviene e dovrà intervenire quale risposta puntuale e *just in time*.
- Se è vero che le agenzie tendono a divenire progressivamente autonome nell'organizzazione e nella gestione delle attività formative, mediante l'utilizzo di strutture proprie, e che il ricorso a strutture formative esterne derivi da aspetti contingenti ed organizzativi a livello territoriale (carenza del servizio formazione presso le sedi decentrate; presenza di strutture formative esterne specializzate sul territorio), anche in questo caso la direzione potrebbe essere la traduzione del *profilo professionale in informazioni per la progettazione formativa*.

2.2 L'APPROCCIO UTILIZZATO PER DEFINIRE IL MODELLO DI RILEVAZIONE

2.2.1 La scelta per competenze

L'analisi del sistema delle competenze in impresa è ormai da anni al centro dell'attenzione degli studi di analisi organizzativa e dei processi di formazione. All'origine di tale attenzione vi è il paradigma che vede le organizzazioni essenzialmente in termini di processi di conoscenza e di informazioni. Come è noto un contributo decisivo negli anni '90 è derivato dall'approccio della cosiddetta *learning organization*, in base al quale le organizzazioni vengono declinate in termini di processi incrementali di conoscenza condivisa a diversi livelli. In questa prospettiva i processi di gestione degli errori non divengono solo occasione di crescita individuale o contestuale collettiva, ma divengono il modo per ridefinire i rapporti tra la tecnostruttura e il sistema di approvvigionamento delle informazioni, dei valori e della cultura aziendale nel suo complesso. I processi di conoscenza sono presidiati attraverso meccanismi che consentono, ad esempio, di socializzare le conoscenze, ma anche di esternalizzarle e ricombinarle, facendo tesoro proprio del livello tacito delle conoscenze acquisite ai diversi livelli: si è sostanzialmente di fronte a una organizzazione in grado di *apprendere ad apprendere*. Le organizzazioni più competitive sono proprio quelle che creano le condizioni di fluidità e condivisione delle informazioni, consentendo, in questa prospettiva, di rimodulare continuamente le competenze possedute soprattutto dalle figure strategiche interne o acquisibili esternamente dalle imprese.

Uno degli aspetti più critici nella programmazione delle attività formative riguarda proprio la possibilità di rendere esplicite, quindi descrivibili, riconoscibili e trasmissibili, quelle competenze tacite e utilizzate a livello individuale o di gruppo che rappresentano routine professionali e comportamentali internalizzate. Possiamo considerare appartenenti a questa categoria di competenze anche quelle strettamente contestuali intimamente legate alle caratteristiche delle imprese e che, di fatto, rappresentano la componente distintiva sul mercato.

Occorre a questo punto definire meglio la *distinzione tra competenza distintiva e competenza soglia*. Le prime sono una risorsa immateriale la cui (ri)produzione consente alle imprese di essere competitive, differenziandosi - appunto - da quelle concorrenti. Intervenire su tali competenze è strategico in quanto connotano la realtà produttiva e permettono all'impresa di essere competitiva sul mercato. Per queste competenze è difficile individuare degli standard comuni e la loro traduzione in componenti unitarie - da poter essere trasmesse attraverso processi formativi - può aver luogo solo dalla stretta connessione tra utilizzo di strumenti di analisi dei fabbisogni contestualizzati e ripetuti nel tempo e avvio di processi formativi continui basati su interventi brevi (ad esempio formazione continua).

Le *competenze soglia* rappresentano invece il "sapere comune" legato all'esercizio "normale" delle attività. La loro presenza è la condizione minima per poter svolgere una prestazione professionale specifica e ad esse si devono necessariamente agganciare le competenze distintive. Il possesso di competenze soglia diventa un requisito

pre-competitivo per le imprese e per gli individui. Per questi ultimi diventano condizione di occupabilità, cioè standard minimo di accesso al mercato del lavoro, tanto più necessarie quanto più riguardanti professioni regolate all'interno di rapporti di somministrazione. Come tutte le classificazioni precise, occorre evidenziare che non esiste una separazione netta tra competenze soglia e distintive, proprio perché la variabile che le caratterizza è il contesto produttivo di riferimento e il tempo/periodo di validità:

- una competenza distintiva in un determinato contesto produttivo può essere considerata competenza soglia in un altro territorio/azienda con alte performances;
- una competenza considerata in un determinato luogo e periodo come distintiva, nel medesimo luogo, dopo un certo periodo di tempo, potrebbe trasformarsi in competenza soglia.

Per tale motivo le pratiche di analisi dei fabbisogni formativi, e quindi dei processi di lavoro, devono essere necessariamente sempre aggiornate, cadenzate temporalmente e mirate (territorialmente, ecc.); se ciò non avvenisse si avrebbero dei deficit informativi sul versante della generalizzazione o, al contrario, nella “comprensione” della specificità.

L'approccio proposto nel presente lavoro considera la complessità insita nella definizione di uno strumento di analisi dei fabbisogni che sia in grado di cogliere proprio il doppio livello delle competenze - soglia e distintive - da attribuire attraverso processi formativi alle figure in somministrazione. Tale operazione si esplicita attraverso la definizione delle cosiddette unità formative capitalizzabili, ossia accumulabili e acquisibili per l'impresa e la figura professionale che le “gestisce”. Il metodo, adattato alle specifiche esigenze, vede l'individuazione delle UFC all'interno di contesti organizzativi specifici e la loro descrizione avviene attraverso la percorrenza dei seguenti livelli:

- **processi aziendali** (macro-aree anche inter-reparti) organizzate al fine dell'erogazione di un servizio o prodotto finito rivolto all'esterno o anche all'interno dell'impresa;
- **attività**, che scompongono i processi in diverse sequenze finite in cui è possibile distinguere un prodotto o servizio “semi-lavorato”;
- **le fasi** che a loro volta rappresentano la scomposizione delle attività. Si tratta delle unità minime di processo che è possibile descrivere in termini di input “materiali e informativi”, la loro trasformazione attraverso l'uso di macchine e/o altri strumenti e restituzione in termini di output descrivibile.

Il percorso, riprodotto, come si vedrà anche negli strumenti di raccolta dati, consente, per ciascuna figura analizzata, di risalire alle competenze (*soglia e distintive*) e alle conoscenze necessarie alla gestione dei processi lavorativi. Pensare per processi, attività e fasi, significa anche esternalizzare alcune conoscenze dal livello tacito a quello esplicito.

È evidente che per una figura in somministrazione la reale difficoltà la si possa individuare proprio nell'apprendimento di quelle competenze distintive, che, generalmente, si apprendono principalmente attraverso processi di affiancamento o attraverso la pura esperienza di lavoro diretta. Una figura già "formata", o meglio in grado di ridurre i tempi di ambientamento nell'impresa utilizzatrice, consente di avere benefici più immediati sui processi aziendali e, allo stesso tempo, mette il lavoratore in condizioni di ridurre il più possibile quello "stress" da inserimento e ambientamento che incide più in generale sulla qualità della vita lavorativa.

2.2.2 Gli obiettivi ed il sistema di relazioni

La proposta di un modello in grado di ottimizzare i tempi di inserimento in azienda delle figure in somministrazione, a partire dalle unità formative capitalizzabili relative alle figure in somministrazione - sulla base di un'analisi dei fabbisogni professionali -, non può non considerare il sistema di relazioni che si attivano dal momento dell'individuazione del bisogno delle figure in somministrazione al loro inserimento. Spesso, come si evidenzia anche nel presente studio, il buon fine dell'inserimento dipende:

- dalla capacità di rendere "trasparente" e riconoscibile le caratteristiche delle figure richieste da parte dell'impresa utilizzatrice;
- dalle aspettative, in termini di professionalità, da parte dell'impresa utilizzatrice;
- dalla presenza/assenza sul mercato di figure già formate in termini di competenza soglia (e questo dipende spesso dalle caratteristiche complessive del mercato del lavoro, oltre che dalla caratteristica della figura richiesta);
- dai sistemi di reclutamento predisposti dall'agenzia;
- dai processi di formazione eventualmente programmati da parte dell'agenzia;
- dal livello di motivazione e di aspettativa del lavoratore.

A questi elementi va aggiunto il ruolo cruciale che svolgono le Parti Sociali che hanno funzione di *meta-organizer* rispetto a processi strategici soprattutto per l'impresa e per il lavoratore, nonché per le stesse agenzie. Il loro ruolo è quello di dettare priorità di indirizzo rispetto alla possibilità di potenziare i percorsi formativi di specifiche figure professionali. In questa prospettiva supportano anche l'individuazione delle specifiche unità formative capitalizzabili che, con le loro declinazioni, disegnano profili professionali equilibrati tra le esigenze delle imprese e quelle dei lavoratori, facilitandone l'inserimento in somministrazione.

Le criticità del processo nella relazione degli attori del sistema

	Individuazione del "bisogno" di figure	Formazione e selezione delle figure	Inserimento in impresa da parte delle figure
Imprese utilizzatrici	Analisi dei processi organizzativi per individuare le aree di inserimento delle figure in somministrazione. Programmazione dell'inserimento delle figure in somministrazione. Capacità di formulazione della richiesta alle agenzie (esplicitazione delle competenze distintive).	Organizzazione di stage formativi per lavoratori coinvolti in esclusivi processi di formazione.	<i>Organizzazione di moduli iniziali di formazione ad hoc per le competenze distintive delle figure in somministrazione.</i>
Agenzie	Analisi del mercato per cogliere le tipologie e le caratteristiche delle figure in somministrazione. Creazione di un data base potenziale delle figure .	<i>"Catalogo" o repertorio dei processi di formazione su competenze soglia e distintive.</i> Processi di selezione del personale (tempi di risposta).	
Lavoratori in somministrazione		Formazione pregressa rispetto alle competenze soglia. Percezione della figura in somministrazione. Conoscenza delle agenzie sul territorio.	<i>Motivazione. Percezione di forza/debolezza professionale. Aspettative di impiego.</i>
Parti sociali	Creazione di un sistema condiviso, bilateralmente, di classificazione e individuazione delle figure professionali impiegate in somministrazione.	Descrizione condivisa, tra le parti sociali, delle competenze (soprattutto soglia) che descrivono una figura professionale in somministrazione. Partecipazione diretta all'organizzazione e alla gestione dei processi formativi.	Facilitazione dell'inserimento attraverso l'individuazione di specifici servizi di accompagnamento per imprese e lavoratori.

Dunque ciascuno degli attori svolge un ruolo specifico con tempi e modalità diverse. Nello schema precedente si evidenziano alcune delle diverse criticità nel processo di erogazione del servizio del lavoro temporaneo e il ruolo che possono svolgere. In corsivo sono riportate quelle funzioni strategiche su cui la presente ricerca pone maggiore attenzione e che potrebbero trovare in parte risposta. Come si può osservare è possibile evidenziare alcune aree di sovrapposizione nelle funzioni attivate. La scelta di orientare la parte operativa della ricerca in particolare su tre attori¹⁸ (imprese utilizzatrici, agenzie di somministrazione e lavoratori con esperienze di lavoro in somministrazione) nasce dalla consapevolezza delle profonde relazioni che si innestano soprattutto al momento dell'analisi dei fabbisogni formativi; questa diviene, infatti, l'occasione in cui vengono esplicitate le necessità delle singole realtà aziendali, le capacità di selezione e programmazione delle agenzie e in cui sono "verificati", per essere potenziati, i livelli di professionalità dei lavoratori. L'indagine intende, in tal senso, anche definire quali siano gli aspetti relazionali più significativi tra questi target, nella consapevolezza che la loro ottimizzazione, sulla base anche di specifiche indicazioni che possono derivare dalle Parti Sociali, possa garantire la fornitura di servizi sempre più accurati da parte delle agenzie di somministrazione. Infine, l'individuazione di un modello "automatico" di analisi e rilevazione delle unità formative trasmissibili attraverso processi di formazione vedrà, inoltre, una fase di sperimentazione/applicazione dello stesso rispetto ad alcune figure professionali in somministrazione (ne sono state scelte tre sulla base delle interviste effettuate alle imprese utilizzatrici, senza, quindi, nessun criterio di tipo quantitativo o riferibile a specifiche esigenze richieste dalle diverse parti coinvolte¹⁹).



18. Si rammenta come il punto di vista delle Parti Sociali viene in parte sintetizzato nel capitolo introduttivo del lavoro. La lettura delle diverse indagini e di altri documenti di approfondimento ha permesso di impostare questa parte della ricerca.
19. La scelta è stata effettuata sulla base di una riflessione autonoma del gruppo di ricerca soprattutto valutando la ricchezza delle informazioni derivate dalle interviste stesse per alcune figure. Lo scopo più rilevante resta esclusivamente di messa a punto dello strumento.

2.3 METODOLOGIE DI INDAGINE

Proprio in relazione agli obiettivi finalizzati essenzialmente alla costruzione di un modello, è stato ritenuto rilevante curare gli aspetti di approfondimento dei diversi fenomeni precedentemente descritti, a partire da un approccio di ricerca di tipo qualitativo. A tal proposito qualsiasi strumento e approccio di tipo quantitativo-statistico non avrebbe consentito di raccogliere informazioni in profondità. Del resto un quadro statistico sul fenomeno del lavoro in somministrazione e dei fabbisogni delle figure professionali è disponibile in diverse indagini realizzate da diversi soggetti istituzionali con cadenza periodica (si pensi alle indagini condotte dalle Parti sociali, anche attraverso gli Enti Bilaterali, al sistema Excelsior di Unioncamere e Ministero del Lavoro e PS o ad altre condotte a livello regionale e provinciale, anche se non direttamente rivolte al lavoro temporaneo).

L'indagine si è articolata in diversi step legati secondo una sequenza logica e temporale:

1. *indagine desk di scouting e approfondimento* sul fenomeno del lavoro in somministrazione, ove sono state elaborate le informazioni più rilevanti del fenomeno in termini di legislazione, diffusione ed evoluzione, cercando di valorizzare il lavoro svolto soprattutto dalle Parti Sociali;
2. messa a punto degli *strumenti di indagine per i tre target* evidenziati: in questo caso si è trattato di definire le scalette di intervista a partire anche da altre esperienze già realizzate in analoghe indagini (in particolare analisi dei fabbisogni);
3. *test degli strumenti* predisposti e feed-back per un ulteriore messa a punto degli stessi;
4. *interviste ai target*, a iniziare dalle agenzie. In questo caso per le imprese utilizzatrici e le agenzie si è proceduto alla somministrazione personale dell'intervista (con l'ausilio dell'audioregistrazione). Per quanto riguarda i lavoratori si è costruito uno strumento on line messo a disposizione dei committenti che verrà testato attraverso interviste auto-somministrate on line;
5. *analisi delle interviste* realizzate;
6. definizione del *modello di analisi* delle motivazioni e dei vissuti del lavoro in somministrazione per i lavoratori e predisposizione dello stesso in versione on line;
7. definizione del modello di analisi dei fabbisogni professionali e creazione dello *strumento software* testato per alcune specifiche figure professionali.

L'indagine ha visto la realizzazione delle seguenti interviste:

- imprese utilizzatrici, complessivamente 20 - considerando i diversi contatti - di cui 14 effettivamente elaborabili, distribuite soprattutto nel Centro-Sud nelle aree a maggiore urbanizzazione. Sono state realizzate tutte presso imprese, oscillanti da un minimo di 18 ad un massimo di 8.000 dipendenti, che utilizzano stabilmente o occasionalmente personale in somministrazione. I settori coinvolti hanno riguardato soprattutto quelli in cui è maggiormente diffuso l'utilizzo di personale in

somministrazione: dalla logistica all'alberghiero, ma, soprattutto, il manifatturiero (elettronica, metalmeccanico e telecomunicazioni). Le interviste hanno avuto una durata media di circa 60 minuti;

- agenzie, complessivamente 4, distribuite tra le prime 10 agenzie italiane per lavoratori in somministrazione. Le interviste hanno avuto una durata media di circa 45 minuti;
- per quanto riguarda i lavoratori con il committente verrà stabilita la modalità di messa on line dello strumento e l'eventuale possibilità di testarlo invitando alcuni lavoratori con esperienze di lavoro temporaneo a rispondere. Per tale motivo non è definibile una dimensione campionaria.

Tutte le informazioni raccolte sono state elaborate con metodi qualitativi di analisi, a partire dalla sintesi e dalla relazione delle verbalizzazioni. Per la raccolta delle informazioni quantitative, sono stati creati semplici format elaborabili attraverso excel (ciò soprattutto per i lavoratori e le imprese utilizzatrici).

Di seguito si rimanda al dettaglio del percorso metodologico messo in atto.

2.3.1 Le imprese che utilizzano i lavoratori in somministrazione

Nell'individuazione delle imprese sono stati considerati quei settori di attività in cui si fa maggiormente ricorso al lavoro in somministrazione, sulla base dei risultati della prima fase della ricerca.

I soggetti intervistati sono stati coloro che, all'interno delle imprese, hanno un ruolo di responsabilità nella gestione delle risorse umane. In particolare sono stati considerati, in relazione alle dimensioni aziendali e ai settori, i responsabili della formazione, del personale e degli acquisti. Questi ultimi, ad esempio, sono coloro che tecnicamente sono in possesso di informazioni di tipo quantitativo circa i costi e i tempi di inserimento del personale in somministrazione.

Nella rilevazione dei dati è stato impiegato un approccio qualitativo (intervista semi strutturata) con l'ausilio di uno strumento di rilevazione composto essenzialmente di domande a risposta aperta.

Le interviste sono state realizzate da intervistatori specificatamente formati che hanno partecipato anche alla fase di elaborazione dello strumento, in modo da garantire la condivisione degli obiettivi di ricerca e una omogeneità nella tecnica di raccolta e classificazione dei dati in coerenza con le aree e i settori indagati.

La rilevazione specifica sulle imprese che utilizzano lavoratori in somministrazione ha avuto l'obiettivo di:

- ricostruire il processo di erogazione dei servizi e prodotti in cui sono inseriti i lavoratori in somministrazione;
- individuare i fabbisogni professionali più rilevanti relativi al personale in somministrazione di cui necessitano queste imprese;
- individuare le competenze soglie e distintive che questi profili devono avere per ricoprire i ruoli individuati;

- tracciare dei brevi percorsi formativi che vengono programmati in impresa nel periodo di inserimento;
- infine cogliere le aspettative e le aree di miglioramento nel rapporto con le agenzie di somministrazione, anche in relazione all'interesse verso l'erogazione di altri servizi, previsti negli accordi e nella normativa a livello nazionale.

La definizione del campione

La scelta dell'approccio di tipo qualitativo ha reso necessario selezionare le imprese secondo un criterio ragionato, senza alcuna pretesa di rappresentatività statistica. La selezione è stata realizzata sulla base di alcuni criteri legati, in primo luogo, all'intensità di utilizzo di lavoratori in somministrazione (impiegati sia in modo saltuario che continuativo).

Rispetto ai settori è stata posta particolare attenzione al terziario nel suo complesso con interviste condotte presso imprese legate alla logistica, alla distribuzione e al turismo. Altro settore rilevante, nell'ambito del manifatturiero, è stato quello meccanico.

Per il dettaglio delle caratteristiche strutturali delle imprese intervistate si rimanda al capitolo sull'analisi delle interviste.

Le modalità di svolgimento delle interviste

Le interviste sono state realizzate con la tecnica *face to face* presso la sede delle imprese. Sono state precedute da un contatto telefonico e dal successivo invio di materiale di presentazione della ricerca finalizzata a rassicurare i potenziali intervistati circa le finalità dell'indagine e sull'impiego delle informazioni raccolte.

L'utilizzo dell'audioregistrazione non ha costituito un elemento di disturbo nell'interazione tra intervistato e intervistatore. In alcuni casi l'intervista è stata condotta con la partecipazione di più profili aziendali, in relazione alla necessità di raccogliere un ampio spettro di informazioni non necessariamente in possesso di un'unica figura.

Il Test

Dopo aver messo a punto una prima bozza di questionario di rilevazione, frutto del lavoro del gruppo di ricerca che si è più volte confrontato per poter apportare le necessarie migliorie anche alla luce dei risultati emersi nella prima parte della ricerca, sono state realizzate 2 interviste test presso imprese che rientravano nel target. Attraverso il test è stato possibile verificare:

- la strategia di approccio alle imprese, laddove è risultato rassicurante anticipare alcune tematiche dell'intervista attraverso una lettera/mail;
- la durata del questionario e l'ottimizzazione della formulazione delle domande, secondo una logica contestuale e di interazione tra intervistato e intervistatore;
- l'efficacia complessiva dello strumento rispetto agli obiettivi di ricerca. In questo caso è stato possibile snellire il questionario, tagliando quelle parti di sovrapposizione che non costituivano test di verifica;

- l'aggiunta di ulteriori informazioni non considerate durante l'elaborazione dello strumento.

Il test ha avuto, inoltre, una funzione di training per gli intervistatori.

Tutte le informazioni raccolte sono state analizzate dal gruppo di ricerca in modo da formulare la versione definitiva dello strumento di indagine.

Contenuti del questionario

Il questionario è suddiviso in parti o moduli di raccolta dati, ciascuno teso a raccogliere gruppi di informazione omogenea, tra loro connessi.

Nella prima parte sono state inserite domande di struttura e contesto, la cui funzione è quella di mappare le caratteristiche costitutive dell'impresa in genere e rispetto alla dimensione e all'andamento del lavoro in somministrazione: in tal modo anche per l'intervistatore è risultato più semplice contestualizzare le successive informazioni raccolte.

Nella seconda parte sono state inserite domande relative all'assetto organizzativo, utili alla descrizione dei processi, delle attività e delle fasi in cui sono direttamente coinvolti lavoratori in somministrazione. Questa parte, la più estesa, rappresenta il centro dell'intervista in quanto ricostruisce nel dettaglio i meccanismi di "funzionamento" dei processi produttivi e di servizio, legandoli alle competenze distintive e soglie che sono richieste dal personale in somministrazione. È la parte più qualitativa, in cui l'informazione può essere raccolta solo attraverso una articolata serie di domande di tipo progressivo e consequenziale, ad iniziare dalla richiesta di descrizione dei processi più ampi fino alla definizione delle micro-fasi di lavoro in termini di input/strumenti/output e alla sintesi delle competenze chiave attribuite alle figure in somministrazione.

Il percorso è stato reiterato per un massimo di 3 figure professionali, quelle ritenute più critiche (ossia strategiche e difficili da ricercare sul mercato) o più utilizzate dall'impresa intervistata. Questa parte ha rappresentato il serbatoio di informazioni più rilevanti sulla base delle quali è stato possibile ricostruire, per tre figure professionali, il patrimonio delle competenze che le connotano.

Una terza parte ha riguardato le caratteristiche di profilo (prevalentemente socio-demografico e di natura comportamentale) delle tre figure/ruoli maggiormente ricoperte in impresa da personale in somministrazione. A queste si aggiungono anche altre domande legate alle previsioni di impiego di queste figure, nonché alle eventuali iniziative di formazione a cui vengono sottoposte in entrata. Le informazioni raccolte in questa parte, unite a quelle della precedente, consentono di ricostruire un quadro complessivo circa le esigenze e le aspettative che le imprese utilizzatrici palesano rispetto alle figure in somministrazione.

Una quarta e ultima parte riguarda il rapporto tra agenzia e imprese utilizzatrici. In questo caso vengono evidenziati gli aspetti legati:

- alle motivazioni di scelta di determinate agenzie;

- alle aree critiche e di miglioramento nel fare fronte alle esigenze delle imprese utilizzatrici, misurate, ad esempio, rispetto al tempo medio di risposta in giorni che impiegano le agenzie a fronte delle richieste di figure professionali in somministrazione;
- alla prospettiva di disporre di un dispositivo e/o strumento di analisi dei fabbisogni specifico per le figure in somministrazione.

Infine, le ultime domande hanno riguardato l'opportunità di allargare la gamma di servizi offerti da parte delle agenzie.

2.3.2 Sintesi dei risultati emersi

Dati sulle aziende intervistate

Sono state intervistate 14 aziende, in generale imprese medio-grandi/grandi, che utilizzano lavoratori in somministrazione prevalentemente per picchi di lavoro stagionali e già pianificati nelle attività aziendali.

L'obiettivo era quello di reperire campioni di imprese di diverse dimensioni e settori di attività.

Come risulta dalla tabella sottostante le imprese:

- operano in diversi settori di attività;
- hanno una dimensione diversificata che va da 18 a 8.000 dipendenti;
- utilizzano lavoratori in somministrazione per un periodo che va da "meno di 3 mesi" a oltre i "12 mesi".

Il dato totale del numero dei lavoratori è di 14.085, il numero medio 1.000 dipendenti. La classificazione utilizzata rispetto alla dimensione delle imprese è la seguente: piccole: da 1 a 15 lavoratori; medio-piccole: da 15 a 99 lavoratori; medio-grandi: da 100 a 249 lavoratori; grandi da 250 in poi.

Solo 2 aziende sul campione analizzato prevedono l'inserimento dei lavoratori in somministrazione a tempo determinato. Il caso più frequente è che il contratto dopo 3 mesi venga rinnovato qualora le aspettative verso il rendimento del lavoratore siano state soddisfatte.

Alcune fra le aziende intervistate applicano contratti con una durata diversa, questo è il motivo per il quale il numero dei contratti riportati è superiore a quello delle aziende.

Settore economico	Sede	Dimensione imprese	Durata media del contratto dei lavoratori in somm.
N.1 Spedizioni	5 Roma	7 grandi	7 meno di 3 mesi
N.1 Turistico Alberghiero	5 Napoli	5 medio grande	8 da 3 a 6 mesi
N.1 Noleggio autovetture	3 Firenze	2 medio-piccole	3 da 6 a 12 mesi
N.3 GDO (alimentare, abbigliamento e ristorazione)	1 Verona		2 oltre i 12 mesi
N.2 Elettronico			
N. 2 Industria metalmeccanica			
N.1 Gestione servizio idrico integrato			
N.1 Telecomunicazioni			
N.1 Ambiente			
N.1 Commercio e Servizi			

Dallo studio dei casi analizzati è possibile affermare che le aziende utilizzano lavoratori in somministrazione sia per adeguare la domanda alla variabilità e/o stagionalità dell'andamento del mercato, che per selezionare il personale da inserire stabilmente in azienda, quindi come periodo di prova.

Il lavoro in somministrazione sembra essere quindi una tipologia di rapporto lavorativo che favorisce l'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro.

La differenza nell'utilizzo dei lavoratori in somministrazione può essere individuata dal livello di specializzazione.

Infatti, le richieste da parte delle aziende sono principalmente di due tipi:

- figure professionali con qualifiche medio-basse - da utilizzare per far fronte a picchi di produzione -;
- figure professionali ad elevato livello di specializzazione (difficilmente reperibile sul mercato) - da inserire stabilmente nell'organico aziendale.

Attività critiche ricoperte da personale in somministrazione

I dati riportati nello schema sottostante si riferiscono a 12 delle 14 aziende intervistate. Le 2 aziende non riportate, infatti, sebbene impieghino periodicamente lavoratori in somministrazione, non hanno evidenziato nessuna attività, svolta da questi, che venga considerata critica, in termini strategici per il processo aziendale e rispetto alle difficoltà di reperimento di personale preparato.

Azienda	Processo	Attività critiche	Ruolo	Competenze chiave
Azienda 1 Gestione servizio idrico integrato, ciclo intero delle acque - acquedotto, fogne, depurazione -	1) Commerciale 2) Produzione	1) Lettura dell'arretrato 2) Gestione della rete idrica	1) Letturista 2) Operai	1) Competenze fornite attraverso percorsi- interventi formativi 2) Competenze manuali di base
Perché critica				

Lettura dell'arretrato

I letturisti hanno un elenco giornaliero di utenti da visitare (appuntamenti programmati). Si recano presso le abitazioni e registrano la lettura del contatore. I problemi che riscontrano riguardano l'utenza illegale (l'azienda riceve dai comuni l'elenco dei contatori - numero di contatori - per palazzo. Spesso risultano più contatori di quelli registrati). A questo punto il letturista, rilevate queste situazioni, segnala all'azienda i contatori non contrattualizzati.

Gestione della rete

Gli operai specializzati lavorano in gruppo, affiancati da personale esperto, (ingegneri - tecnici) ed effettuano riparazioni. La difficoltà sta nel fatto di lavorare su una rete già esistente dove non è mai stata fatta manutenzione (nelle condotte della rete idrica nazionale si perde il 35% di acqua).

Azienda	Processo	Attività critiche	Ruolo	Competenze chiave
Azienda 2 Industria metalmeccanica	1) Produzione e Trasformazione 2) Magazzino	1 Attività di saldatura a TIG (saldatura di spessori minimi) 2) Conduzione del carrello elevatore 2) Sistemazione dei pezzi (attività ordinaria con dei livelli di attenzione molto alti)	1) Saldatore 2) Magazziniere	1) Almeno due anni di esperienza nel settore 1) Conoscenza di trigonometria, principi di meccanica, conoscenza di motori aeronautici (camera di combustione, tenuta, TEK) 2) Conduzione del carrello (in possesso di patentino)

Perché critica

Attività di saldatura a TIG

Acquisizione del pezzo. Studio della lavorazione che deve essere eseguita (osservando il pezzo - il tipo di materiale, lo spessore ecc. - si capisce come deve essere trattato). Effettuazione della saldatura a TIG (o della tornitura).

Saldare spessori minimi è molto difficile (la tolleranza dell'errore nella lavorazione è nell'ordine del centesimo di mm). Gli sbagli sono impattanti perché il costo dei pezzi è molto elevato. C'è bisogno di una conoscenza teorica della saldatura.

Dopo aver effettuato la saldatura si esegue una successiva "pulitura" (il controllo si effettua con i raggi X, fluidi penetranti che permettono di evidenziare delle imperfezioni) fino a che il pezzo non risulta estremamente preciso e rispondente alle specifiche di progetto.

Attività di magazzino

- Trasporto dei pezzi aeronautici con i carrelli elevatori nel magazzino. Per guidare il carrello bisogna avere un patentino particolare da mulettaista. (Ci sono una serie di regole e consuetudini da rispettare durante la guida, ad esempio, prima di una curva bisogna suonare tre volte per segnalare l'arrivo del carrello).
- Sistemazione dei pezzi in base al proprio numeri di serie. Gestione dei pezzi attraverso il terminale (carico e scarico).
- Conoscenza dei pezzi aeronautici. Ogni pezzo è accompagnato da un documento (serial number) che lo contraddistingue. Se si perde un pezzo bisogna fare una denuncia, perché l'azienda produce motori aeronautici sia commerciali che militari.

Azienda	Processo	Attività critiche	Ruolo	Competenze chiave
Azienda 3 Manutenzione e Costruzione (impianti di carburante)	1) Servizi resi 2) Magazzino 3) Ufficio tecnico	1) Supporto all'attività di manutenzione 2) Preparazione agli ordini 3) Contabilità dei lavori (o consuntivazione)	1) Elettronico 2) Addetto magazzino 3) Geometra	1) Competenze informatiche 1) Conoscenza di come è strutturato l'impianto 2) Conoscenza dei ricambi necessari per l'attività 3) Conoscenza del capitolato d'appalto

Perché critica

Supporto all'attività di manutenzione

La 1° fase è in affiancamento. L'attività può essere svolta sia sul campo che in laboratorio.

- Sul campo: Si effettua la supervisione degli impianti. L'addetto, dopo aver individuato il guasto, effettua direttamente la riparazione elettronica oppure sostituisce il ricambio con un pezzo funzionante ed esegue la riparazione in laboratorio.
 - In laboratorio elettronico vengono effettuate le prime revisioni di componenti.
- L'attività è molto specifica, bisogna conoscere gli impianti e i relativi sistemi informativi.

Preparazione agli ordini

In base alla richiesta dei tecnici proponenti il lavoratore compila richieste di offerte e preventivi ai fornitori dell'albo interno e compone poi il modulo di ordine di acquisto secondo l'offerta più conveniente in termini di rapporto qualità/prezzo.

Esiste un'ampia gamma di ricambi che si utilizzano nel settore (es. la colonnina del distributore di benzina è composta di molti pezzi).

Nel rapporto con il fornitore la criticità sta nel fornire l'informazione tecnica specifica per l'ordine.

Contabilità dei lavori

Effettuati i sopralluoghi, si passa allo studio del capitolato d'appalto e dei consuntivi già elaborati. Successivamente si elaborano consuntivi dei lavori effettuati o preventivi di lavori da effettuare.

La 1° fase è di conoscenza, la 2° fase applicativa.

Anche per questa attività è necessario conoscere a fondo il capitolato d'appalto per la realizzazione dei lavori.

Azienda	Processo	Attività critiche	Ruolo	Competenze chiave
Azienda 4 Grande distribuzione	1) Vendita	1) Vendita al dettaglio	1) Venditore	1) Conoscenza base lingua inglese 1) Buona dialettica, buon aspetto

Perché critica

Vendita al dettaglio

I venditori si occupano principalmente del rapporto con il cliente, lo consigliano nell'acquisto, quindi gestiscono la cassa. Si occupano anche dell'allestimento delle vetrine e della sistemazione nei capi negli scaffali.

Quando finiscono i capi nel punto vendita si riforniscono dal magazzino (deposito).

La criticità riguarda l'intero processo della vendita, perché bisogna avere una predisposizione particolare al rapporto con i clienti - bisogna essere sempre cordiali, ben vestiti, bisogna stare in piedi per tutto il giorno -. Molto spesso le persone selezionate per l'attività vanno via dopo qualche settimana.

Azienda	Processo	Attività critiche	Ruolo	Competenze chiave
Azienda 5 Telecomunicazioni	1) Vendita rete commerciale	1) Vendita servizi	1) Consulente vendita	1) Competenze tecniche (ADSL, centralini telefonici) 1) Attitudine al dialogo 1) Capacità ad organizzarsi

Perché critica

Vendita servizi

Il consulente vendita riceve dall'area telemarketing un elenco di clienti, con gli appuntamenti prefissati. Quindi si reca dal cliente per spiegare i servizi offerti dall'azienda. Settimanalmente stila un rapporto che consegna all'azienda da cui dipende (feedback).

Una volta stipulato il contratto, il consulente vendita gestisce in autonomia il cliente (che entra a far parte del proprio portafoglio clienti).

La seconda fase del lavoro è relativa alla gestione del cliente.

Il consulente resta in contatto con il cliente, lo informa sulle novità tariffarie, cambi profili, nuove tecnologie e lo assiste nelle scelte strategiche rispetto a quel tipo di fornitura.

L'attività è critica perché non è semplice stipulare un contratto con un cliente. Il venditore deve avere buone doti relazionali, una piacevole dialettica e dovrebbe essere molto motivato. Insomma si cerca di formare un commerciale "puro" che sappia sviluppare autonomamente relazioni e clienti.

Purtroppo questo contratto prevede una simbolica quota fissa e il resto del compenso è in forma di provvigioni sul volume di affari.

Azienda	Processo	Attività critiche	Ruolo	Competenze chiave
Azienda 6 Grande distribuzione	1) Vendita 2) Magazzino	1) Cassa 2) Cassa magazzino	1) Site assistance 2) Pompisti	1) Affidabili 1) Buoni esecutori 1) Capacità di relazionarsi con il cliente 2) Affidabili 2) Buoni esecutori 2) Capacità di relazionarsi con il cliente

Perché critica

Cassa

La figura svolge vari compiti: acquisisce i prodotti dal magazzino e li dispone negli scaffali del negozio. Successivamente applica il prezzo sui prodotti etichettandoli.

A fine giornata controlla le scadenze dei prodotti, eliminando dagli scaffali quelli che scadono il giorno successivo. I prodotti con scadenza più vicina vengono sistemati davanti e quelli con scadenza più lontana dietro.

Altro compito è quello del servizio al cliente offrendo tutte le informazioni richieste.

L'attività di cassa riguarda la fase di incasso delle somme relative alle varie vendite. I locali sono videosorvegliati e inoltre le casse vengono svuotate ogni 500€ e i soldi depositati in cassaforte, per ridurre il danno di eventuali furti o rapine.

Tale attività richiede anche molta attenzione perché distrazioni possono comportare perdite economiche.

L'attività di cassa deve essere gestita da persone affidabili (buoni e fidati esecutori). Ogni attività che riguarda la gestione di soldi è considerata critica.

Ultimo compito riguarda la pulizia del locale, che avviene a fine giornata.

Cassa magazzino

I compiti svolti da tale figura risultano molto semplici. Infatti essendo pompe di benzina self service, i clienti da soli inseriscono la benzina nella propria auto e successivamente si dirigono alla cassa per il pagamento.

I pompisti rilevano da un monitor il costo della benzina corrispondente al dispenser utilizzato ed incassano i soldi. Il rischio può essere che qualche automobilista parta senza aver pagato. Anche per questa attività esiste una cassa (per pagamento della benzina).

Azienda	Processo	Attività critiche	Ruolo	Competenze chiave
Azienda 7 Industria metalmeccanica	1) Produzione	1) Linea lamiere	1) Operaio specializzato	1) Esperienza progressa nel settore
Perché critica				

Linea lamiere

Si tratta di quella persona che deve controllare il macchinario nelle sue diverse operazioni. Non c'è attività manuale da compiere. La criticità consiste nella preparazione della persona da inserire in quanto deve essere uno del settore e deve conoscere la lavorazione effettuata in impresa. Per tale motivo la criticità si trova soprattutto nella formazione iniziale in inserimento in azienda e legata alla lavorazione specifica dell'azienda.

Deve essere un operaio specializzato del settore; critica prevalentemente per la formazione in azienda; se si cerca una persona per tale attività deve essere già specializzata, cioè essere del settore e conoscere i prodotti che si vanno a realizzare, ma, soprattutto, acquisire quelle conoscenze-competenze che sono specifiche per l'azienda (macchinario, fasi di lavorazione dell'azienda).

Azienda	Processo	Attività critiche	Ruolo	Competenze chiave
Azienda 8 Noleggio autoveature	1) Gestione della clientela (back office commerciale)	1) Valutazione della natura del guasto 1) Valutazione del preventivo 1) Valutazione dei pezzi di ricambio	1) Meccanico	1) Esperienza di due anni in officina Usò del computer

Perché critica

L'attività dell'esperto meccanico è strategica per un'azienda che noleggia macchine. Infatti le aziende aderenti, per es. Poste Italiane, Vodafone, di solito hanno necessità di noleggiare vetture per periodi lunghi, da un anno a cinque anni e perciò hanno anche bisogno di un servizio di assistenza per la manutenzione delle vetture, tramite un numero verde contattabile 24 h su 24.

Le filiali sono convenzionate con una catena di officine; gli esperti meccanici tengono i rapporti con le officine, devono saper valutare i preventivi, la natura del guasto, la manodopera, i pezzi di ricambio.

L'esperto meccanico lavora in ufficio. È un meccanico "atipico". Gli strumenti che utilizza pertanto sono telefono e computer. In caso di guasto alla vettura noleggiata, il meccanico tiene e gestisce i contatti sia con il cliente (rispondendo al numero verde), che con l'officina convenzionata. Dall'officina riceve i preventivi che deve essere in grado di valutare, prima di confermare il pagamento.

Azienda	Processo	Attività critiche	Ruolo	Competenze chiave
Azienda 9 Spedizioni	1) Magazzino/ Logistica	1) Il controllo sul lavoro delle cooperative di facchinaggio esterne	1) Addetto operativo del magazzino	1) Fermezza e capacità relazionale (l'addetto deve far rispettare la procedura aziendale)

Perché critica

Il controllo sul lavoro delle cooperative di facchinaggio esterne non è semplice perché il personale che ci lavora spesso è personale reinserito nel mondo del lavoro, con varie problematiche. Le cooperative si occupano dello smistamento pacchi in collaborazione con le filiali di mittenza - HUB (primo smistamento) e di destino (secondo smistamento). Il controllo è doppio perché anche all'interno degli HUB i capi-squadra supervisionano le attività.

La criticità, in generale, nel ruolo ricoperto da questa figura in somministrazione, sta nei turni di lavoro (anche di notte) e nell'ambiente di lavoro, all'interno dei magazzini. Mancano perciò molti confort che invece ci sono negli uffici, per le attività ricoperte dal personale amministrativo.

Inoltre, in alcune regioni, come Emilia-Romagna e Veneto, è una figura di più difficile reperimento: l'offerta di lavoro in queste regioni non manca, ma le persone preferiscono scegliere altre occupazioni.

Azienda	Processo	Attività critiche	Ruolo	Competenze chiave
Azienda 10 Elettronico	1) Gestione ordini 2) Produzione 3) Amministrazione (Ufficio Controllo, gestione dell'amministrazione)	1) Contatto con il cliente 2) Assemblaggio 3) Budget	1) Addetto all'inserimento degli ordini 2) Montatore (assemblatore) 3) Amministrativo	1) Conoscenza obbligatoria dell'inglese e del francese, o dell'inglese e madrelingua tedesca Buona capacità relazionale Competenze informatiche: utilizzo pacchetto Office Preferenziale: Laurea in lingue e letterature straniere 2) Diploma di perito elettronico Esperto in collaudo 3) Laurea in Economia e Commercio Ottima conoscenza della lingua inglese Competenze informatiche: utilizzo pacchetto Office
Perché critica				

1) La casa madre è americana, pertanto si lavora molto con l'estero e con le sedi in Germania, Inghilterra, Francia.

È essenziale che il personale addetto all'inserimento degli ordini sappia perfettamente almeno due lingue: inglese obbligatorio e, a scelta, francese o tedesco.

È difficile reperire personale con queste competenze, in genere i candidati si esprimono bene in una lingua, ma conoscono la seconda a livello scolastico.

Per la lingua tedesca la difficoltà sta nel reperire personale che sia di madrelingua.

2) La criticità sta nel trovare un perito elettronico che sia esperto anche in collaudo e non sia, per es., un disegnatore di impianti.

3) È un'attività critica perché il budget è strategico per l'azienda. Si tratta di elaborare i dati e trasformarli in un report, quello che in genere si chiama contabilità industriale, verificare i preventivi delle fatture.

Azienda	Processo	Attività critiche	Ruolo	Competenze chiave
Azienda 11 Turistico/Alberghiero	1) Organizzazione eventi 2) Ristorazione	1) Mise en place 2) Contatto con il cliente	1) Cameriere	1) Saper predisporre sul tavolo tutti gli "strumenti" nella giusta maniera (es. forchetta piccola per il dolce davanti al piatto, posizione delle posate per il pesce, ecc.) 2) Contatto con il cliente: cultura generale di base, conoscenza della lingua inglese, competenze attitudinali per una comunicazione efficace, attitudine personale al servizio (non sentirsi in imbarazzo, ecc.), cura della persona. Saper utilizzare il forno per conservare la temperatura delle portate, saper gestire i tempi del cliente, saper stappare una bottiglia di vino, versarlo e farlo assaggiare, saper entrare nel "campo" del cliente senza invadenza, da sinistra con il peso del corpo in avanti per non farsi sbilanciare dal peso del vassoio, saper portare via i piatti (predisposizione degli stessi sulle avambraccia)
Perché critica Spesso si riscontra mancanza di professionalità dovuta alla mancanza di esperienza pratica progressa. Inoltre le criticità maggiori si trovano: <ul style="list-style-type: none"> - nella mancanza di competenze tecniche sulle modalità di espletamento del servizio; - nella mancanza della cultura del servizio (nel caso specifico saper anticipare i bisogni del cliente, non sentirsi dei semplici "servitori", saper comunicare). Criticità particolare: la professionalità del ruolo non coincide con la formalità nello svolgimento dello stesso: si richiede, anzi, una personalizzazione nello svolgimento delle attività, in modo che il cliente, non sentendosi in un ambiente oltremodo formale, possa sentirsi a suo agio, in un clima di familiarità.				

Azienda	Processo	Attività critiche	Ruolo	Competenze chiave
Azienda 12 Grande Distribuzione	1) Vendite 2) Produzione (presso i punti vendita, Area Vendita)	1) Gestione della cassa 1) Rifornimento degli scaffali 2) Taglio della carne (disosso)	1) Cassieri 1) Addetti al rifornimento 2) Macellaio	1) Competenze comportamentali: pazienza, socievolezza, capacità di problem solving, comprensione Essere in grado di sostenere conversazioni con la clientela di un buon livello 1) Competenze comportamentali: pazienza, socievolezza, capacità di problem solving, comprensione Conoscere i prodotti dell'Area assegnata (ortofrutta, surgelati, chimica). Sapere come vanno conservati, esposti, quali sono quelli che vengono maggiormente consumati e conoscere i tempi e le modalità con cui vanno richiesti 2) Conoscere la tecnica di taglio in parti di un animale. Non è una competenza facile da trovare, è un lavoro artigianale

Perché critica

1.1 Criticità legata alla fornitura: il contratto part-time per questo ruolo è funzionale all'organizzazione interna della cooperativa, ma non è molto appetibile. In genere si trova personale di sesso femminile sui 30-35 anni con figli piccoli, che, però, non vede nel contratto part-time una soluzione duratura.

1.2 È un'attività critica perché strategica, come il cassiere, del resto: il contatto con il cliente è importante, perciò molto importanti sono le caratteristiche comportamentali: occorre selezionare personale che sia socievole, gentile, paziente, ecc.

2. La criticità è legata ai processi di fornitura:

trovare la forza-lavoro giovane che abbia la volontà di imparare questo mestiere. Non è, infatti, un mestiere ambito e, soprattutto, è difficile trovare questa figura professionale già formata, si preferisce formare in affiancamento dei giovani.

Ci si rivolge anche ai mercati esteri per reperire queste figure, in particolare all'Argentina, però si riscontra che il taglio della carne viene effettuato diversamente a seconda del Paese di provenienza. Le normative nazionali sono diverse, da qui la scelta di formare giovani senza esperienza.

Le tre figure professionali

Fra le figure professionali analizzate, ne sono state scelte tre, considerate quelle attualmente più richieste dal mercato:

1. Operaio specializzato

Supervisione e riparazione degli impianti.

2. Macellaio

Prima attività

Taglio della carne (disosso)

3. Magazziniere

Trasporto dei pezzi aeronautici con i carrelli elevatori nel magazzino. Sistemazione dei pezzi in base al proprio numero di serie. Gestione dei pezzi attraverso il terminale (carico e scarico).

	Fasi	Input di fase	Strumenti utilizzati per eseguire la fase di lavoro	Output di fase
1. Attività Riparazione impianti	1) Supervisione degli impianti (es. individuazione di un guasto, revisionare componenti)	- Impianto da riparare	- Attrezzi specifici per le riparazioni	- Impianto riparato
2. Attività Taglio della carne (disosso)	1) Tagliare in parti l'animale*	- Ricavare dall'animale intero diversi pezzi di carne	- Set di coltelli - Macchine	- Carne presentata al banco suddivisa per parti
3. Attività Magazzino	1) Trasporto dei pezzi nel magazzino 2) Carico e scarico attraverso il terminale	- Sistemazione dei pezzi aeronautici nel magazzino	- Carrelli elevatori - Computer	- Deposito dei pezzi - Controllo dei pezzi

** La descrizione delle sotto-fasi non è molto dettagliata, la responsabile delle Risorse Umane non conosce così nello specifico le attività. Tuttavia è possibile fare interviste a personale esperto per progettare un percorso formativo per questa figura professionale.*

Rispetto ai **tre** ruoli/figure professionali più utilizzati ricoperti da personale in somministrazione, le caratteristiche richieste nel dettaglio sono le seguenti²⁰:

Primo ruolo: Operaio specializzato

Per ciascun profilo indicato individuare che caratteristiche hanno in termini di:

- 1a) Genere prevalente M
- 1b) Età media (o classe d'età prevalente) 20 - 27
- 1c) Livello di studio minimo e massimo previsto: scuola superiore
- 1d) Caratteristiche comportamentali e di temperamento particolari (se ve ne sono): capacità di analisi, dinamicità e flessibilità
- 1e) Competenze di base possedute: diploma
- 1f) Qual è tra i precedenti fattori individuati il più rilevante: la dinamicità e flessibilità

Secondo ruolo: Macellaio

Per ciascun profilo indicato individuare che caratteristiche hanno in termini di:

- 2a) Genere prevalente M
- 2b) Età media (o classe d'età prevalente) 25 o 55 (o personale da formare o già con una grande esperienza. In genere troviamo personale di età media sui 55 anni, che sono macellai con un negozio proprio e, chiusa l'attività, cercano lavoro subordinato per gli ultimi anni prima della pensione)
- 2c) Livello di studio minimo e massimo previsto: nessuno
- 2d) Caratteristiche comportamentali e di temperamento particolari (se ve ne sono): voglia di imparare per i giovani
- 2e) Competenze di base possedute: n.n.
- 2f) Qual è tra i precedenti fattori individuati il più rilevante: voglia di imparare per i giovani

Terzo ruolo: Magazziniere

Per ciascun profilo indicato individuare che caratteristiche hanno in termini di:

- 3a) Genere prevalente M
- 3b) Età media (o classe d'età prevalente) 20 - 25
- 3c) Livello di studio minimo e massimo previsto: scuola dell'obbligo
- 3d) Caratteristiche comportamentali e di temperamento particolari (se ve ne sono): capacità organizzativa, disponibilità e correttezza
- 3e) Competenze di base possedute: esperienza biennale
- 3f) Qual è tra i precedenti fattori individuati il più rilevante: le caratteristiche comportamentali



20. Per queste stesse figure si è cercato di operativizzare lo strumento proposto sulla base di una identificazione delle competenze soglie così come proposte dalle qualifiche specifiche e per quelle distinte si rimanda alle informazioni rilevate ed inserite per singola azienda.

Formazione

In genere le aziende erogano formazione interna ai lavoratori in somministrazione, mediamente 2-3 gg.: da 8 ore, in affiancamento con personale esperto e in parte teorica. La formazione teorica riguarda in gran parte le procedure di riferimento aziendali, mentre quella pratica/in affiancamento concerne l'utilizzo di specifici software, per es. nel caso di personale amministrativo, di segreteria, o di addetti alle ricezioni di ordini. Fra le aziende che prevedono la possibilità di rinnovare il contratto, la maggior parte prevede anche la somministrazione di test di apprendimento in itinere sulla conoscenza delle procedure.

Per tutte le posizioni considerate si evidenzia una necessità di formazione per l'inserimento in azienda.

La formazione viene percepita come uno strumento efficace nell'abbattimento dei costi di inserimento, incidendo sulla leva della diminuzione dei tempi necessari a raggiungere una preparazione/competenza adatta alla mansione ricoperta.

Viene di seguito analizzato il tipo di formazione prevista per i tre ruoli selezionati:

Primo ruolo	Necessità di formazione	(se sì) In che ambito/materia	(se sì) Quante ore in genere	(se sì) Formazione interna o affidata all'esterno
Si	X	Del settore	40 ore	Interna

Secondo ruolo	Necessità di formazione	(se sì) In che ambito/materia	(se sì) Quante ore in genere	(se sì) Formazione interna o affidata all'esterno
Si	X	Taglio della carne	12 gg. o più (2 di aula) distribuite nell'arco di un anno	Interna, affiancamento con risorse esperte

Terzo ruolo	Necessità di formazione	(se sì) In che ambito/materia	(se sì) Quante ore in genere	(se sì) Formazione interna o affidata all'esterno
Si	X	Conduzione carrelli	1 settimana (40 ore)	Interna (L'azienda rilascia un patentino)

Rapporto con le agenzie

Dallo studio effettuato è stato rilevato come usualmente le aziende intervistate non si rivolgano ad una sola agenzia interinale per il reperimento di lavoratori in somministrazione, ma a più di una.

Le più contattate sono Manpower e Adecco, considerate leaders del settore e con maggiore visibilità.

I motivi per cui le aziende scelgono tali agenzie sono:

- diffusione capillare delle filiali su tutto il territorio nazionale. La possibilità di avere tante filiali permette di instaurare rapporti privilegiati con i clienti (le aziende). In questo modo le agenzie entrano in contatto diretto con i loro clienti e possono servirli meglio.

Molto spesso nascono rapporti di fiducia fra il responsabile risorse umane dell'azienda richiedente e il referente dell'agenzia e questo semplifica anche la procedura con la quale si esplicita la richiesta di personale. Tutto avviene in maniera informale - con una telefonata o un e-mail - e solo in seguito si formalizza la procedura.

Un altro vantaggio di tale diffusione riguarda la necessità di reperire personale in differenti ambiti territoriali - principalmente per le medio-grandi aziende che possono avere sedi fuori della propria provincia o addirittura della propria regione;

- maggiori garanzie sui risultati. Infatti molte aziende intervistate lamentano il fatto che alcune agenzie di somministrazione “*tendono a far numero*” selezionando così figure professionali non compatibili, senza cioè i requisiti richiesti. Manpower e Adecco risultano essere molto attente alla scelta del personale;
- facilità di reperimento di figure specialistiche. Tali agenzie hanno fidelizzato il rapporto con i loro clienti (soprattutto con le medio-grandi aziende) per cui sanno bene quali sono le figure di cui hanno bisogno (quali caratteristiche devono possedere le figure richieste). Questo rapporto privilegiato riduce al minimo i tempi di ricerca e di selezione;
- rapidità dei tempi per la fornitura di personale. Anche questo fattore risulta fondamentale per le aziende che riescono a sopperire al bisogno di personale senza perdite (in termini di arresti di produzione, difficoltà a consegnare commesse nei tempi previsti, picchi di produzione, ecc.).

Gli aspetti migliorativi nel rapporto tra azienda utilizzatrice e agenzia di somministrazione emersi sono:

- migliorare la cultura e l'integrazione del servizio in azienda fornendo persone motivate e sensibilizzate ed una positiva interazione in azienda;
- fornire una migliore gestione amministrativa del personale dislocato in azienda (buste paga precise e maggiori informazioni sulla propria condizione lavorativa, salariale, in generale sui diritti e doveri dei lavoratori).

Riguardo alla possibilità di utilizzare uno strumento permanente di rilevazione dei fabbisogni del personale in somministrazione fornito periodicamente dalle agenzie,

considerando anche le premesse sopra esposte, solitamente si è rilevato come le agenzie, a seguito del primo contatto, siano a conoscenza delle competenze che devono possedere i profili richiesti da ogni singola azienda.

Da parte delle agenzie l'offerta formativa si rivela un efficace pretesto per entrare in contatto con l'azienda cliente e proporre un efficace e personalizzato modello d'inserimento.

2.4 I SISTEMI DI RILEVAZIONE DELLE AGENZIE FORNITRICI DI LAVORO TEMPORANEO

2.4.1 La finalità dell'intervista

Le imprese che forniscono lavoro temporaneo sono quelle che hanno maggiori potenzialità di conoscere complessivamente l'andamento della domanda e dell'offerta di lavoro, soprattutto a livello territoriale.

Per i fini che le sono propri hanno un diretto contatto con le diverse imprese presenti sul territorio e sul loro raggio d'azione.

Si è inteso, quindi, indagare alcuni aspetti, legati alla ricerca di personale e alla rilevazione delle competenze e dei fabbisogni, attraverso colloqui in profondità a dirigenti e/o a responsabili della programmazione.

Tra le oltre 60 imprese autorizzate alla fornitura professionale di manodopera, ne sono state individuate tre, tra cui due sono le principali agenzie presenti su tutto il territorio nazionale ed hanno il maggior numero di lavoratori in somministrazione iscritti; la terza agenzia intervistata è più piccola ma presente su quasi tutta la Penisola.

Per avere una visione che tenesse conto anche di quelli che sono le realtà territoriali, sono stati intervistati:

- un dirigente nazionale;
- un direttore di due regioni del sud;
- un dirigente nazionale dell'agenzia "minore", con sede al nord.

È stata messa a punto una traccia di intervista semi-strutturata finalizzata a rilevare le seguenti informazioni:

- il contesto aziendale;
- le principali figure richieste;
- l'offerta formativa delle agenzie;
- i sistemi di rilevazione dei fabbisogni.

I materiali raccolti in occasione delle interviste hanno infine arricchito il risultato di questo approfondimento.

L'obiettivo di queste interviste è stato quello di verificare, soprattutto, l'esistenza di dispositivi di analisi dei fabbisogni già esistenti e le loro caratteristiche peculiari. In sostanza l'obiettivo complessivo dell'indagine è quello di costruire un modello di analisi dedicato al lavoro in somministrazione, ma è necessario comprendere su quali sottosistemi dovrebbe impiantarsi e se questi si prefigurano quali dispositivi permanenti, rigorosi ed efficaci. Quindi queste interviste sono funzionali per raccogliere indicazioni utili al perfezionamento del modello di rilevazione.

Sebbene molte delle risposte fornite coincidessero, sono stati rilevati alcuni aspetti interessanti che sono stati valorizzati nella costruzione del documento.

I risultati dell'analisi sono stati aggregati e commentati; in appendice è riportato lo strumento di intervista utilizzato.

2.4.2 Andamento del lavoro in somministrazione

La somministrazione di lavoro risente, evidentemente, dell'andamento del mercato; con la diffusione di nuovi servizi e/o prodotti nascono nuove figure e generalmente le Agenzie riescono a rispondere tempestivamente alle nuove richieste (un esempio è la figura di operatore di *call center* - terziario - molto richiesta in questi ultimi anni).

Il terziario è il settore in cui sono collocati principalmente i lavoratori con un trend in ascesa. Così come si evince anche nella prima parte della ricerca, la fornitura di lavoro riguarda soprattutto:

- a) metallurgia;
- b) grande distribuzione;
- c) metalmeccanica.

Si conferma quanto descritto nel capitolo precedente: un numero importante di clienti per le medie e piccole agenzie di lavoro in somministrazione sono banche, assicurazioni, telefonia, ecc. ossia aziende che richiedono prevalentemente figure di livello medio-alto, mentre, percentualmente, le principali figure richieste e fornite dalle agenzie più grandi hanno un profilo professionale medio-basso.

Le principali Agenzie, negli ultimi anni, stanno ampliando la gamma delle proprie attività, fornendo in particolare:

- ricerca e selezione;
- ricollocazione professionale;
- formazione, anche non finanziata;
- placement;
- consulenza organizzativa.

Sono stati indicati alcuni settori in forte sviluppo in cui oggi il lavoro in somministrazione è poco presente, ossia:

- edilizia;
- agricoltura.

Per i due comparti produttivi, l'interesse è quello di sperimentare l'inserimento di nuovi profili, anche alla luce delle tendenze odierne in questi comparti per cui il lavoro in somministrazione interessa soprattutto figure di livello impiegatizio.

In particolare le figure da inserire in questi due settori sono di profilo medio-basso. Si tratta, in particolare, di manovalanza e di operai agricoli molto richiesti in determinati periodi.

In generale, i lavoratori sono collocati principalmente in aziende di dimensioni medio-grandi.

2.4.3 Le figure professionali offerte e ricercate

L'età media dei lavoratori in somministrazione è di poco superiore a 30 anni e meno del 20% è collocato nella fascia superiore a 40 anni.

Medio risulta essere il livello di scolarizzazione: quasi la metà dei lavoratori possiede solo il titolo di scuola media inferiore (di questi, una piccola parte possiede solo la licenza elementare) e l'altra metà possiede un diploma. Basso il numero dei laureati che non raggiunge il 5%.

Le figure professionali maggiormente richieste risultano essere le seguenti:

- operaio generico, che ha un profilo professionale alquanto basso;
- operai specializzati, con un profilo medio-alto che operano nel settore della metalmeccanica. Si tratta, in particolare, di manutentori, saldatori, ma anche magazzinieri e mulettisti;
- operatori call center.

Ma le difficoltà di reperire specifiche figure professionali dipendono molto spesso dall'area geografica.

In generale risulta spesso inevasa la richiesta di operai con una particolare specializzazione. Dalle indicazioni fornite vengono rilevate carenze di:

- saldatori;
- manutentori;
- caldaisti.

Alcune agenzie, per questi profili, cercano personale sui mercati internazionali, favorendo in tal modo l'inserimento di immigrati nel mondo del lavoro italiano (è anche il caso degli infermieri).

2.4.4 L'offerta formativa

I dati forniti dalle tre Agenzie mostrano un diverso orientamento verso la tipologia formativa maggiormente erogata. Sono quattro le tipologie di formazione:

- formazione professionale;
- formazione on the job;
- formazione di base;
- formazione continua.

Queste tipologie corrispondono ai percorsi formativi finanziati da Forma.Temp.

La "formazione continua" è certamente quella meno erogata (si va dal 4% al 20%), mentre man mano che le dimensioni dell'Agenzia crescono, diminuisce la percentuale di "*formazione professionale*" erogata (si va da un minimo del 19% del totale, passando per il 40% e raggiungendo il 72%).

La formazione "on the job" segue un andamento inverso: più è grande l'Agenzia, più risulta elevato l'investimento in questa tipologia formativa.

Abbastanza omogenea risulta la percentuale di "formazione di base" erogata (da 10% al 25%).

Non vengono rilevate sistematicamente informazioni sul numero di ore di formazione erogate in media per singolo lavoratore in somministrazione. A grandi linee vengono segnalate in media circa 40 ore di formazione per anno, per ciascun lavoratore.

La percentuale di personale che, una volta formato, va in missione si attesta sul 60%, con punte dell'80% segnate da una grossa Agenzia; tale dato, però, risente di più variabili: innanzitutto la distribuzione territoriale (in alcune aree del paese, ad esempio nord-est, il dato aumenta sensibilmente) e anche la stagionalità.

Anche il settore e il profilo professionale ricercato rendono difficile la lettura del dato. Relativamente al processo di richiesta di personale da parte dell'azienda, di norma, la formazione di base la organizza e la eroga l'Agenzia (ad esempio introduzione alla sicurezza, ecc.), mentre la formazione professionale e la formazione on the job è programmata con i clienti.

2.4.5 Le analisi dei fabbisogni

Prima di affrontare le informazioni sui sistemi di rilevazione dei fabbisogni adottati, occorre soffermarsi sulle modalità di reperimento dei "clienti" (ossia le imprese che richiedono i lavoratori) da parte delle agenzie di lavoro in somministrazione.

Un ruolo principale è svolto dalle filiali presenti sul territorio: di norma l'impresa richiede alle filiali presenti sul territorio le figure da impiegare; nel caso in cui l'impresa abbia già determinato la figura da inserire, l'agenzia, dopo aver individuato la risorsa umana sulla base delle competenze possedute e della mansione richiesta, decide se introdurla subito in azienda o se far precedere all'assunzione un percorso di formazione.

Non si hanno informazioni organizzate che quantifichino il tempo trascorso tra la richiesta e la fornitura di lavoro poiché questo dato varia sensibilmente in relazione alle singole figure richieste e al territorio di riferimento. In genere, possono essere sufficienti 4 ore per corrispondere ad un'azienda una richiesta di operaio generico e possono trascorrere anche 2 settimane per quanto riguarda la fornitura di operai specializzati.

Sono quindi le Filiali del territorio che svolgono attività di promozione e che procacciano la clientela sul territorio (circa nel 95% dei casi). Solo dopo un processo di fidelizzazione da parte delle aziende, può accadere che alcune di queste avanzino ulteriori richieste di servizi.

Alcuni intervistati ritengono che uno dei principali fallimenti dei SPI e degli ex uffici di collocamento sia stato quello di attendere che fossero le stesse imprese ad esplicitare in maniera chiara le tipologie di servizi necessari ed allo stesso tempo non si aveva una risposta pronta ed efficace nel corrispondere la richiesta principale (individuazione della figura idonea a coprire il posto vacante). Dall'altro lato i servizi (pubblici) si sono in parte adoperati nell'individuare e formulare dispositivi formativi di accompagnamento (bilancio di competenze, assesment; orientamento ecc.), prevalentemente tarati sull'offerta di lavoro, senza comprendere, e quindi promuovere, i servizi richiesti dalle aziende.

Accanto all'attività di erogazione della formazione, molte agenzie hanno svolto azioni di accompagnamento alle imprese clienti, soprattutto alle piccole aziende o a quelle in cui è scarsa la cultura imprenditoriale, indirizzandole nelle scelte da prendere. Attraverso le filiali presenti sul territorio, le agenzie svolgono attività di promozione dei propri servizi presso le imprese clienti: la stessa individuazione dei profili che

possono essere inseriti in somministrazione scaturisce da un comune accordo tra la stessa agenzia e le imprese.

I sistemi di rilevazione dei fabbisogni sono, evidentemente, più complessi con l'aumentare della dimensione dell'agenzia e dell'articolazione territoriale; tuttavia anche le medio-piccole agenzie applicano strumentazioni anche per analizzare il proprio mercato di riferimento.

Sulla base delle informazioni rilevate, si possono individuare tre tipologie/sistemi di rilevazione:

- a) raccolta storica dei dati;
- b) studio ed analisi di ricerche effettuate sia dalle stesse agenzie sia da strutture esterne;
- c) sistema di rilevazione costruito ed adattato alle caratteristiche specifiche dell'agenzia.

a) Raccolta storica e survey presso le aziende

Le agenzie raccolgono ed analizzano la serie storica delle figure professionali maggiormente richieste e offerte e le organizzano per settori e per aree geografiche.

Le attività formative sono quindi pianificate sulla base dei dati raccolti, in particolare su ciò che è stato rilevato per l'anno precedente.

Con i clienti con i quali esiste un rapporto consolidato, la programmazione della formazione avviene congiuntamente.

È interessante rilevare che una delle agenzie intervistate svolge un'analisi di mercato trimestrale su un panel di imprese clienti che hanno instaurato con la società un certo rapporto di fidelizzazione. Nel panel sono comunque comprese imprese non clienti. Lo scopo di questa rilevazione è necessariamente di tenere sotto controllo il proprio mercato di riferimento, ma, allo stesso tempo, si cerca di direzionare l'informazione nell'identificare le figure più ricercate e quindi proporle contestualmente ai propri clienti.

L'analisi è organizzata sulla base di differenti variabili e permette un confronto fra settori, aree geografiche, ecc., anche longitudinalmente.

Questa analisi è realizzata coinvolgendo direttamente la direzione del personale di medie e grandi aziende. Il punto di forza di questo sistema di rilevazione sembra essere la sistematicità delle informazioni rilevate e quindi l'aggiornamento costante degli output proposti.

Le grandi agenzie dispongono di un sistema di raccolta delle figure professionali maggiormente richieste dal mercato, differenziato per livelli professionali e per settore; questo sistema permette, attraverso un'analisi dei dati "storici", di orientare le strategie stesse delle agenzie. Si tratta, quindi, di un sistema informativo a supporto delle decisioni che permette al management di valutare taluni fenomeni e su di essi definire le strategie di fronteggiamento.

Ad esempio, sulla base di analisi effettuate, viene programmata una formazione per le figure che saranno maggiormente richieste dal mercato a breve termine (è il caso di persone che sono state impiegate, nelle elezioni politiche dell'aprile 06, per lo svolgimento degli scrutini elettronici).

Un'agenzia ha dichiarato di possedere un manuale delle professioni che è stato realizzato sulla base di questionari somministrati 2/3 anni fa ai clienti. In questo manuale sono individuate le principali mansioni previste per profilo.

Le agenzie, in genere, e in virtù del rapporto privilegiato che hanno con alcuni clienti, hanno soprattutto “il polso” del mercato locale; il contatto con le aziende diventa il “termometro” attraverso il quale monitorano i bisogni del mercato.

Prova di ciò è il fatto che spesso, sulla base dei bisogni che le imprese evidenziano, vengono organizzati dei corsi di formazione che le stesse imprese commissionano alle Agenzie fornitrici di lavoro temporaneo.

Per le figure maggiormente richieste la formazione “preventiva” è fatta soprattutto sugli operai specializzati, differenziata, naturalmente, a seconda del settore e delle aree geografiche.

Sulla base dei fabbisogni rilevati dall'agenzia, spesso si provvede a formare le figure che sono maggiormente richieste sul mercato, prima che le imprese ne facciano espressamente richiesta. Si crea, così, una sorta di “serbatoio” di professionalità funzionale per rispondere *just in time* alle richieste poste dalla clientela.

È comunque opportuno sottolineare che questa modalità è sempre meno utilizzata. Infine è stato evidenziato che in alcune aree del paese, in particolare in quelle meno sviluppate, a fronte di programmi di formazione rivolti a lavoratori che non sanno ancora dove e quando comincerà la loro missione, si verifica una certa resistenza degli stessi a partecipare a questi corsi.

b) Studio ed analisi di ricerche effettuate da soggetti terzi

Le agenzie più strutturate studiano le ricerche realizzate da istituti accreditati (Istat, Eurispes, ecc.), ne analizzano i dati funzionali al proprio mercato e tracciano di conseguenza, le piste di lavoro.

Da un'analisi sulla legge 30/2003 svolta da un'Agenzia, è emerso che i call center sono in difficoltà con la loro tipologia di contratto.

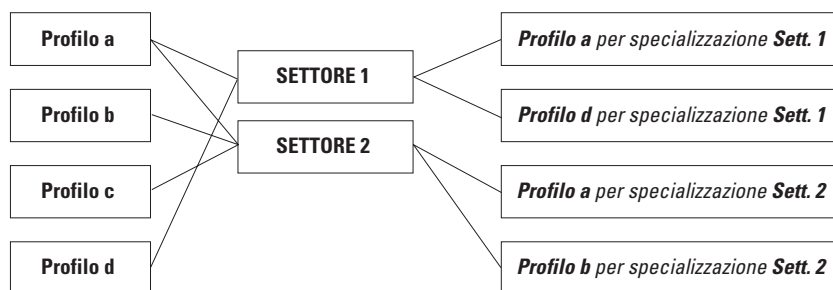
Tutto ciò serve a studiare il mercato del lavoro e a preparare e formare profili maggiormente richiesti.

c) Sistema di rilevazione appositamente costruito

Altre agenzie svolgono, periodicamente, un'approfondita analisi di fabbisogni formativi fatta in base a profili professionali e settori produttivi.

Nel dettaglio, si studiano e analizzano numerosi profili professionali e si evidenziano le caratteristiche “professionali” che devono avere queste figure (mansioni). Successivamente, in base alle specializzazioni previste per settore produttivo, si procede a professionalizzare le figure sul settore.

Una Agenzia ha schematizzato questo processo nella forma che segue:



L'analisi si basa, quindi, sui profili e successivamente si applica ai settori.

Il livello di approfondimento sembra avvicinarsi/tendere all'individuazione delle attività *firm specific* sulla base di ambiti comuni/trasversali: ad esempio la figura del *responsabile della sicurezza* ha un profilo professionale di base comune a differenti settori produttivi, poi si differenzia in relazione al settore/comparto: questo, infatti, ha una mansione diversa e varie responsabilità a seconda che operi nel settore edile o in quello amministrativo.

Le mansioni che il lavoratore dovrà svolgere in azienda dovranno essere quelle previste dai contratti nazionali di riferimento. Pertanto il mansionario per profili è collegato alle mansioni che prevedono i contratti di riferimento.

Il **punto di forza** di questo sistema consiste nell'avere un ricco mansionario di profili professionali, aggiornato per settori.

Il **punto di debolezza** potrebbe, paradossalmente, essere rappresentato dal fatto che essendo i profili in costante evoluzione e organizzati per settori, diventa complesso mantenere aggiornato il mansionario. Ciò impone un grosso sforzo economico-organizzativo che solo le grandi agenzie possono sopportare.

Un'altra agenzia dispone di un sistema di rilevazione dei fabbisogni del personale in azienda che considera aspetti legati a:

- lavoratori;
- percorsi di Formazione.

■ **Lavoratori**

La rilevazione interessa gli aspetti legati alle missioni svolte e le informazioni afferenti all'azienda stessa e prevede:

- un data base in cui confluiscono i dati relativi alle missioni svolte dai lavoratori (durata, attività svolte, ecc.);
- survey trimestrale presso le aziende.

I questionari in forma cartacea sono inviati, via posta, alle imprese.

■ **Formazione**

Non esistono strumenti ad hoc se non dati storici; di norma la rilevazione è fatta visitando l'azienda.

Questo permette di avere da subito il polso della situazione dell'azienda e di proporre dei pacchetti formativi. A dimostrazione che questo sistema sembra trovare riscontri positivi, l'80% delle persone che svolgono un percorso di formazione finanziato da Forma.Temp risultano poi assunte per una missione.

Il Data base raccoglie oltre 500 categorie di profili professionali in cui sono descritti i principali skills che sono in parte legati ai contratti.

2.4.6 La rilevazione delle attività dei lavoratori

Non esiste un impianto consolidato e strutturato che permetta di individuare le attività, il grado di autonomia e decisione che hanno i lavoratori in missione presso le imprese. Alcune agenzie svolgono, a campione, delle interviste ai propri lavoratori mediante le quali, generalmente, monitorano il livello di gradimento percepito. Il dato non è comunque registrato sistematicamente.

Altre rilevano questo dato anche in forma informatizzata.

È interessante il fatto che un'agenzia *assume un impegno* nei confronti dei lavoratori basato su sei punti:

1. Offrire un lavoro su misura
2. Informare in tempo per dare continuità lavorativa
3. Sviluppare le competenze
4. Aiutare a prevenire gli incidenti sul lavoro
5. Selezionare senza discriminazioni
6. Offrire tutti i benefici e i vantaggi di un dipendente.

Nel momento in cui le aziende richiedono personale, di norma, unitamente all'agenzia vengono effettuate delle operazioni di verifica su:

- il tipo di formazione a cui è stato sottoposto il lavoratore;
- la formazione che dovrebbe essere erogata;
- le competenze che il lavoratore deve possedere per svolgere la mansione per la quale è richiesto;
- eventuali esperienze di lavoro pregresse svolte dal lavoratore nello stesso settore produttivo.

Si sottolinea il fatto che non c'è una rilevazione di dettaglio delle attività che il lavoratore dovrebbe svolgere in azienda.

Non esiste un impianto che permetta di individuare le attività, il grado di autonomia e decisione che i lavoratori possono esibire in missione presso le imprese.

Dalle interviste è emerso l'interesse per la creazione di un sistema flessibile e diretto che permetta di monitorare il livello non solo di soddisfazione, ma anche di crescita professionale del lavoratore in azienda.

Un sistema più strutturato potrebbe permettere anche, nel corso della missione, di monitorare se il lavoratore svolge le mansioni per cui è stato mandato in missione. In caso contrario, infatti, potrebbe essere necessario sottoscrivere un nuovo contratto, da sottoporre al lavoratore.

2.4.7 Conclusioni: indicazioni da valorizzare

Certamente le agenzie di lavoro temporaneo, almeno le più grandi, risultano essere decisamente strutturate e non necessitano di un sistema di rilevazione tradizionale dei fabbisogni poiché, oltre alle filiali territoriali, hanno messo a punto sistemi complessi per tali rilevazioni.

Allo stesso tempo sembra che risulti una certa carenza di informazioni sulle caratteristiche dei lavoratori o meglio quelle rilevate non sembrano sufficienti a direzionare talune decisioni in materia di mansioni/attività/competenze.

Infatti tra esse un aspetto interessante da analizzare riguarda l'attività che il lavoratore svolge ed ha svolto nel corso della rispettiva missione, la formazione acquisita (o eventualmente da acquisire) e il livello di soddisfazione sia personale sia professionale.

Sarebbe quindi opportuno approfondire i seguenti aspetti:

- a) rispetto dei termini contrattuali se
 - il lavoratore ha svolto o sta svolgendo le attività per le quali è stato pagato;
 - sono rispettate le mansioni previste nel contratto;
 - sono rispettati i tempi del lavoro;
- b) formazione se
 - il lavoratore ha svolto un percorso di formazione prima di essere inviato in missione;
 - la formazione è risultata utile o ritenga che debba essere approfondita;
- c) soddisfazione professionale
 - se il lavoratore ritiene che abbia acquisito competenze utili che arricchiscono la sua vita professionale;
 - come valuta complessivamente il lavoro svolto;
 - se è interessato a specializzarsi nell'attività che ha svolto nel periodo di missione;
- d) soddisfazione personale
 - se il lavoratore si è sentito valorizzato nel corso del suo lavoro;
 - quali benefici personali ha tratto dall'esperienza lavorativa.

Uno strumento ad hoc appositamente costruito avrebbe anche il vantaggio di **fornire alle parti sociali delle utili indicazioni per poter indirizzare le scelte politiche.**

Infatti i risultati aggregati delle analisi potrebbero aiutare ad interpretare trend e comportamenti e, di conseguenza, prendere provvedimenti opportuni per rimuovere inadempienze o stimolare circoli virtuosi.

Dal punto di vista di **Forma.Temp** ed eventualmente **Ebitemp**, oltre alla lettura dei dati aggregati e interpretazione dei trend, il loro ruolo potrebbe esser quello di **accompagnare i lavoratori nella compilazione del questionario.**

Per quanto riguarda il supporto alle **Agenzie di lavoro temporaneo**, sarebbe interessante, soprattutto per le realtà medio-piccole, uno strumento di rilevazione dei fabbisogni formativi in grado di:

- aiutare le stesse imprese clienti a descrivere nel dettaglio le caratteristiche dei profili ricercati, soprattutto contestualizzandoli alle specifiche esigenze;
- modificare nel tempo la definizione dei profili, in modo da consentire l'aggiornamento dei moduli formativi necessari.

Nel capitolo successivo si spiegheranno ulteriormente nel dettaglio gli strumenti proposti.

2.5 L'INDAGINE SUI LAVORATORI IN SOMMINISTRAZIONE

2.5.1 Valorizzare il ruolo delle Parti Sociali: il coinvolgimento dei lavoratori in somministrazione

Dalle interviste svolte a responsabili delle Agenzie di lavoro in somministrazione è emerso un aspetto assai particolare: le Agenzie più grandi non hanno strumenti finalizzati a rilevare le attività svolte dai lavoratori durante la loro missione; di conseguenza, non approfondito risulta anche l'aspetto relativo al grado di soddisfazione dei lavoratori relativamente al loro lavoro. Questo aspetto è, anche se superficialmente, esplorato dalle Agenzie "minori".

Analizzare anche il dato legato alle attività dei lavoratori risulta determinante per individuare quelle che sono le carenze dell'applicazione del contratto in somministrazione. Tale riflessione è stata più volte sottolineata dal Comitato Tecnico-Scientifico che ha accompagnato, nei passaggi più importanti, la definizione della metodologia della ricerca.

Anche la direzione di Forma.Temp ha espresso il suo interesse nel voler esplorare l'aspetto non soltanto legato alle attività svolte, ma anche alle aspettative professionali dei lavoratori che svolgono o hanno svolto missioni presso le imprese.

In particolare, dagli approfondimenti fatti in sede di confronto, è emersa l'esigenza di:

- conoscere il profilo del lavoratori che va in missione;
- approfondire se le attività lavorative siano state coerenti con la missione svolta;
- esaminare il grado di soddisfazione dei lavoratori.

Un ulteriore aspetto che è opportuno analizzare - aspetto evidenziato soprattutto dalla parte espressione del sindacato in seno al CTS - riguarda la possibilità di rilevare il dato sui lavoratori "territorialmente"; infatti dalle ricerche fin qui svolte, sia dall'Osservatorio di Ebitemp sia da Forma.Temp, emerge uno quadro completamente diverso a seconda della Regione in cui il lavoratore è inviato in missione. Spesso, in alcune aree del territorio nazionale, in particolare quelle dell'Obiettivo 1 dei Fondi Strutturali (Sud Italia), l'aspetto legato alle "aspettative" e al "grado di soddisfazione" non è mai considerato. Ovvie le ragioni: l'importanza di lavorare, e quindi anche il controllo sull'effettiva applicazione del contratto, viene prima della qualità del lavoro stesso. Si ribalta, invece, la riflessione nelle aree più ricche in cui la qualità del lavoro assume connotati diversi e ben più importanti.

Alla luce di queste considerazioni è stato approntato uno strumento che ha una doppia finalità:

- a) rilevare, in favore di strutture "neutrali" quali **Forma.Temp** ed **Ebitemp**, dati sui lavoratori, aggregati a livello nazionale, regionale, che non tengano conto dell'Agenzia che ha inviato il lavoratore in missione. **Dati e percentuali potranno indirizzare le Parti Sociali verso la definizione di interventi sia di programmazione (ossia legislativi) sia di sistema (azioni operative) che possano rimuovere processi negativi o promuovere cicli virtuosi;**

- b) rilevare, a livello di **Agenzia di lavoro in somministrazione, se le attività svolte dai lavoratori corrispondono agli obiettivi della missione** e se il lavoratore è soddisfatto dei servizi svolti da questa Agenzia. Anche in questo caso, l'Agenzia potrà mettere in atto degli interventi per stimolare o arginare fenomeni emersi.

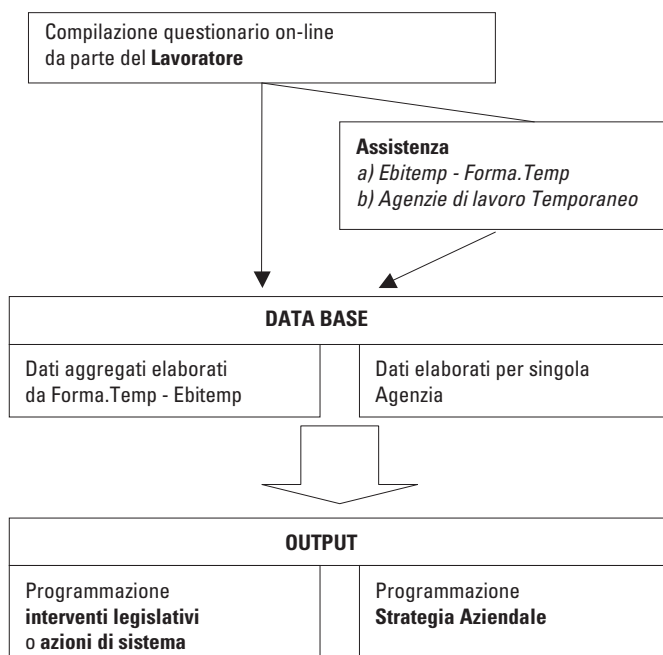
Il questionario dovrà essere compilato da ogni singolo lavoratore; i dati confluiscono in due data base:

- il primo è gestito da Forma.Temp ed Ebitemp e tratta tutte le informazioni rilevate dai lavoratori inviati in missione dalle Agenzie;
- il secondo è gestito dalle singole Agenzie; in esso confluiranno esclusivamente i dati rilevati dai lavoratori inviati in missione per conto di queste Agenzie.

L'output sarà un ricco data base che permetterà l'incrocio fra tutte le variabili rilevate; inoltre sarà subito disponibile, per ogni informazione raccolta, un'aggregazione/percentuale dei dati.

Le informazioni sono raccolte in maniera riservata: non sarà richiesto al lavoratore di inserire il suo nominativo; pertanto non sarà possibile ricondurre ad esso le informazioni inserite.

Un ultimo appunto: il questionario potrà essere somministrato on-line: la gestione della raccolta di informazioni potrà essere effettuata, sempre in forma anonima, sia dall'Agenzia presso la quale il lavoratore si è rivolta, sia da Forma.Temp o Ebitemp.



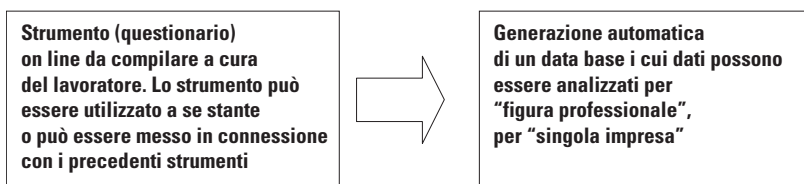
2.5.2 Strumento di verifica dell'utilizzo e della motivazione del personale in somministrazione

Lo strumento elaborato ha un grado minore di complessità rispetto allo strumento di rilevazione dei fabbisogni di formazione dei lavoratori.

In particolare si tratta di un questionario che i lavoratori che hanno terminato la missione (o che sia ancora in corso) saranno invitati a compilare on line. Lo strumento è diviso in 5 sezioni tematiche:

- a) dati socio-demografici sul lavoratore;
- b) informazioni sulle caratteristiche del lavoro svolto/in svolgimento;
- c) valutazione rapporto tra lavoro svolto/in svolgimento e proprie attitudini/capacità/motivazioni;
- d) differenza tra lavoro definito per contratto e lavoro effettivamente svolto;
- e) valutazione sulla formazione ricevuta per il profilo ricoperto.

La sua caratteristica principale riguarda la semplicità di compilazione da parte del lavoratore, che, a prescindere dal suo livello professionale e socio-educativo, dovrà essere in grado di compilare il questionario on line. Per tale motivo si è scelto il sistema delle domande con risposte chiuse, preferibilmente con scale di valutazione a 5 modalità di risposta.



Il questionario si compone di 18 domande, organizzate per le cinque aree precedentemente descritte.

Altri aspetti che lo connotano riguardano la possibilità di far derivare dalla compilazione programmata del questionario almeno due tipologie di elaborazioni, con rispettive chiavi di interpretazione:

- a) *una che elabora le informazioni per "singola figura professionale"*, consentendo l'evidenziazione di quali siano le differenze di valutazione che diversi lavoratori danno su una stessa figura professionale. L'obiettivo è far emergere quelle criticità che possono riguardare, ad esempio, la differenza tra compiti ascritti e compiti effettivamente realizzati e seguire l'evoluzione complessiva della stessa figura in relazione ai cambiamenti dei processi lavorativi e alle nuove esigenze di mercato. **Questo tipo di informazione può essere particolarmente utile anche alle parti sociali;**

b) *una seconda tipologia è per “singola impresa”*, ossia, sottoponendo nel tempo e a più lavoratori lo strumento di valutazione, è possibile osservare come varia la gestione della figura in somministrazione all'interno della stessa impresa, evidenziando eventualmente elementi che possono creare criticità anche in termini di motivazione del personale. Inoltre la sezione dedicata al giudizio sui processi di formazione, analizzata per singola impresa, può consentire una migliore programmazione della formazione contestuale alle esigenze dell'impresa stessa.

Per sua natura questo strumento potrebbe essere anche connesso a quello precedente. Tale ipotesi va attentamente valutata, evidenziando che consentirebbe di perfezionare la capacità di programmazione dei fabbisogni formativi delle agenzie. In una possibile evoluzione il suo aggancio comporterebbe un ripensamento complessivo di entrambi gli strumenti, nonché una diversa rimodulazione degli impegni per quanto riguarda la raccolta, l'elaborazione e la gestione delle informazioni provenienti dalle imprese e dai lavoratori.

IL SISTEMA DI RILEVAZIONE DEI FABBISOGNI DI COMPETENZA E DI FORMAZIONE DEI LAVORATORI IN SOMMINISTRAZIONE

3.1 PREMESSA

L'analisi dei risultati esposti sinteticamente nel capitolo precedente ha permesso di evidenziare alcuni aspetti rilevanti che attengono, in primo luogo, ai rapporti tra i diversi attori (imprese utilizzatrici, agenzie e lavoratori) e, soprattutto, la percezione che ciascuno ha degli altri in termini di aspettative e bisogni. A questo quadro si uniscono anche le forti differenze esistenti all'interno degli stessi gruppi analizzati, e nello specifico tra grandi agenzie di somministrazione e quelle intermedie, nonché le diverse esigenze tra imprese utilizzatrici che agiscono in contesti economici differenti (per settore, area geografica, nonché concezione/cultura dell'utilizzo delle risorse in somministrazione). A questo si affianca il ruolo stesso svolto dal lavoratore che in relazione a proprie aspettative o motivazioni, può influenzare in modo rilevante le modalità di interpretazione del ruolo in somministrazione e contribuire al rafforzamento del proprio profilo professionale.

In questo contesto una particolare importanza assumono l'articolazione dei rapporti tra agenzie e imprese, soprattutto in termini di aspettative di servizio e di definizione dei codici di comunicazione (ad esempio le modalità di relazioni del modo in cui vengono richieste le figure professionali). Emerge dunque una mappa complessa e articolata di esigenze differenti la cui prima esplicitazione consente di definire uno schema di rapporti tra agenzie e aziende utilizzatrici con relative richieste di servizi.

Alla base di tale articolazione la ricerca ha evidenziato alcune specificità e variabilità di comportamento le cui conseguenze vanno ben al di là del rapporto impresa utilizzatrice/agenzia, attenendo all'arena complessiva in cui vanno annoverati i lavoratori in primo luogo, ma anche le parti sociali, che possono avere un ruolo di *meta-organizer*, quindi facilitatori delle diverse dinamiche tra i soggetti.

Per quanto riguarda le imprese, le specificità riguardano:

- *intensità di utilizzo del personale in somministrazione*; è emerso come l'intensità di utilizzo saltuario o intensivo influenzi direttamente le aspettative rispetto alle

agenzie di somministrazione in termini di velocità e/o qualità dei servizi erogati, ma in primo luogo, anche la capacità di creare un clima di fiducia/collaborazione;

- *capacità di previsione dell'intensità e quantità di utilizzo del personale in somministrazione*; in questo caso è emerso come l'elevata o bassa capacità di previsione dipenda direttamente dal processo di pianificazione/controllo della domanda di servizi/prodotti che, in alcuni settori e per specifici profili professionali, è particolarmente critica. Sul piano delle richieste alle agenzie ciò si riflette direttamente sulla "tempistica" nella richiesta e sull'accuratezza di descrizione del profilo ricercato;
- *modalità di utilizzo del personale in somministrazione*, è questo un aspetto particolarmente critico che riguarda il ruolo che il personale in somministrazione va effettivamente ricoprendo in azienda. In alcuni casi si può assistere ad un utilizzo in linea con quanto pattuito e stabilito in sede contrattuale, in altri si può assistere a una diversa collocazione o a una estensione/riduzione dei compiti previsti. Questo aspetto non solo può, nel tempo, indurre a una ridefinizione dei rapporti tra agenzia (soprattutto di grande dimensione) e impresa, ma può, per un verso, aiutare a ridisegnare il profilo stesso delle figure richieste;
- *profilo delle figure ricercate*, in questo caso il livello professionale, di esperienza e altri fattori che influenzano il profilo delle figure ricercate hanno una diretta relazione con le modalità di reperimento del personale sul mercato. Una elevata "complessità" nella figura ricercata implica spesso il ripensamento da parte delle agenzie delle politiche di reclutamento e, soprattutto, di formazione che dovranno essere operate;
- *comportamenti formativi*, nello specifico soprattutto le grandi imprese realizzano moduli di formazione in entrata per le figure in somministrazione tesi soprattutto all'acquisizione delle competenze distintive. Raramente ciò avviene per una media impresa che richiede specificamente personale già formato ben oltre il livello delle competenze soglia. Spesso questo tipo di richieste sono all'origine di potenziali criticità tra impresa e agenzia circa l'effettiva capacità e competenza del personale reclutato.

Per quanto concerne le agenzie, le specificità riguardano:

- *strumenti di analisi dei fabbisogni di personale*. Non tutte le agenzie sono dotate di simili strumenti. Soprattutto le realtà medie o di minori dimensioni agiscono con modalità di tipo non strutturato o informale. Al contrario, le grandi realtà dispongono di strumenti definiti che vengono stabiliti a livello centrale e sono successivamente adattati rispetto alle singole realtà territoriali o settoriali;
- *strumenti di analisi per la programmazione delle strategie di formazione*. Analogamente agli strumenti precedenti, raramente una piccola o media agenzia ha propri strumenti di analisi della programmazione della formazione, affidandosi all'esterno o "delegando" la fase della formazione al periodo di entrata del lavoratore in impresa;
- *utilizzo di strumenti codificati di interazione agenzia/impresa*. Anche in questo caso l'elemento maggiormente discriminante è dovuto alla dimensione dell'agenzia e alla sua capacità di strutturazione delle funzioni di natura "commerciale" e, più in generale, delle politiche di rapporti con le imprese.

3.2 VERSO LA DEFINIZIONE DELLO STRUMENTO PER L'ANALISI DEI FABBISOGNI E LA PROGRAMMAZIONE DEI PROCESSI DI FORMAZIONE

L'analisi rispetto alle dimensioni introdotte ha indotto, su un piano di metodo di lavoro, a differenziare gli interventi a supporto delle agenzie di lavoro in somministrazione, considerando la seguente scala di priorità in relazione al tipo di interventi proponibili.

Strumenti a supporto delle agenzie in somministrazione		
	Strumento a supporto dell'analisi dei fabbisogni formativi e programmazione dei processi formativi	Strumento di verifica dell'utilizzo e dello stato motivazionale del personale in somministrazione
Priorità bassa	Agenzie di grandi dimensioni	Agenzie di piccole e medie dimensioni
Priorità alta	Agenzie di piccole e medie dimensioni	Agenzie di grandi dimensioni

Come si osserva si tratta di due prodotti distinti, che potrebbero certamente essere utilizzati da entrambe le tipologie di agenzie (grandi e medio-piccole), ma che si ritiene, in relazione a quanto emerso dall'analisi, possano essere impiegati con modalità e, soprattutto, intensità diversa. Entrambi saranno disponibili e gestibili on line. Di seguito si procede alla descrizione delle caratteristiche dello strumento di analisi.

Strumento a supporto dell'analisi dei fabbisogni formativi e programmazione dei processi formativi

In relazione all'attuale stato di rapporto tra agenzie medio/piccole e aziende utilizzatrici di personale in somministrazione si propone uno strumento di raccolta ed elaborazione delle informazioni che sia in grado di evidenziare tre differenti livelli di informazione riguardo le figure professionali ricercate dalle imprese:

- livello di mappatura dei fabbisogni formativo-professionali centrato sul concetto di distintività. Il cardine di questo gruppo di informazioni è rappresentato proprio da quelle che, all'interno della presente ricerca, sono state definite competenze distintive, ossia che connotano le modalità di interpretazione del profilo professionale ricercato nel contesto dell'impresa richiedente;
- livello di rapporto tra le competenze distintive, quelle soglia (ossia considerate di base per lo svolgimento della professione) e quelle definite nel "mansionario" previsto nei contratti;
- livello di definizione dei processi formativi necessari, descritti in termini di unità formative capitalizzabili, ossia quella serie di capacità, competenze e conoscenze che possono essere codificabili e quindi trasferibili attraverso processi formativi strutturati.

I tre livelli di informazioni considerati all'interno dello strumento hanno natura diversa, ossia non tutti generano un output "finito". In particolare, la definizione dei processi formativi per singola figura professionale va, di volta in volta, necessariamente calibrata e definita in relazione a fattori non preventivabili quali: tempo disponibile, complessità delle unità capitalizzabili da trasferire, risorse disponibili e, in ultimo, l'effettiva strategia che la singola agenzia intende definire rispetto alle imprese clienti.

Modellizzazione dello strumento

In termini di modellizzazione lo strumento proposto può essere descritto attraverso le seguenti peculiarità:

- **la relazionalità tra più soggetti:** ossia è uno strumento che connette le caratteristiche richieste e attese dalle aziende utilizzatrici con le potenzialità di risposta offerte dalle agenzie di lavoro in somministrazione;
- **l'adattabilità:** in quanto cerca di esplicitare le competenze distintive che dovrebbero caratterizzare il personale già formato in somministrazione;
- **la longitudinalità:** in quanto strumento che, nel tempo, è in grado di cogliere le evoluzioni e gli orientamenti delle figure professionali richieste. Questo tipo di informazione diviene strategica anche per le parti sociali che saranno impegnate ad analizzare e "certificare" tale evoluzione. In quanto tale è uno strumento di analisi e programmazione per le agenzie e le parti sociali, considerando che le informazioni su una stessa figura richiesta possono derivare da diverse imprese e da differenti settori economici (con interessanti analisi degli scostamenti relativi alle competenze distintive che aiutano una migliore programmazione dell'attività formativa);
- **la facilità di gestione:** lo strumento, infatti, compilato on line dalle imprese utilizzatrici consente alle agenzie di ottenere una scheda profilo richiesta dalle imprese con informazioni strategiche per il reclutamento e per l'eventuale programmazione dei moduli formativi. Questi ultimi possono essere direttamente legati alle unità formative capitalizzabili che vengono descritte nelle schede di output dello strumento.

Al di là di queste caratteristiche è evidente che l'ulteriore messa a punto del modello e del relativo strumento potrà perfezionarsi attraverso il suo utilizzo da parte dei diversi soggetti, che sapranno certamente meglio adattarlo alle esigenze specifiche. La stessa evoluzione del mercato del lavoro impone, infatti, una continua manutenzione di qualsiasi strumento e mezzo che consente di migliorare il rapporto tra i diversi attori. Nello schema seguente si riportano alcune caratteristiche dello strumento rispetto al ruolo svolto dalle imprese richiedenti il personale in somministrazione, le agenzie e i prodotti che derivano dallo strumento.

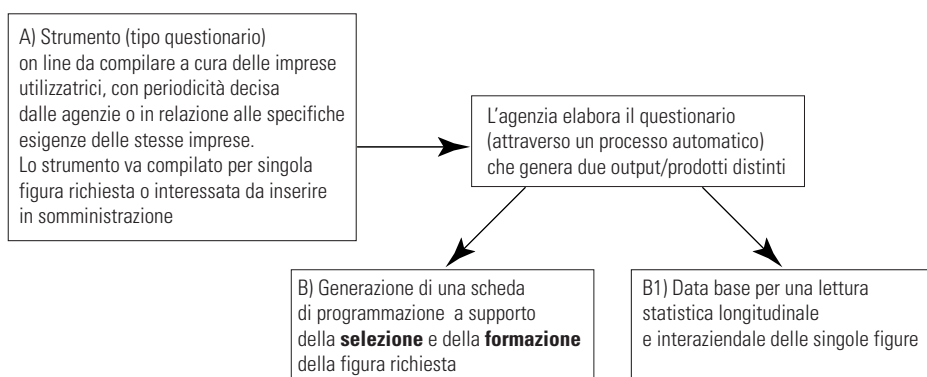
Come si osserva il sistema garantisce in modo automatico, primariamente alle agenzie, ma non solo, di disporre di informazioni "codificabili" direttamente dalle imprese

utilizzatrici. La definizione della tempistica e delle modalità di compilazione del questionario di raccolta dati può essere stabilito di accordo tra agenzia e impresa stessa. Chiaramente una compilazione preventiva del questionario favorisce le successive fasi di selezione e potenziale programmazione delle azioni formative: in ogni caso la compilazione nel tempo dello strumento per una stessa figura (anche ad opera di imprese differenti) consentirebbe all'agenzia un **processo di patrimonializzazione** delle informazioni raccolte che faciliterà i tempi di programmazione dell'eventuale addestramento/formazione del personale richiesto.

Il questionario a cui dovranno rispondere le singole agenzie sarà composto di specifiche sezioni, la cui compilazione consentirà di raccogliere le informazioni di tipo quali-quantitativo che confluiranno automaticamente nella scheda di programmazione (evidenziata come B nello schema). Ciò non toglie che ulteriori informazioni, di carattere qualitativo, "esperienziale" e longitudinale, possano arricchire, a posteriori, la stessa scheda.

Un secondo output derivato dall'elaborazione automatica del questionario compilato on line dalle imprese è il data base (riportato come B1) che raccoglie le informazioni sul modo in cui le imprese nel tempo descrivono in modo differente lo stesso profilo professionale. Si tratta di un serbatoio di informazioni preziose in quanto consente di cogliere le peculiarità distintive in termini di competenze richieste, all'interno di uno stesso profilo, esistenti tra imprese diverse e, allo stesso tempo, di cogliere nel tempo le evoluzioni della stessa figura. In quanto tale è uno strumento che arricchisce la stessa scheda di programmazione (B).

Schema: Alcune caratteristiche dello strumento per la definizione di fabbisogni formativi e la programmazione delle attività formative



Allo stato attuale il data base B1 è visto come “patrimonio” della singola agenzia, ma, in realtà, l’insieme delle informazioni raccolte da più agenzie sul territorio potrebbe trovare una collocazione più naturale (garantiti i termini dell’anonimato e di altre caratteristiche strategiche e di mercato) anche presso le rappresentanze della bilateralità, che potranno così disporre di una fonte di dati sui profili richiesti in continuo aggiornamento direttamente dal mercato.

Di seguito si riporta una tabella che, riprendendo lo strumento allegato al presente rapporto, spiega i legami tra le singole sezioni di raccolta delle informazioni richieste (aree di argomenti dello strumento) (A) con i contenuti di informazione che confluiranno nella scheda di programmazione (B) da essa derivata attraverso un sistema automatico di elaborazione.

A - STRUMENTO: le aree di informazioni	B - SCHEDE DI PROGRAMMAZIONE
A1 - Definizione della figura professionale come definita dalla contrattualistica (maschere per settore)	B1 - Legame con contratto nazionale (evidenza della definizione della figura e mansionario previsto)
A2 - Dati di struttura dell’impresa	B2 - Sezione di contestualizzazione dell’informazione raccolta (legame con la successiva sezione B3)
A3 - Descrizione del processo, delle attività e delle fasi che riguardano la figura da inserire/richiesta	B3 - Sezione di analisi organizzativa che indica il saper fare nei processi aziendali (legame con B2). Evidenziazione delle attività critiche
A4 - Le competenze contestuali	B4 - Raccolta/elenco delle competenze essenziali (definite come 4 e 5 nella scala di importanza) e contestuali per la selezione del personale e la programmazione formativa
A5 - La formazione interna a cui in genere è sottoposto il profilo	B5 - Descrizione dei moduli formativi interni alle imprese che possono essere esternalizzati alle agenzie
A6 - Elementi socio -demografici del personale richiesto	B6 - Sezione che completa le caratteristiche informative del profilo ricercato utili soprattutto per la selezione

Per quanto riguarda lo strumento A, occorre esplicitare le seguenti caratteristiche:

- ciascuna agenzia, o altro soggetto, potrà sottoporlo alle imprese richiedenti o potenzialmente richiedenti personale temporaneo. Lo strumento sarà disponibile in forma elettronica, per cui potrà essere compilato anche on-line;
- un singolo questionario/strumento potrà essere utilizzato per la descrizione di un solo profilo professionale;

- le sezioni centrali per la descrizione dei profili sono A3 e A4. La prima richiede all'impresa di descrivere, con il proprio linguaggio, i processi e le fasi di lavoro in cui verrà inserita la figura richiesta. Nel tempo tale fonte di informazioni consentirà di cogliere l'evoluzione dei profili professionali dal punto di vista delle imprese, facendo emergere gli elementi contestuali della figura professionale richiesta espressi attraverso il linguaggio aziendale. Tali informazioni, eventualmente valutate dai vari attori del sistema e in primo luogo dalle Parti sociali, ridisegneranno le competenze che definiscono le figure in somministrazione. La sezione A4 è, invece, caratterizzata, per ciascun profilo professionale ricercato, da un elenco di competenze e conoscenze già codificate che, generalmente, si riconoscono al profilo. L'impresa dovrà indicare il grado di importanza di queste conoscenze e competenze e, allo stesso tempo, rilevarne la criticità connessa alle caratteristiche proprie del lavoro temporaneo. Per queste sue caratteristiche il blocco A4 varierà da una figura professionale all'altra. Nella presente indagine sono state riportate le conoscenze e competenze codificate per tre figure professionali (derivanti in parte dall'analisi empirica svolta presso le agenzie): magazziniere, macellaio e operaio specializzato in costruzione di macchine utensili, per cui lo strumento è stato tarato su queste tre figure. Nel tempo il patrimonio delle figure potrà essere ulteriormente implementato;
- le altre sezioni dello strumento presentano carattere descrittivo e riguardano sia ulteriori caratteristiche di contesto rispetto all'impresa (A2), sia di descrizione dei profili richiesti (A1, A5 e A6).

Per quanto riguarda la scheda di programmazione (B), che verrà generata automaticamente dalla compilazione del questionario, sarà caratterizzata soprattutto dalla messa in trasparenza delle competenze contestuali (oltre che soglia) accostabili, per molti aspetti, a ciò che viene comunemente definito in termini di unità formative capitalizzabili.

Di seguito si riporta lo schema esemplificativo in cui si riproducono le diverse sezioni presenti nella scheda di programmazione con l'indicazione dei diversi blocchi informativi raccolti. L'accesso ai diversi blocchi/sezioni avverrà attraverso menù e link di richiamo.

Esemplificazione del tipo di output della scheda di programmazione B

Titolo: figura professionale ricercata (informazioni così come riportate nel contratto specifico - Blocco B1)	
<p>Profilo socio-demografico della figura richiesta (vedi blocco B6)</p> <p>La persona deve essere (a titolo esemplificativo):</p> <ul style="list-style-type: none"> - di età tra... - deve avere almeno il diploma - 	<p>Competenze (vedi blocco B3)</p> <p>Descrizione spontanea dei processi e delle attività in cui sono inseriti i lavoratori e descrizione delle fasi/sequenze di azioni che i lavoratori dovranno saper fare per eseguire i loro compiti (conoscenze e competenze contestuali e in prospettiva di evoluzione).</p> <p>Informazione del tipo: <i>La figura XXXX dovrà essere inserita nel processo ZZZZ composto delle seguenti attività..... tra le quali solo le spettano alla figura in somministrazione ricercata.</i></p> <hr/> <p>Competenze (vedi blocco B4)</p> <p>Messa in evidenza delle competenze, abilità e stili di lavoro in termini di descrizione del profilo richiesto.</p> <p>... (con ranking delle competenze definite "importanti" e "molto importanti" e "critiche", "molto critiche").</p>
<p>Profilo azienda (vedi blocco B2)</p> <p>(a titolo esemplificativo):</p> <p>Nome impresa</p> <p>Dipendenti</p> <p>Composizione contrattuale</p> <p>.....</p>	<p>Programmazione formativa:</p> <p>(contestuale in base alle informazioni derivate da alcune sezioni della scheda e da altre attestanti anche ulteriori aspetti decisi dalle agenzie e dalle Parti Sociali in generale)</p>
<p>Formazione internalizzabile in agenzia (vedi blocco B5)</p> <p>Descrizione dei moduli per (a titolo esemplificativo):</p> <ul style="list-style-type: none"> - titolo; - durata; - momenti formativi; - finalizzazione 	

Lo strumento così delineato, con i suoi output specifici, andrà preventivamente testato sulle tre specifiche figure già citate in precedenza.

3.3 UN PERCORSO FORMATIVO PER ALCUNI PRINCIPALI PROFILI, PER UNITÀ FORMATIVE CAPITALIZZABILI

Nell'attività di ricerca abbiamo cercato di mantenere una impostazione della strumentazione e dei singoli oggetti di rilevazione funzionale affinché si possano consegnare informazioni organizzate per la progettazione formativa. In particolare, si è partiti con una impostazione coerente con il modello di progettazione delle Unità Formative Capitalizzabili.

Per tale motivo è necessario specificare fino a che punto il modello delle UFC può essere utile.

Il modello delle UFC è sostanzialmente **una soluzione metodologica** per cercare di rendere trasparenti, codificabili e per avvicinarsi ad una riproducibilità delle competenze attraverso strumenti formativi secondo una logica capitalizzabile. In sostanza, rendendo autonome ed indipendenti le competenze da implementare mediante la formazione, in modo tale che si giunga ad una cumulazione delle stesse e, allo stesso tempo, ad una loro agevole individuazione. L'approccio è piuttosto funzionale quando si devono creare standard minimi o individuare la composizione delle competenze per archetipi professionali, non contestualizzabili/te nel territorio/azienda specifica. Tale approccio impone delle procedure di analisi del lavoro e la rilevazione di un livello qualitativo delle informazioni afferenti ai comportamenti lavorativi.

L'utilizzo di Unità Formative Capitalizzabili, nell'ambito di percorsi di formazione continua, soprattutto in riferimento alle piccole e medie imprese, pone alcune questioni relative alla definizione e all'applicazione di standard a contesti organizzativi, tipicamente caratterizzati da competenze distintive, strettamente correlate ai fattori-chiave di successo del sistema produttivo del territorio e/o dell'impresa di riferimento, che solo parzialmente possono/debbono essere "esplicitate", proprio in ragione della loro specificità competitiva.

In particolare per **competenze distintive** si intende una risorsa immateriale che distingue una impresa dalle altre aziende direttamente concorrenti e, appunto per la competitività della singola impresa, diventa strategico operare per la (ri)produzione di tali competenze. Talvolta tale riproduzione avviene in maniera inconsapevole, oppure viene seguita in maniera quasi standardizzata e proceduralizzata. Si pensi, per esempio, all'inserimento dei neoassunti in contesti organizzativi di medio-grandi dimensioni. Intervenire su tali competenze è strategico in quanto non si tratta di competenze di soglia, ma di quelle che connotano la realtà produttiva specifica e per le quali c'è un'attenzione/riservatezza da parte delle stesse aziende in quanto ne riconoscono la strategicità. Per queste competenze è difficile individuare degli standard comuni in quanto tale operazione sarebbe in contraddizione alla stessa definizione.

Le competenze soglia rappresentano invece il "sapere comune" legato all'esercizio "normale" delle attività¹.



1. Cfr. capitolo 2 paragrafo 2.2.1.

Se le competenze soglia sono appannaggio del sistema dell'education e quelle distintive dell'impresa, si comprende quanto strategici possano essere i sistemi di analisi che riescono a distribuire i compiti di formazione delle competenze tra i diversi contesti e, allo stesso tempo, l'importanza che questi stessi comunichino costantemente. Il rischio è che solo l'impresa, opportunamente sostenuta, è il luogo di sviluppo ed apprendimento delle competenze distintive.

Proprio in ragione di quanto sopra esposto e ribadito nel capitolo 2, la strumentazione è stata costruita cercando di rilevare informazioni afferenti alle competenze distintive che si sviluppano nel rapporto di lavoro in somministrazione nella singola missione realizzata dal lavoratore in impresa. Ciò deve essere agganciato, quindi, alle mansioni previste in sede contrattuale e la chiave di collegamento delle diverse informazioni è stata individuata nel profilo professionale complessivo che necessariamente si compone di:

- competenze soglia e cioè quelle che si caratterizzano quale output del sistema dell'education e quindi, a titolo di esempio, è utile farle coincidere con gli standard minimi previsti dal sistema delle qualifiche regionali;
- competenze distintive che caratterizzano la specifica realtà produttiva e si agganciano ai processi produttivi adottati, alle attività che compongono tali processi e, quindi, ai comportamenti lavorativi che effettivamente sono chiamati ad operare.

Tenute presenti tali considerazioni, la progettazione per U.F.C. implica un processo di individuazione e descrizione delle competenze attese/previste e delle relative modalità di apprendimento formale. Ciò comporta l'adozione di un approccio e di un metodo di definizione "trasparente" e di una rappresentazione "codificata", sulla base della quale legittimare socialmente o, quanto meno, garantire tecnicamente l'adozione dello standard valevole per un'audience ampia ed allargata.

D'altra parte, la natura spesso implicita e tacita delle competenze che caratterizzano le piccole e medie imprese, così come le loro aggregazioni settoriali/territoriali, necessita una "contestualizzazione" del bisogno formativo e, conseguentemente, l'adozione di approcci spinti piuttosto sul versante dell'offerta di formazione continua, che pertanto contrasta con la proposta di Unità Formative Capitalizzabili pre-confessionate e magari proposte "a catalogo".

Il problema di definire delle Unità Formative Capitalizzabili per la formazione continua, magari con pretese di repertoriarle per arricchire l'offerta formativa, diviene, allora, quello di proporre e quindi **applicare un modello "flessibile"** di costruzione delle stesse, che cerchi di consegnare ed avvicinarsi ad una loro trasparenza, riconoscibilità e capitalizzabilità, ma che, allo stesso tempo, consenta un'applicazione contestualizzata, attraverso un processo di analisi e definizione delle competenze e dei processi di apprendimento specifici, che può essere facilitato, ma non esaurito, dal confronto con ciò che è stato definito standard.

Definire Unità di Competenza significa compiere un **esercizio di standardizzazione**, basata sui seguenti passaggi logici:

- identificare dei sottoinsiemi di casi che rispondano al doppio requisito di presentare caratteristiche di somiglianza fra loro e di significativa distanza da tutti gli altri raggruppamenti possibili;
- verificare il valore analitico e la significatività dei cluster, cioè la distanza tra loro che permette di identificarli come gruppi distinti da altri anche mediante strumenti di analisi statistica o qualitativa, secondo la regola dell'oggettività intersoggettiva;
- identificare quelle competenze comuni ai diversi cluster, gruppi e cioè quelle che abbiamo definito quali competenze soglia.

In questo caso il riferimento all'approccio della progettazione per UFC deve essere visto nella sua articolazione fra Unità di Competenza e componente formativa per cui la UFC rappresenta la somma di tali due unità. È la prima, cioè l'Unità di Competenza che fa da riferimento per la valutazione del possesso ai fini di esercizio professionale delle competenze.

Per tali motivazioni si è operato tenendo come punto di riferimento la figura professionale. In questo capitolo si propongono degli esempi quali output specifici del modello costruito e si esplicitano le diverse funzionalità così come esposte nel capitolo precedente. Sono state identificate 3 figure professionali, individuate in sede di intervista, per quali si avevano informazioni sufficienti a strutturare lo strumento operativo output del modello dedicato alla singola impresa.

Ci si è avvalsi, quindi, delle informazioni rilevate in azienda e dell'organizzazione corrispondente delle qualifiche riconosciute da una Regione, funzionali alla progettazione per UFC². Quindi, nello strumento proposto all'azienda, si chiede al referente aziendale di inserire le informazioni in riferimento alla figura professionale oggetto di prestazione in somministrazione e, in particolare, di esporre quelle attività/competenze dalle quali si possano desumere le competenze distintive. Inoltre si chiede di effettuare una valutazione su una lista di comportamenti lavorativi che sono riconducibili alle competenze che compongono la figura professionale e su queste il referente aziendale deve esprimere il livello di importanza e l'eventuale criticità rilevata nell'attività specifica svolta dal lavoratore in somministrazione. Si deve tenere presente che la lista di comportamenti lavorativi comprende presumibilmente lo standard minimo che deve esprimere la figura professionale in termini di prestazione lavorativa e, comunque, raccoglie l'ampio ventaglio dei comportamenti lavorativi che la figura deve esprimere e sui quali si andranno ad agganciare le prestazioni specifiche richieste da quella singola azienda (competenze distintive). Questi due indicatori (livello di importanza e di criticità) diventano dei termometri importanti per l'agenzia ed anche per l'impresa in quanto:

- il livello di importanza consegna indicazioni in riferimento alla strategicità che il lavoratore sappia adottare quel comportamento lavorativo per quella singola



2. In questo caso si fa riferimento alla Regione Emilia Romagna in quanto il suo sistema formativo da diverso tempo si rifà alla metodologia Isfol delle UFC per la progettazione formativa (sistema delle qualifiche regionali presente sul sito www.form-azione.it).

impresa. Talvolta taluni rapporti di subfornitura o delocalizzazioni comportano che alcune attività presenti nel processo produttivo siano esternalizzate ad altre aziende e quindi all'azienda di riferimento non risulta importante saper fare tali attività, quanto piuttosto operare un controllo su di esse. Quindi il livello di importanza assegnato rimanda informazioni di dettaglio su ciò che il lavoratore in somministrazione sappia effettivamente fare;

- il livello di criticità consegna una misura maggiore di attenzione su quel determinato comportamento lavorativo in quanto viene dichiarato ciò che è appunto critico, cioè sono rilevati spesso dei problemi e delle difficoltà che possono essere ricondotti (probabilmente) alle performances specifiche del lavoratore in somministrazione.

Quindi il primo indicatore consegna anche informazioni preliminari alla prestazione lavorativa richiesta e il secondo in relazione all'esito della stessa prestazione. Quando i due indicatori manifestano livelli elevati e coincidono sulla medesima prestazione lavorativa si hanno dei segnali che è necessario tenere in considerazione e quindi occorre intervenire per correggere tale situazione. In questo caso lo strumento è tarato per mettere in evidenza tali indicatori e l'eventuale compresenza; inoltre è impostato perché scaturiscano in maniera organizzata le informazioni di dettaglio riconducibili alle unità di competenza che compongono la figura, alle capacità/abilità specifiche risultate critiche ed alle conoscenze necessarie. Tali informazioni vengono appunto prodotte in maniera organizzata per la progettazione formativa sulla singola competenza/abilità e quindi funzionali a mantenere una logica modulare quale quella delle UFC.

Di seguito, si riporta come sono state operativizzate le 3 figure professionali individuate all'interno del modello di analisi (sezione A4 dello strumento on-line) ed inoltre si evidenziano le funzionalità output per i diversi fruitori/gestori del sistema (azienda ed agenzia). Si riportano, a titolo di esempio, spiegando inoltre i link automatici che produce il modello on-line, le diverse schede con le informazioni output per la progettazione formativa.

Costruttore su macchine utensili

Una futura lista a tendina dovrebbe far percorrere tutte le figure professionali inserite in banca dati. Al comparire della singola figura professionale individuata devono comparire con lista a tendina le informazioni di riferimento collegate a quella specifica figura professionale A1

10) Di seguito vengono riportati gli stili di lavoro che la figura professionale da inserire in somministrazione dovrebbe esprimere per lavorare nella sua azienda. Per ogni stile di lavoro elencato (lista degli stili di lavoro) deve **indicare in che misura è importante (5 assolutamente importante, 4 molto importante, 3 né poco né molto importante, 2 poco importante, 1 per niente importante) che la figura ne sia in possesso per coprire quelle attività specifiche per cui la intende utilizzare**. In riferimento agli stili di lavoro che lei riterrà molto o assolutamente importanti (valori 4 o 5) le compariranno delle informazioni di dettaglio che caratterizzano gli stili di lavoro e dovrà segnalare anche in questo caso l'importanza di ciascuno.

<p>A1</p> <p>Una volta selezionata la figura professionale comparirà in automatico la lista degli stili di lavoro ai quali il referente aziendale dovrà attribuire i valori di importanza</p>	<p>Per ogni stile di lavoro di seguito elencato indicare in che misura è importante:</p> <p>5 assolutamente importante, 4 molto importante, 3 né poco né molto importante, 2 poco importante, 1 per niente importante</p>	<p>Per ogni aspetto di seguito elencato e corrispondente al singolo stile di lavoro indicare in che misura è importante:</p> <p>5 assolutamente importante, 4 molto importante, 3 né poco né molto importante, 2 poco importante, 1 per niente importante</p>
<i>Deve</i>		
<p>1. Saper agire. Conoscere il suo ruolo e l'organizzazione aziendale dove sarà inserito</p>	<p>1 2 3 4 5</p>	<p>1 2 3 4 5</p>
<i>Deve</i>		
<p>1.1 Conoscere l'impresa ed il contesto in cui opera</p>	<p>1 2 3 4 5</p>	<p>1 2 3 4 5</p>
<p>1.2 Conoscere l'impresa i suoi aspetti organizzativi e gestionali</p>	<p>1 2 3 4 5</p>	<p>1 2 3 4 5</p>
<p>1.3 Conoscere il ruolo della propria area di attività all'interno del processo di produzione e di erogazione del servizio</p>	<p>1 2 3 4 5</p>	<p>1 2 3 4 5</p>



<i>Deve</i>	<i>Deve</i>	<i>Deve</i>	
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
2. Saper mantenere le macchine predisposte e registrate per eseguire le lavorazioni		2.1 Saper montare le attrezzature per le specifiche lavorazioni	1 2 3 4 5
		2.2 Saper effettuare la registrazione dei parametri macchina	1 2 3 4 5
		2.3 Saper effettuare il caricamento dell'eventuale programma di lavorazione	1 2 3 4 5
		2.4 Saper realizzare i test di prova funzionamento macchine	1 2 3 4 5
3. Saper realizzare il pezzo lavorato secondo le specifiche progettuali		3.1 Saper leggere il disegno tecnico e la documentazione di lavorazione	1 2 3 4 5
		3.2 Saper lavorare il pezzo meccanico	1 2 3 4 5
		3.3 Saper effettuare il carico e lo scarico dei pezzi	1 2 3 4 5
4. Saper effettuare le operazioni di controllo conformità dei pezzi in area meccanica (conformità con gli standard di qualità previsti)		4.1 Saper misurare dei pezzi meccanici	1 2 3 4 5
		4.2 Saper segnalare e registrare le non conformità	1 2 3 4 5
		4.3 Saper compilare le eventuali schede di controllo qualità	1 2 3 4 5

•••➔

<i>Deve</i>	1	2	3	4	5	<i>Deve</i>
5. Saper effettuare le operazioni per il mantenimento delle macchine utensili funzionali e pulite	1	2	3	4	5	5.1 Saper effettuare la pulizia di macchinari, attrezzature e strumenti di misurazione
						5.2 Saper segnalare le anomalie di funzionamento delle MU e delle relative attrezzature
						5.3 Saper rilevare e ripristinare gli utensili usurati

11) Di seguito le vengono riportati nuovamente gli stili di lavoro corrispondenti che la figura professionale da inserire in somministrazione dovrebbe esprimere per lavorare nella sua azienda. Per ogni stile di lavoro elencato (lista degli stili di lavoro) **deve indicare in che misura tale stile di lavoro è secondo lei particolarmente critico nella sua azienda, cioè ci deve essere un'attenzione particolare anche e soprattutto in considerazione dell'inserimento di un lavoratore in somministrazione** (5 *assolutamente critico*, 4 *molto critico*, 3 *né poco né molto critico*, 2 *poco critico*, 1 *per niente critico*). In riferimento allo stile di lavoro che lei riterrà *molto o assolutamente critico* (valori 4 o 5) le compariranno delle informazioni di dettaglio che caratterizzano allo stile di lavoro e dovrà segnalare anche in questo caso il livello di criticità di ciascuno.

<p>C1</p> <p>Una volta selezionata la figura professionale comparirà in automatico la lista degli stili di lavoro ai quali il referente aziendale dovrà attribuire i valori relativi alla criticità</p>	<p>Per ogni stile di lavoro di seguito elencato indicare in che misura è importante:</p> <p>5 assolutamente importante, 4 molto importante, 3 né poco né molto importante, 2 poco importante, 1 per niente importante</p>	<p>C2</p> <p>Una volta assegnato il valore al singolo stile di lavoro presente nella lista, i dettagli corrispondenti al singolo stile di lavoro e presenti in questa colonna compariranno solo se l'intervistato ha indicato il valore 4 o 5. In caso contrario, cioè se indica 1 o 2 o 3, non dovranno comparire</p>	<p>Per ogni aspetto di seguito elencato e corrispondente al singolo stile di lavoro indicare in che misura è importante:</p> <p>5 assolutamente importante, 4 molto importante, 3 né poco né molto importante, 2 poco importante, 1 per niente importante</p>
<i>Deve</i>			
<p>1. Saper agire. Conoscere il suo ruolo e l'organizzazione aziendale dove sarà inserito</p>	<p>1 2 3 4 5</p>	<p>1.1 Conoscere l'impresa ed il contesto in cui opera</p> <p>1.2 Conoscere l'impresa i suoi aspetti organizzativi e gestionali</p> <p>1.3 Conoscere il ruolo della propria area di attività all'interno del processo di produzione e di erogazione del servizio</p>	<p>1 2 3 4 5</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>1 2 3 4 5</p>



<i>Deve</i>	<i>Deve</i>										
2. Saper mantenere le macchine predisposte e registrate per eseguire le lavorazioni	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
	2.1 Saper montare le attrezzature per le specifiche lavorazioni						1	2	3	4	5
	2.2 Saper effettuare la registrazione dei parametri macchina						1	2	3	4	5
3. Saper realizzare il pezzo lavorato secondo le specifiche progettuali	2.3 Saper effettuare il caricamento dell'eventuale programma di lavorazione						1	2	3	4	5
	2.4 Saper realizzare i test di prova funzionamento macchine						1	2	3	4	5
	3.1 Saper leggere il disegno tecnico e la documentazione di lavorazione						1	2	3	4	5
	3.2 Saper lavorare il pezzo meccanico						1	2	3	4	5
4. Saper effettuare le operazioni di controllo conformità dei pezzi in area meccanica (conformità con gli standard di qualità previsti)	3.3 Saper effettuare il carico e lo scarico dei pezzi						1	2	3	4	5
	4.1 Saper misurare dei pezzi meccanici						1	2	3	4	5
	4.2 Saper segnalare e registrare le non conformità						1	2	3	4	5
4.3 Saper compilare le eventuali schede di controllo qualità						1	2	3	4	5	



<i>Deve</i>	1	2	3	4	5	<i>Deve</i>
5. Saper effettuare le operazioni per il mantenimento delle macchine utensili funzionali e pulite	1	2	3	4	5	5.1 Saper effettuare la pulizia di macchinari, attrezzature e strumenti di misurazione
						5.2 Saper segnalare le anomalie di funzionamento delle MU e delle relative attrezzature
						5.3 Saper rilevare e ripristinare gli utensili usurati

Questa parte di seguito esposta (**B Output indicazioni per la progettazione formativa**) non deve essere presente nel questionario azienda ma dovrà essere necessariamente collegata ai valori assegnati:

- si deve visualizzare la media del livello di importanza 4 o 5 assegnato ai singoli stili di lavoro (A1) con la possibilità di visualizzare i valori assegnati ai singoli stili di lavoro (A2);
- si deve visualizzare la media del livello di criticità 4 o 5 assegnato ai singoli stili di lavoro (C1) con la possibilità di visualizzare i valori assegnati ai singoli stili di lavoro (C2).

Nella sezione della scheda (cfr capitolo 3 sulla metodologia: **Esemplificazione del tipo di output della scheda di programmazione B**) relativa alla Programmazione formativa comparirà in automatico **l'unità di competenza** che risulta "importante" e/o "critica" con i valori (media) complessivi ottenuti (per esempio vedi tabella di seguito):

- A) *Quando la media degli stili di lavoro è maggiore/uguale a 4 per il livello di importanza - consegna delle indicazioni relativamente all'attenzione che si deve tenere per quell'azienda in quanto quello stile di lavoro ha una certa importanza per la stessa;*
- C) *Quando la media degli stili di lavoro è maggiore/uguale a 4 per il livello di criticità - consegna delle indicazioni relativamente all'attenzione che si deve tenere per quell'azienda in quanto quello stile di lavoro presenta anche una certa criticità per la stessa.*

La compresenza di IMPORTANZA+CRITICITÀ (A+C) è da considerarsi un indicatore per intervenire nell'effettuare un progetto formativo specifico sull'unità di competenza rilevata.

A+C Output che può visualizzare sia l'azienda che l'agenzia relativamente ai dati inseriti nel questionario		B Output indicazioni per la progettazione formativa (compresa la lista delle conoscenze che in questo caso per motivi di spazio non viene inserita)		
Stile di lavoro	Valore	Stile di lavoro specifico	Valore	
<p><i>Si deve poter cliccare sullo stile di lavoro critico/importante e compariranno quelli di dettaglio</i></p> <p>3. Saper realizzare il pezzo lavorato secondo le specifiche progettuali</p>	<p>Importanza 4 5</p> <p>Criticità 4 5</p>	<p>3.1 Saper leggere il disegno tecnico e la documentazione di lavorazione</p>	<p>Unità di competenza complessiva</p> <p>2. Lavorazione pezzi in area meccanica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprendere i disegni tecnici di pezzi da lavorare • Distinguere le tipologie di lavorazioni da realizzare in relazione al pezzo da lavorare ed al materiale costruttivo • Applicare le principali tecniche di lavorazione meccanica • Riconoscere e prevenire i rischi per la sicurezza della propria persona e dell'ambiente di lavoro 	
		<p>3.2 Saper lavorare il pezzo meccanico</p>		<p>Importanza 4 5</p> <p>Criticità 4 5</p>
		<p>3.3 Saper effettuare il carico e lo scarico dei pezzi</p>		<p>Importanza 4 5</p> <p>Criticità 4 5</p>

Scheda per costruire i link per la sezione B

B) Output		
indicazioni per la progettazione formativa		
Unità di competenza	B1) Capacità (essere in grado di)	B2) Conoscenze (conoscere)
1. Orientarsi nel contesto aziendale di riferimento	<ul style="list-style-type: none"> ● Sapersi rapportare alle altre aree organizzative aziendali ● Saper operare in un contesto aziendale orientato alla qualità ed alla soddisfazione del cliente ● Riconoscere il proprio ruolo all'interno del contesto aziendale e del processo di produzione/erogazione del servizio 	<ul style="list-style-type: none"> ● Conoscere le caratteristiche del settore ● Conoscere l'impresa di riferimento nei suoi aspetti organizzativi e gestionali ed il contesto in cui opera ● Conoscere il ruolo della propria area di attività all'interno del processo di produzione e di erogazione del servizio
2. Approntamento macchine utensili	<ul style="list-style-type: none"> ● Riconoscere le macchine utensili (tradizionali, a controllo numerico computerizzato, centri di lavoro, sistemi FMS) da utilizzare per le diverse fasi di lavorazione ● Individuare la strumentazione da applicare alle macchine utensili (utensili, attrezzi presa pezzo, programmi, ecc.) ● Utilizzare procedure di impostazione dei parametri macchina o del programma a CN per le diverse lavorazioni ● Applicare modalità di controllo degli utensili presettati con i dati di presetting 	<ul style="list-style-type: none"> ● I processi di lavorazione nell'area meccanica ● Principali materiali (ghise, acciai, ecc.) e relative caratteristiche tecnologiche ● Le macchine utensili dalle tradizionali alle CNC ai sistemi FMS (Flexible Manufacturing System): le parti componenti e la loro funzione, il piano e lo spazio in cui operano, i metodi di gestione/integrazione tecnica ● Principali utensili e loro utilizzo ● Principali lavorazioni su macchine utensili: foratura, tornitura, fresatura, alesatura, rettificatura, ecc.



B) Output		
indicazioni per la progettazione formativa		
Unità di competenza	B1) Capacità (essere in grado di)	B2) Conoscenze (conoscere)
3. Lavorazione pezzi in area meccanica	<ul style="list-style-type: none"> • Comprendere i disegni tecnici di pezzi da lavorare • Distinguere le tipologie di lavorazioni da realizzare in relazione al pezzo da lavorare ed al materiale costruttivo • Applicare le principali tecniche di lavorazione meccanica • Riconoscere e prevenire i rischi per la sicurezza della propria persona e dell'ambiente di lavoro 	<ul style="list-style-type: none"> • Principali strumenti di misura (calibri, micrometri, comparatori, ecc.) e relativi campi di applicazione • Informatica applicata a MU a CNC e sistemi FMS • Principali norme del disegno tecnico: segni e simboli, convenzioni, scale e metodi di rappresentazione • La modulistica di riferimento: schede istruzioni, programmi di produzione, schede controllo qualità • Le norme ISO-9000:2000 e relative applicazioni in ambito manifatturiero-meccanico • Le norme per l'igiene e la sicurezza dell'ambiente di lavoro
	4. Controllo conformità pezzi in area meccanica	<ul style="list-style-type: none"> • Identificare eventuali anomalie e non conformità di materiali grezzi e semilavorati • Valutare la correttezza e l'efficienza del processo di lavorazione del pezzo meccanico • Riconoscere ed utilizzare la strumentazione di misura dei pezzi lavorati • Valutare la conformità dei pezzi lavorati durante e al termine del processo di lavorazione



B) Output		B2) Conoscenze (conoscere)
indicazioni per la progettazione formativa		
Unità di competenza	B1) Capacità (essere in grado di)	
5. Gestione area di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Adottare le previste modalità di mantenimento in efficienza (pulitura, lubrificazione, ecc.) delle macchine utensili 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Riconoscere lo stato di funzionamento delle macchine utensili e proprie attrezzature 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Identificare il livello di usura e idoneità residua degli utensili valutandone le possibili modalità di ripristino 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Individuare interventi correttivi a fronte di anomalie nell'area di lavoro 	

Macellaio, operatore delle lavorazioni carni o macellaio

Una futura lista a tendina dovrebbe far percorrere tutte le figure professionali inserite in banca dati. Al comparire della singola figura professionale individuata devono comparire con lista a tendina le informazioni di riferimento collegate a quella specifica figura professionale A1

10) Di seguito vengono riportati gli stili di lavoro che la figura professionale da inserire in somministrazione dovrebbe esprimere per lavorare nella sua azienda. Per ogni stile di lavoro elencato (lista degli stili di lavoro) deve **indicare in che misura è importante (5 assolutamente importante, 4 molto importante, 3 né poco né molto importante, 2 poco importante, 1 per niente importante) che la figura ne sia in possesso per coprire quelle attività specifiche per cui la intende utilizzare**. In riferimento agli stili di lavoro che lei riterrà molto o assolutamente importanti (valori 4 o 5) le compariranno delle informazioni di dettaglio che caratterizzano gli stili di lavoro e dovrà segnalare anche in questo caso l'importanza di ciascuno.

<p>A1 Una volta selezionata la figura professionale comparirà in automatico la lista degli stili di lavoro ai quali il referente aziendale dovrà attribuire i valori di importanza</p>	<p>Per ogni stile di lavoro di seguito elencato indicare in che misura è importante: 5 assolutamente importante, 4 molto importante, 3 né poco né molto importante, 2 poco importante, 1 per niente importante</p>	<p>A2 Una volta assegnato il valore al singolo stile di lavoro presente nella lista, i dettagli corrispondenti al singolo stile di lavoro e presenti in questa colonna compariranno solo se l'intervistato ha indicato il valore 4 o 5. In caso contrario, cioè se indica 1 o 2 o 3, non dovranno comparire</p>	<p>Per ogni aspetto di seguito elencato e corrispondente al singolo stile di lavoro indicare in che misura è importante: 5 assolutamente importante, 4 molto importante, 3 né poco né molto importante, 2 poco importante, 1 per niente importante</p>
<i>Deve</i>			
<p>A.1 Saper agire. Conoscere il suo ruolo e l'organizzazione aziendale dove sarà inserito</p>	<p>1 2 3 4 5</p>	<p>A.1.1 Conoscere l'impresa ed il contesto in cui opera</p> <p>A.1.2 Conoscere l'impresa i suoi aspetti organizzativi e gestionali</p> <p>A.1.3 Conoscere il ruolo della propria area di attività all'interno del processo di produzione e di erogazione del servizio</p>	<p>1 2 3 4 5</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>1 2 3 4 5</p>



<i>Deve</i>	1	2	3	4	5	<i>Deve</i>	1	2	3	4	5
A.2 Saper realizzare tagli e semilavorati carnei trattati secondo le norme HACCP e rispondenti agli standard di qualità previsti	1	2	3	4	5	A.2.1 Saper effettuare la preparazione dei tagli e semilavorati carnei	1	2	3	4	5
						A.2.2 Saper realizzare la conservazione dei tagli e semilavorati carnei	1	2	3	4	5
						A.2.3 Saper effettuare manutenzione delle apparecchiature, strumentazioni e macchinari di lavorazione delle carni	1	2	3	4	5
A.3 Saper realizzare tagli di carne pronti per la trasformazione	1	2	3	4	5	A.3.1 Saper effettuare il posizionamento dell'animale per la macellazione	1	2	3	4	5
						A.3.2 Saper realizzare la macellazione dell'animale	1	2	3	4	5
						A.3.3 Saper effettuare la sezionatura, taglio, eviscerazione, disosso carcasse	1	2	3	4	5
A.4 Saper realizzare tagli carnei finiti e tagli carnei pronti per la produzione di prodotti semilavorati	1	2	3	4	5	A.4.1 Saper realizzare il taglio di carne	1	2	3	4	5
						A.4.2 Saper effettuare la cottura, disosso, spillatura di tagli carnei	1	2	3	4	5
A.5 Saper realizzare prodotti a base di carne confezionati	1	2	3	4	5	A.5.1 Saper realizzare l'impasto di carne, salatura, sgrassatura, ecc.	1	2	3	4	5
						A.5.2 Saper effettuare la produzione di semilavorati a base di carne	1	2	3	4	5

11) Di seguito le vengono riportati nuovamente gli stili di lavoro corrispondenti che la figura professionale da inserire in somministrazione dovrebbe esprimere per lavorare nella sua azienda. Per ogni stile di lavoro elencato (lista degli stili di lavoro) **deve indicare in che misura tale stile di lavoro è secondo lei particolarmente critico nella sua azienda, cioè ci deve essere un'attenzione particolare anche e soprattutto in considerazione dell'inserimento di un lavoratore in somministrazione** (5 *assolutamente critico*, 4 *molto critico*, 3 *né poco né molto critico*, 2 *poco critico*, 1 *per niente critico*). In riferimento agli stili di lavoro che lei riterrà molto o assolutamente critico (valori 4 o 5) le compariranno delle informazioni di dettaglio che caratterizzano gli stili di lavoro e dovrà segnalare anche in questo caso il livello di criticità di ciascuno.

<p>C1</p> <p>Una volta selezionata la figura professionale comparirà in automatico la lista degli stili di lavoro ai quali il referente aziendale dovrà attribuire i valori relativi alla criticità</p>	<p>Per ogni stile di lavoro di seguito elencato indicare in che misura è importante:</p> <p>5 assolutamente importante, 4 molto importante, 3 né poco né molto importante, 2 poco importante, 1 per niente importante</p>	<p>C2</p> <p>Una volta assegnato il valore al singolo stile di lavoro presente nella lista, i dettagli corrispondenti al singolo stile di lavoro e presenti in questa colonna compariranno solo se l'intervistato ha indicato il valore 4 o 5. In caso contrario, cioè se indica 1 o 2 o 3, non dovranno comparire</p>	<p>Per ogni aspetto di seguito elencato e corrispondente al singolo stile di lavoro indicare in che misura è importante:</p> <p>5 assolutamente importante, 4 molto importante, 3 né poco né molto importante, 2 poco importante, 1 per niente importante</p>
<i>Deve</i>			
<p>1. Saper agire. Conoscere il suo ruolo e l'organizzazione aziendale dove sarà inserito</p>	<p>1 2 3 4 5</p>	<p>1.1 Conoscere l'impresa ed il contesto in cui opera</p> <p>1.2 Conoscere l'impresa i suoi aspetti organizzativi e gestionali</p> <p>1.3 Conoscere il ruolo della propria area di attività all'interno del processo di produzione e di erogazione del servizio</p>	<p>1 2 3 4 5</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>1 2 3 4 5</p>

•••➔

<i>Deve</i>	<i>Deve</i>	1	2	3	4	5	<i>Deve</i>	1	2	3	4	5
2. Saper realizzare tagli e semilavorati carnei trattati secondo le norme HACCP e rispondenti agli standard di qualità previsti	2.1 Saper effettuare la preparazione dei tagli e semilavorati carnei	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
	2.2 Saper realizzare la conservazione dei tagli e semilavorati carnei	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
	2.3 Saper effettuare manutenzione delle apparecchiature, strumentazioni e macchinari di lavorazione delle carni	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
3. Saper realizzare tagli di carne pronti per la trasformazione	3.1 Saper effettuare il posizionamento dell'animale per la macellazione	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
	3.2 Saper realizzare la macellazione dell'animale	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
	3.3 Saper effettuare la sezionatura, taglio, eviscerazione, disosso carcasse	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
4. Saper realizzare tagli carnei finiti e tagli carnei pronti per la produzione di prodotti semilavorati	4.1 Saper realizzare il taglio di carne	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
	4.2 Saper effettuare la cottura, disosso, spillatura di tagli carnei	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
5. Saper realizzare prodotti a base di carne confezionati	5.1 Saper realizzare l'impasto di carne, salatura, sgrassatura, ecc.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
	5.2 Saper effettuare la produzione di semilavorati a base di carne	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5

Questa parte di seguito esposta (**B Output indicazioni per la progettazione formativa**) non deve essere presente nel questionario azienda ma dovrà essere necessariamente collegata ai valori assegnati:

- si deve visualizzare la media del livello di importanza 4 o 5 assegnato ai singoli stili di lavoro (A₁) con la possibilità di visualizzare i valori assegnati ai singoli stili di lavoro (A₂);
- si deve visualizzare la media del livello di criticità 4 o 5 assegnato ai singoli stili di lavoro (C₁) con la possibilità di visualizzare i valori assegnati ai singoli stili di lavoro (C₂).

Nella sezione della scheda (cfr capitolo 3 sulla metodologia: **Esemplificazione del tipo di output della scheda di programmazione B**) relativa alla Programmazione formativa comparirà in automatico **l'unità di competenza** che risulta “importante” e/o “critica” con i valori (media) complessivi ottenuti (per esempio vedi tabella di seguito):

A) Quando la media degli stili di lavoro è maggiore/uguale a 4 per il livello di importanza - consegna delle indicazioni relativamente all'attenzione che si deve tenere per quell'azienda in quanto quello stile di lavoro ha una certa importanza per la stessa;

C) Quando la media degli stili di lavoro è maggiore/uguale a 4 per il livello di criticità - consegna delle indicazioni relativamente all'attenzione che si deve tenere per quell'azienda in quanto quello stile di lavoro presenta anche una certa criticità per la stessa.

La compresenza di IMPORTANZA+CRITICITÀ (A+C) è da considerarsi un indicatore per intervenire nell'effettuare un progetto formativo specifico sull'unità di competenza rilevata.

A+C Output che può visualizzare sia l'azienda che l'agenzia relativamente ai dati inseriti nel questionario		B Output indicazioni per la progettazione formativa (compresa la lista delle conoscenze che in questo caso per motivi di spazio non viene inserita)	
Stile di lavoro	Valore	Stile di lavoro specifico	Valore
<p>Si deve poter cliccare sullo stile di lavoro critico/importante e compariranno quelli di dettaglio</p> <p>2. Saper realizzare tagli e semilavorati carnei trattati secondo le norme HACCP e rispondenti agli standard di qualità previsti</p>	<p>Importanza 4 5</p> <p>Criticità 4 5</p>	<p>2.1 Saper effettuare la preparazione dei tagli e semilavorati carnei</p>	<p>Importanza 4 5</p> <p>Criticità 4 5</p>
		<p>2.2 Saper realizzare la conservazione dei tagli e semilavorati carnei</p>	<p>Importanza 4 5</p> <p>Criticità 4 5</p>
		<p>2.3 Saper effettuare manutenzione delle apparecchiature, strumentazioni e macchinari di lavorazione delle carni</p>	<p>Importanza 4 5</p> <p>Criticità 4 5</p>
			<p>Unità di competenza complessiva</p> <p>2. Trattamento tagli e semilavorati carnei</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riconoscere le diverse tipologie di carni e le caratteristiche fisiche e anagrafiche dei differenti tagli - età, caratteristiche organolettiche, stato di salute, ecc.- • Prevedere i comportamenti della carne sottoposta alle differenti tipologie di lavorazione e manipolazione • Utilizzare la strumentazione più adeguata - coltelli, seghe elettriche, ecc.- in relazione agli interventi e caratteristiche della carne • Adottare sistemi di conservazione dei tagli carnei e dei semilavorati

Scheda per costruire i link per la sezione B

B) Output		
indicazioni per la progettazione formativa		
Unità di competenza	B1) Capacità (essere in grado di)	B2) Conoscenze (conoscere)
<p>1. Orientarsi nel contesto aziendale di riferimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Sapersi rapportare alle altre aree organizzative aziendali ● Saper operare in un contesto aziendale orientato alla qualità ed alla soddisfazione del cliente ● Riconoscere il proprio ruolo all'interno del contesto aziendale e del processo di produzione/erogazione del servizio 	<ul style="list-style-type: none"> ● Conoscere le caratteristiche del settore ● Conoscere l'impresa di riferimento nei suoi aspetti organizzativi e gestionali ed il contesto in cui opera ● Conoscere il ruolo della propria area di attività all'interno del processo di produzione e di erogazione del servizio
<p>2. Trattamento tagli e semilavorati carnei</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Riconoscere le diverse tipologie di carni e le caratteristiche fisiche e anagrafiche dei differenti tagli - età, caratteristiche organolettiche, stato di salute, ecc.- ● Prevedere i comportamenti della carne sottoposta alle differenti tipologie di lavorazione e manipolazione ● Utilizzare la strumentazione più adeguata - coltelli, seghe elettriche, ecc.- in relazione agli interventi e caratteristiche della carne ● Adottare sistemi di conservazione dei tagli carnei e dei semilavorati 	<ul style="list-style-type: none"> ● Il ciclo di trasformazione delle carni: fasi, attività e tecnologie ● Specie animali d'origine: bovini, ovini, suini, avicoli e cunicoli ● Anatomia e fisiologia degli animali e dei tagli carnei ● Principali nozioni di merceologia della carne e dei prodotti a base di carne ● Comportamenti fisico-chimici e microbiologici della carne legati alle procedure di lavorazione, trasformazione e conservazione ● Modalità, tecniche ed operazioni di lavorazione e trasformazione della carne:



B) Output		
indicazioni per la progettazione formativa		
Unità di competenza	B1) Capacità (essere in grado di)	B2) Conoscenze (conoscere)
3. Macellazione e prima lavorazione della carne	<ul style="list-style-type: none"> ● Leggere l'anatomia dell'animale e dei diversi tagli carnei ● Definire la migliore disposizione dell'animale per avviarne il processo di macellazione ● Applicare tecniche di macellazione dell'animale: sgozzamento, pistola, ecc. ● Applicare tecniche di base ed avanzate di prima lavorazione della carne: scuoiamento, sezionatura, disosso, eviscerazione, taglio, ecc. 	<ul style="list-style-type: none"> ● macellazione, eviscerazione, sezionatura, disosso, controlli; ● tipologie e meccanismi di funzionamento delle attrezzature e degli strumenti per la lavorazione, trasformazione della carne e conservazione dei prodotti a base di carne: coltelli, seghe elettriche, celle frigorifere e isotermitiche, forni, ecc.; ● impiantistica elettrica ed elettronica; ● l'organizzazione della struttura di riferimento; ● principi, scopi e campo di applicazione della HACCP e della normativa di riferimento; ● disposizioni a tutela della sicurezza nell'ambiente di lavoro per le lavorazioni agro-alimentari.
	4. Trasformazione tagli carnei	
<ul style="list-style-type: none"> ● Stabilire tempi, temperature, metodi di intervento in relazione alle principali alterazioni organolettiche dei tagli carnei sottoposti a trasformazione ● Rilevare problemi e criticità di trasformazione dei tagli carnei 		



B) Output		B2) Conoscenze (conoscere)
indicazioni per la progettazione formativa		
Unità di competenza	B1) Capacità (essere in grado di)	
5. Composizione semilavorati carnei	<ul style="list-style-type: none"> • Identificare la struttura base del prodotto carneo al fine di predisporre ingredienti e loro possibili combinazioni 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Selezionare i tagli carnei più idonei da utilizzare in relazione al prodotto da realizzare 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Scegliere qualità e dosaggi di spezie ed altri prodotti alimentari per la composizione di semilavorati carnei 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Configurare il prodotto finito secondo forma, peso dimensione richieste 	

Operatore di magazzino merci

Una futura lista a tendina dovrebbe far percorrere tutte le figure professionali inserite in banca dati. Al comparire della singola figura professionale individuata devono comparire con lista a tendina le informazioni di riferimento collegate a quella specifica figura professionale A1

10) Di seguito vengono riportati gli stili di lavoro che la figura professionale da inserire in somministrazione dovrebbe esprimere per lavorare nella sua azienda. Per ogni stile di lavoro elencato (lista degli stili di lavoro) deve **indicare in che misura è importante (5 assolutamente importante, 4 molto importante, 3 né poco né molto importante, 2 poco importante, 1 per niente importante) che la figura ne sia in possesso per coprire quelle attività specifiche per cui la intende utilizzare**. In riferimento agli stili di lavoro che lei riterrà molto o assolutamente importanti (valori 4 o 5) le compariranno delle informazioni di dettaglio che caratterizzano gli stili di lavoro e dovrà segnalare anche in questo caso l'importanza di ciascuno.

<p>A1 Una volta selezionata la figura professionale comparirà in automatico la lista degli stili di lavoro ai quali il referente aziendale dovrà attribuire i valori di importanza</p>	<p>Per ogni stile di lavoro di seguito elencato indicare in che misura è importante: 5 assolutamente importante, 4 molto importante, 3 né poco né molto importante, 2 poco importante, 1 per niente importante</p>	<p>A2 Una volta assegnato il valore al singolo stile di lavoro presente nella lista, i dettagli corrispondenti al singolo stile di lavoro e presenti in questa colonna compariranno solo se l'intervistato ha indicato il valore 4 o 5. In caso contrario, cioè se indica 1 o 2 o 3, non dovranno comparire</p>	<p>Per ogni aspetto di seguito elencato e corrispondente al singolo stile di lavoro indicare in che misura è importante: 5 assolutamente importante, 4 molto importante, 3 né poco né molto importante, 2 poco importante, 1 per niente importante</p>
<i>Deve</i>			
<p>1. Saper agire. Conoscere il suo ruolo e l'organizzazione aziendale dove sarà inserita</p>	<p>1 2 3 4 5</p>	<p>1.1 Conoscere l'impresa ed il contesto in cui opera</p> <p>1.2 Conoscere l'impresa i suoi aspetti organizzativi e gestionali</p> <p>1.3 Conoscere il ruolo della propria area di attività all'interno del processo di produzione e di erogazione del servizio</p>	<p>1 2 3 4 5</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>1 2 3 4 5</p>



<i>Deve</i>	<i>Deve</i>					
2. Saper mantenere il magazzino efficientemente organizzato negli spazi e nelle attrezzature	2.1 Saper approntare gli spazi di magazzino	1	2	3	4	5
	2.2 Saper rilevare flussi e rotazione merci	1	2	3	4	5
	2.3 Saper controllare il funzionamento macchinari ed attrezzature di magazzino	1	2	3	4	5
3. Saper realizzare operazioni di movimentazione e stoccaggio merci (merce stoccata e pronta per essere trasferita)	3.1 Saper rilevare lo stato delle merci/prodotti da stoccare	1	2	3	4	5
	3.2 Saper stoccare le merci negli appositi spazi di magazzino	1	2	3	4	5
	3.3 Saper effettuare movimentazione, carico e scarico delle merci in area deposito o transito	1	2	3	4	5
4. Saper registrare correttamente i movimenti delle merci e mantenere aggiornati i dati di magazzino	4.1 Saper registrare i movimenti delle merci in entrata e uscita	1	2	3	4	5
	4.2 Saper gestire le informazioni circa il flusso previsto delle merci in entrata e in uscita	1	2	3	4	5
	4.3 Saper aggiornare le informazioni relative alle merci stoccate (livelli delle scorte, giacenze di magazzino, ecc.)	1	2	3	4	5

<i>Deve</i>		<i>Deve</i>							
		1	2	3	4	5			
5. Saper effettuare le operazioni di imballaggio e spedizione delle merci secondo il programma stabilito	5.1 Saper realizzare imballaggio, etichettatura, codifica e numerazione delle merci				1	2	3	4	5
	5.2 Saper effettuare stivaggio, palettizzazione e containerizzazione della merce				1	2	3	4	5
	5.3 Saper elaborare la documentazione di accompagnamento al trasporto				1	2	3	4	5

11) Di seguito le vengono riportati nuovamente gli stili di lavoro corrispondenti che la figura professionale da inserire in somministrazione dovrebbe esprimere per lavorare nella sua azienda. Per ogni stile di lavoro elencato (lista degli stili di lavoro) **deve indicare in che misura tale stile di lavoro è secondo lei particolarmente critico nella sua azienda, cioè ci deve essere un'attenzione particolare anche e soprattutto in considerazione dell'inserimento di un lavoratore in somministrazione** (5 *assolutamente critico*, 4 *molto critico*, 3 *né poco né molto critico*, 2 *poco critico*, 1 *per niente critico*). In riferimento agli stili di lavoro che lei riterrà *molto o assolutamente critico* (valori 4 o 5) le compariranno delle informazioni di dettaglio che caratterizzano gli stili di lavoro e dovrà segnalare anche in questo caso il livello di criticità di ciascuno.

<p>C1</p> <p>Una volta selezionata la figura professionale comparirà in automatico la lista degli stili di lavoro ai quali il referente aziendale dovrà attribuire i valori relativi alla criticità</p>	<p>Per ogni stile di lavoro di seguito elencato indicare in che misura è importante:</p> <p>5 assolutamente importante, 4 molto importante, 3 né poco né molto importante, 2 poco importante, 1 per niente importante</p>	<p>C2</p> <p>Una volta assegnato il valore al singolo stile di lavoro presente nella lista, i dettagli corrispondenti al singolo stile di lavoro e presenti in questa colonna compariranno solo se l'intervistato ha indicato il valore 4 o 5. In caso contrario, cioè se indica 1 o 2 o 3, non dovranno comparire</p>	<p>Per ogni aspetto di seguito elencato e corrispondente al singolo stile di lavoro indicare in che misura è importante:</p> <p>5 assolutamente importante, 4 molto importante, 3 né poco né molto importante, 2 poco importante, 1 per niente importante</p>
<i>Deve</i>			
<p>1. Saper agire. Conoscere il suo ruolo e l'organizzazione aziendale dove sarà inserita</p>	<p>1 2 3 4 5</p>	<p>1.1 Conoscere l'impresa ed il contesto in cui opera</p> <p>1.2 Conoscere l'impresa i suoi aspetti organizzativi e gestionali</p> <p>1.3 Conoscere il ruolo della propria area di attività all'interno del processo di produzione e di erogazione del servizio</p>	<p>1 2 3 4 5</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>1 2 3 4 5</p>



<i>Deve</i>	1	2	3	4	5	<i>Deve</i>	1	2	3	4	5
2. Saper mantenere il magazzino efficientemente organizzato negli spazi e nelle attrezzature						2.1 Saper approntare gli spazi di magazzino	1	2	3	4	5
						2.2 Saper rilevare flussi e rotazione merci	1	2	3	4	5
						2.3 Saper controllare il funzionamento macchinari ed attrezzature di magazzino	1	2	3	4	5
3. Saper realizzare operazioni di movimentazione e stoccaggio merci (merce stoccata e pronta per essere trasferita)						3.1 Saper rilevare lo stato delle merci/prodotti da stoccare	1	2	3	4	5
						3.2 Saper stoccare le merci negli appositi spazi di magazzino	1	2	3	4	5
						3.3 Saper effettuare movimentazione, carico e scarico delle merci in area deposito o transito	1	2	3	4	5
4. Saper registrare correttamente i movimenti delle merci e mantenere aggiornati i dati di magazzino						4.1 Saper registrare i movimenti delle merci in entrata e uscita	1	2	3	4	5
						4.2 Saper gestire le informazioni circa il flusso previsto delle merci in entrata e in uscita	1	2	3	4	5
						4.3 Saper aggiornare le informazioni relative alle merci stoccate (livelli delle scorte, giacenze di magazzino, ecc.)	1	2	3	4	5



<i>Deve</i>	1	2	3	4	5	<i>Deve</i>
5. Saper effettuare le operazioni di imballaggio e spedizione delle merci secondo il programma stabilito	1	2	3	4	5	5.1 Saper realizzare imballaggio, etichettatura, codifica e numerazione delle merci
	1	2	3	4	5	5.2 Saper effettuare stivaggio, palettizzazione e containerizzazione della merce
	1	2	3	4	5	5.3 Saper elaborare la documentazione di accompagnamento al trasporto

Questa parte di seguito esposta (**B Output indicazioni per la progettazione formativa**) non deve essere presente nel questionario azienda ma dovrà essere necessariamente collegata ai valori assegnati:

- si deve visualizzare la media del livello di importanza 4 o 5 assegnato ai singoli stili di lavoro (A₁) con la possibilità di visualizzare i valori assegnati ai singoli stili di lavoro (A₂);
- si deve visualizzare la media del livello di criticità 4 o 5 assegnato ai singoli stili di lavoro (C₁) con la possibilità di visualizzare i valori assegnati ai singoli stili di lavoro (C₂).

Nella sezione della scheda (cfr capitolo 3 sulla metodologia: **Esemplificazione del tipo di output della scheda di programmazione B**) relativa alla Programmazione formativa comparirà in automatico **l'unità di competenza** che risulta “importante” e/o “critica” con i valori (media) complessivi ottenuti (per esempio vedi tabella di seguito):

A) Quando la media degli stili di lavoro è maggiore/uguale a 4 per il livello di importanza - consegna delle indicazioni relativamente all'attenzione che si deve tenere per quell'azienda in quanto quello stile di lavoro ha una certa importanza per la stessa;

C) Quando la media degli stili di lavoro è maggiore/uguale a 4 per il livello di criticità - consegna delle indicazioni relativamente all'attenzione che si deve tenere per quell'azienda in quanto quello stile di lavoro presenta anche una certa criticità per la stessa.

*La presenza di **IMPORTANZA+CRITICITÀ (A+C)** è da considerarsi un indicatore per intervenire nell'effettuare un progetto formativo specifico sull'unità di competenza rilevata.*

A+C Output che può visualizzare sia l'azienda che l'agenzia relativamente ai dati inseriti nel questionario		B Output indicazioni per la progettazione formativa (compresa la lista delle conoscenze che in questo caso per motivi di spazio non viene inserita)	
Stile di lavoro	Valore	Stile di lavoro specifico	Valore
<p>Si deve poter cliccare sullo stile di lavoro critico/importante e compariranno quelli di dettaglio</p> <p>2. Saper mantenere il magazzino efficientemente organizzato negli spazi e nelle attrezzature</p>	<p>Importanza 4 5</p> <p>Criticità 4 5</p>	<p>2.1 Saper approntare gli spazi di magazzino</p>	<p>Importanza 4 5</p> <p>Criticità 4 5</p>
		<p>2.2 Saper rilevare flussi e rotazione merci</p>	<p>Importanza 4 5</p> <p>Criticità 4 5</p>
		<p>2.3 Saper controllare il funzionamento macchinari ed attrezzature di magazzino</p>	<p>Importanza 4 5</p> <p>Criticità 4 5</p>
			<p>Unità di competenza complessiva</p> <p>2. Gestione spazi attrezzati di magazzino</p> <ul style="list-style-type: none"> • Individuare gli spazi e le modalità di disposizione delle merci nei diversi locali del magazzino • Valutare qualità e funzionalità delle strutture di stoccaggio e stato delle merci immagazzinate • Valutare funzionalità ed efficienza di attrezzature e macchinari utilizzati per la movimentazione (carrelli elevatori, muletti palletts, ecc.)

Scheda per costruire i link per la sezione B

B) Output		
indicazioni per la progettazione formativa		
Unità di competenza	B1) Capacità (essere in grado di)	B2) Conoscenze (conoscere)
1. Orientarsi nel contesto aziendale di riferimento	<ul style="list-style-type: none"> Sapersi rapportare alle altre aree organizzative aziendali Saper operare in un contesto aziendale orientato alla qualità ed alla soddisfazione del cliente Riconoscere il proprio ruolo all'interno del contesto aziendale e del processo di produzione/erogazione del servizio 	<ul style="list-style-type: none"> Conoscere le caratteristiche del settore Conoscere l'impresa di riferimento nei suoi aspetti organizzativi e gestionali ed il contesto in cui opera Conoscere il ruolo della propria area di attività all'interno del processo di produzione e di erogazione del servizio
	2. Gestione spazi attrezzati di magazzino	<ul style="list-style-type: none"> Individuare gli spazi e le modalità di disposizione delle merci nei diversi locali del magazzino Valutare qualità e funzionalità delle strutture di stoccaggio e stato delle merci immagazzinate Valutare funzionalità ed efficienza di attrezzature e macchinari utilizzati per la movimentazione (carrelli elevatori, muletti palletts, ecc.)

B) Output		
indicazioni per la progettazione formativa		
Unità di competenza	B1) Capacità (essere in grado di)	B2) Conoscenze (conoscere)
3. Movimentazione e stoccaggio merci	<ul style="list-style-type: none"> Riconoscere i documenti di accompagnamento delle merci e la corrispondenza con le specifiche da contratto 	<ul style="list-style-type: none"> Tipologie di merci e relative specifiche di stoccaggio, movimentazione e lavorazione Metodologie e tecniche di gestione delle scorte: metodi pull-push, gestione a fabbisogno, metodo ABC, ecc. Funzioni e tipologie di imballaggio e di packaging per le spedizioni commerciali Elementi identificativi e di sicurezza dei prodotti: part number, serial number, bar-code, placche antitaccheggio, ecc. Caratteristiche e specificità dei veicoli industriali di trasporto (pesi, dimensioni, ecc.) Normativa sul trasporto e deposito di merci pericolose Normativa sul trasporto e deposito di derrate alimentari Il sistema di autocontrollo HACCP: scopi e campo di applicazione Le norme antinfortunistiche e di sicurezza da rispettare nella gestione del magazzino
	<ul style="list-style-type: none"> Distinguere grandezze fisiche e tipologie delle merci movimentate per il loro corretto stoccaggio negli spazi assegnati in area magazzino Individuare gli elementi identificativi delle merci ed i dispositivi di sicurezza previsti Utilizzare le attrezzature per lo stoccaggio e la movimentazione delle merci e dei prodotti 	
4. Trattamento dati di magazzino	<ul style="list-style-type: none"> Applicare le procedure informatiche in dotazione per la registrazione delle merci in entrata e in uscita Valutare disponibilità, rintracciabilità e stato delle merci (localizzazione, livello giacenze e scorte, ecc.) in risposta a richieste di informazioni di clienti interni ed esterni Identificare le informazioni provenienti dai diversi reparti circa il flusso previsto ed effettivo delle merci 	

B) Output		B2) Conoscenze (conoscere)
indicazioni per la progettazione formativa		
Unità di competenza	B1) Capacità (essere in grado di)	
5. Imballaggio e spedizione merci	<ul style="list-style-type: none"> • Adottare tipologie di imballaggio in base alle caratteristiche merceologiche dei prodotti e valutare l'integrità 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Identificare veicoli di trasporto in relazione a caratteristiche e dimensioni delle merci 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Applicare procedure per la redazione di documenti di accompagnamento identificativi in rapporto alle diverse tipologie di trasporto 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Individuare e definire le unità di carico in base a destinazione e percorsi delle merci 	

3.4 GLOSSARIO MINIMO

Aree di attività

Capacità, da parte del soggetto, di porre in atto, gestire, coordinare e monitorare le attività, attraverso il possesso delle conoscenze e delle abilità necessarie.

Lo scegliere come unità elementare le aree di attività, anziché sue componenti a minore complessità, nasce dall'esigenza di non "parcellizzare" la professionalità e la formazione, puntando dunque su insiemi "significativi" di attività operative, in coerenza con quanto richiesto dalle imprese ed in funzione della miglior spendibilità del sapere professionale degli individui.

Il concetto di "area di attività" si può definire nel seguente modo:

un'area di attività corrisponde ad un insieme significativo di attività specifiche, omogenee ed integrate, orientate alla produzione di un risultato ed identificabili all'interno di uno specifico processo. Tali attività specifiche presentano caratteristiche di omogeneità sia per le procedure da applicare, sia per i risultati da conseguire che, infine, per il livello di complessità delle competenze da esprimere.

Le Aree di attività vengono individuate tramite la segmentazione dei processi secondo criteri di finalizzazione funzionale, autoconsistenza, autonomia, omogeneità delle attività in esse comprese e del corpus di saperi necessari per presidiarle.

Elementi essenziali per la descrizione delle aree di attività:

- lista delle attività comprese nell'Area
- risultati attesi dall'esercizio di quelle attività
- evidenza delle criticità principali per il conseguimento dei risultati attesi

Competenza

La competenza esprime una "relazione" tra un soggetto e una specifica situazione. In questo senso essa non è ricavabile da una esclusiva analisi della natura tecnica dei compiti lavorativi, ma neppure dalla definizione di una somma di conoscenze e capacità astrattamente possedute da un soggetto. Essa scaturisce, invece, dall'analisi del "soggetto in azione", dalla considerazione del tipo di risorse che mette in campo e delle modalità con cui le combina per fronteggiare situazioni relazionali e professionali.

Per questi motivi la competenza costituisce un concetto sistemico, un mix integrato di risorse di natura diversa (conoscenze, abilità, risorse personali, ecc.) che vengono dinamicamente combinate dal soggetto nell'esercizio delle attività lavorative.

La natura del concetto di competenza fa sì che essa si presti efficacemente a fare da "interfaccia" tra mondo del lavoro e mondo della formazione, favorendo la definizione di un riferimento linguistico comune che renda più facilmente riconoscibili, anche all'interno delle realtà produttive, le acquisizioni che vengono certificate al termine dei percorsi formativi.

Competenze di base

Costituiscono le risorse fondamentali comunque necessarie ad un individuo per l'accesso alla formazione e al lavoro, oltre che per lo sviluppo di un proprio percorso individuale e professionale. È opportuno, a tale riguardo, precisare che, nell'ambito di una rifles-

sione che riconosca il contributo che anche i canali scolastico e universitario offrono allo sviluppo delle professionalità dei soggetti, occorre dare una maggiore visibilità e considerazione alle competenze di base. Per competenze di base si intende quindi l'insieme delle conoscenze (e della loro capacità d'uso) che costituiscono sia il requisito per l'accesso a qualsiasi percorso di formazione ulteriore, sia la base minima per l'accesso al lavoro e alle professioni, costituendo in questo modo un moderno diritto di cittadinanza. Lingue, informatica di base, economia, legislazione e contrattualistica del lavoro sono soltanto alcuni degli esempi possibili di tali competenze. In tal senso lo sviluppo di un'ampia gamma di competenze di base è oggi obiettivo congiunto, ciascuno nel proprio ambito, della scuola, della formazione professionale e dell'università.

Competenze trasversali

Sono le competenze (comunicative, relazionali, di problem solving, ecc.) che entrano in gioco nelle diverse situazioni lavorative e che consentono al soggetto di trasformare i saperi in un comportamento lavorativo efficace in un contesto specifico.

È importante sottolineare come all'interno delle competenze trasversali rientri anche tutto quell'insieme di risorse cognitive e metodologiche che l'esperienza scolastica e universitaria consente di sviluppare e rendere patrimonio stabile del soggetto, anche se spesso esso viene declinato con linguaggi diversi.

Competenze tecnico professionali

Sono costituite dai saperi e dalle tecniche connesse all'esercizio delle attività operative richieste dai processi di lavoro a cui ci si riferisce nei diversi ambiti professionali. A tale riguardo è necessario richiamare le specificità che caratterizzano i diversi contributi che possono venire dal sistema scolastico, universitario e dalla formazione professionale regionale per lo sviluppo delle competenze tecnico-professionali.

Figura professionale tipo

Costituisce il meta-riferimento sintetico di "ancoraggio" del fabbisogno formativo contestuale e adatto a classificazioni professionali standard espresse a livello nazionale e locale, che rafforzino la trasparenza e la spendibilità del percorso formativo.

Tale figura deve essere individuata attraverso un processo ricorsivo, a partire dal bisogno di qualificazione rilevato nel territorio, secondo un approccio tipicamente bottom up. Pertanto, ai fini dell'analisi del lavoro per competenze e della progettazione formativa per unità capitalizzabili, la figura professionale tipo non assume valenza di paradigma vincolante, ma piuttosto di coordinata di riferimento.

Processi di lavoro

Intesi come flusso di attività funzionalmente collegate per produrre uno specifico risultato. I processi superano i confini delle singole aziende; si generano anche all'esterno di una organizzazione; diverse tipologie aziendali possono insistere sul medesimo processo; più processi possono avere aree di sovrapposizione.

Alcuni processi presenti in azienda:

- rapporto con i fornitori;
- studi e ricerche di mercato;
- progettazione e sviluppo;
- pianificazione e sviluppo;
- produzione o erogazione di servizi;
- assistenza post vendita;
- amministrazione;
- *altri.....*

Unità di Competenza

Rappresenta un insieme logico e coordinato di conoscenze e capacità, funzionale all'ottenimento di un risultato rilevante in termini di produzione del valore, in diretto rapporto con le caratteristiche del contesto (risorse, vincoli, ...), con il livello di performance atteso.

Unità Formative Capitalizzabili

Secondo questo approccio l'Unità Formativa Capitalizzabile è definibile come una unità-tipo di riferimento per il raggiungimento o il riconoscimento di competenze professionali. Essa è quindi concepita per costituire uno strumento codificato per la pianificazione di azioni formative finalizzate all'acquisizione di competenze professionali.

In via generale le Unità Formative Capitalizzabili presentano le seguenti caratteristiche:

- *Componibilità* - Ogni Unità è progettata in modo tale che risulti possibile collegarla con altre Unità (o altri crediti acquisiti in forma diversa dal percorso formativo).
- *Relativa autonomia* - Ogni Unità pone come obiettivo e contenuto di apprendimento un set di competenze in grado di costituire un valore riconoscibile sul mercato del lavoro.
- *Tendenziale pluridisciplinarietà* - L'attuazione ed il presidio delle attività di solito richiede la "padronanza" di conoscenze ed abilità riguardanti diverse discipline, nonché la capacità di porre in atto "piani di comportamento professionale" in cui esse convergono in forma sinergica.
- *Standardizzazione dei descrittori* - Ogni Unità si limita a riportare gli elementi descrittivi che costituiscono l'essenziale riferimento (*standard*) per lo sviluppo o il riconoscimento delle competenze. Ciò vale anche per le modalità e lo "stile redazionale" con cui ciascuno di essi viene formulato.

Dal punto di vista della struttura di rappresentazione le Unità formative capitalizzabili sono articolate in due sezioni:

- Nella prima sezione, descrittiva della competenza, viene riportato il titolo dell'unità formativa capitalizzabile (nel caso delle unità formative capitalizzabili tecnico professionali è riportato anche il riferimento all'area di attività), nonché altri indicatori di carattere descrittivo e in particolare:
 - il titolo della UFC
 - il risultato atteso

- le diverse attività che sono necessarie per raggiungere tale risultato
- le competenze necessarie per realizzare efficacemente tali attività e gli indicatori delle performance utili per la valutazione.
- Nella seconda sezione, vengono descritti gli elementi formativi essenziali per lo sviluppo della competenza indicata. In particolare vengono descritti:
 - i prerequisiti eventualmente necessari per l'accesso all'unità capitalizzabile;
 - i contenuti trattati nella unità capitalizzabile;
 - le modalità formative;
 - le modalità di valutazione;
 - la durata.

INDIRIZZI PER LA PROGRAMMAZIONE DI AZIONI DI SISTEMA CHE COINVOLGANO LE PARTI SOCIALI

Al termine del nostro percorso di ricerca è possibile trarre delle conclusioni che possono indirizzare le Parti Sociali verso l'adozione di iniziative in grado di portare miglioramenti al sistema.

Gli strumenti che la ricerca consegna, come più volte ricordato, hanno tre principali fruitori: le Parti Sociali, le Agenzie di lavoro in somministrazione, le Imprese. A questi soggetti vanno, infine, affiancati i lavoratori, beneficiari "indiretti" dei dispositivi realizzati.

Innanzitutto, occorre evidenziare che lo strumento principale, quello relativo alla individuazione di un sistema per la rilevazione dei fabbisogni, ha una pluralità di utilizzi:

- aiuta l'impresa che ricerca lavoratori in somministrazione a leggere se stessa e l'accompagna nella individuazione delle competenze di cui ha bisogno. Spesso, infatti, una impresa ricerca personale solo perché oberata di lavoro a cui non riesce a far fronte e individua, come unica soluzione, quella di assumere personale, anche se non riesce con precisione a determinare i compiti che la nuova figura dovrà svolgere;
- aiuta l'impresa a definire un percorso formativo ad hoc per il personale da inserire;
- indirizza le Agenzie di lavoro in somministrazione verso la ricerca dei profili maggiormente richiesti e, sulla base dei bisogni evidenziati, l'aiuta a programmare dei percorsi di formazione professionale;
- agevola le Agenzie di lavoro in somministrazione nella costruzione di un archivio o data base nel quale raccogliere i profili più richiesti;
- indirizza Forma.Temp ed Ebitemp nella programmazione degli interventi formativi e nella individuazione di proposte per la costruzione di percorsi più efficaci e per l'implementazione di un sistema di rilevazione permanente.

Il secondo strumento, quello di verifica dell'utilizzo e della motivazione del personale in somministrazione, è stato realizzato su indicazioni del Comitato Tecnico Scienti-

fico di Forma.Temp e di Ebitemp. Il principale obiettivo è quello di analizzare se la missione sia stata realizzata nel rispetto della legge e di verificare il grado di soddisfazione dei lavoratori stessi.

Due sono i destinatari principali: le Agenzie di lavoro in somministrazione e, soprattutto, gli organismi espressione delle Parti Sociali, che, sulla base dei dati rilevati, possono proporre rimedi e individuare nuove soluzioni.

La novità che il modello di rilevazione dei fabbisogni introduce riguarda il fatto che alla ricerca delle competenze richieste si associa la descrizione delle caratteristiche che il profilo ricercato dovrebbe avere. Nel disegnare il modello sono stati considerati, in via sperimentale, solo tre profili professionali. Estendere l'approfondimento su un numero elevato di profili renderebbe il modello, oltre che funzionale, assai utile.

Il vantaggio che questo strumento offre, rispetto ad altri prodotti già ampiamente utilizzati per l'analisi dei fabbisogni, consiste nel fatto che è dinamico ed aggiornabile nel tempo: se da un lato il sistema di rilevazione della figura ricercata si dimostra abbastanza statico (individuazione di ciò che l'azienda ricerca), dall'altro le caratteristiche di questo profilo tendono, con il tempo, a mutare, sia per il cambiamento imposto dalla legislazione, sia per il mutare del contesto lavorativo. Questa seconda parte del questionario è invece quella dinamica: sarà infatti sufficiente aggiornare il profilo e/o sostituirlo.

Il modello così creato risulta indirizzato a una pluralità di fruitori che, allo stesso tempo, implementano e sviluppano il modello stesso.

Il sistema può essere gestito dalle Agenzie, ma, nello stesso tempo, anche da Forma.Temp ed Ebitemp che potranno aggiornare i profili e trarre, dalle ricerche del mercato, importanti decisioni sulla programmazione di interventi.

Se quindi il compito delle Agenzie di lavoro in somministrazione, insieme alle imprese, è quello di raccogliere le informazioni relative alla prima parte del questionario - ossia individuare il profilo ricercato - sarà compito di altri soggetti, ad esempio le Parti Sociali, creare un sistema condiviso, bilateralmente, di classificazione e individuazione del profilo e delle caratteristiche delle figure professionali impiegate.

Nella nostra ricerca il profilo descritto per le tre figure è stato individuato dopo interviste sul campo e lo studio della bibliografia disponibile.

Per rendere funzionale il data base, sarebbe opportuno programmare un'**azione di sistema orientata a descrivere le caratteristiche dei profili professionali più ricercati**.

La definizione del profilo andrebbe accompagnata dall'individuazione di quelle che sono le competenze professionali minime che questo profilo dovrebbe avere; ciò implica l'**individuazione e la pianificazione di percorsi formativi costruiti secondo le Unità Formative Capitalizzabili**. Tali percorsi formativi dovrebbero essere finanziati da Forma.Temp poiché funzionali ai fabbisogni rilevati.

Questa seconda azione di sistema proposta spinge verso la creazione di una “certificazione” dei percorsi di formazione, costruiti secondo il modello descritto e rilasciata da Forma.Temp.

Inoltre, il sistema arricchito dalle mansioni previste nel contratto e tradotte in attività e competenze permetterebbe, se applicato secondo indicatori valutativi, di misurare la gravidanza e l'attualità dei singoli contratti consentendo alle Parti Sociali di intervenire con cognizione di causa nell'aggiornare i contratti collettivi, territoriali, settoriali ed aziendali secondo l'evoluzione dei fenomeni produttivi.

Nel percorso così strutturato sarebbe **opportuno il ricorso a nuovi strumenti** per i lavoratori in somministrazione, quali la **gestione di cataloghi di offerta formativa**, i **voucher di formazione individuale** che sarebbe necessario legare ai singoli percorsi. Anche queste azioni potrebbero avere come protagonisti principali, nella loro progettazione ed eventualmente nella gestione, le Parti Sociali.

Probabilmente la gestione dell'informazione “profilo professionale” potrebbe essere lo strumento che, a lungo termine, può agevolare l'integrazione anche tra i diversi sistemi informativi delle Agenzie di lavoro in somministrazione, salvaguardando le informazioni sensibili di contesto aziendale e dei curricula acquisiti. In questo caso, si potrebbero considerare degli *standard minimi e comuni* alle diverse procedure adottate per la gestione delle informazioni a livello di rete/filiali delle Agenzie di lavoro in somministrazione. Le specificità sarebbero poi aggiunte e gestite autonomamente dai differenti gestori/beneficiari (Agenzie, filiali, territori, ecc.).

Per quanto riguarda l'aspetto legato alle attività che svolgono i lavoratori in missione, dalle letture dei dati gestiti direttamente da Forma.Temp ed Ebitemp le Parti Sociali potranno ricavare utili indicazioni per poter intervenire, soprattutto a livello legislativo, per apportare eventuali correttivi.

Infine non è stato trascurato l'aspetto legato alla “*gratificazione professionale*” dei lavoratori, rispetto a quelle che sono le loro aspettative; può darsi che un simile dato non abbia un grande significato quando chi cerca lavoro è spinto dalla necessità di procurarsi un reddito. Viceversa, quando il lavoratore usa lo strumento del lavoro in somministrazione per avviarsi alle prime esperienze lavorative o per cambiare lavoro, allora diventa interessante conoscere quanto le sue aspettative siano state soddisfatte.

Anche in questo caso il dato, letto trasversalmente dalle Parti Sociali, fornisce un utile strumento di lettura necessario a tarare meglio gli interventi sia a livello contrattualistico che formativo.

Una sezione del questionario permette di leggere, seppur in modo superficiale, l'impatto che ha la formazione nella costruzione dei profili ricercati.

Un apposito intervento di sistema potrebbe avere come obiettivo quello di approfondire e monitorare le performance dei dispositivi formativi per tipologia for-

mativa e tipologia di lavoratore in relazione agli investimenti effettuati. Queste potrebbero essere confrontate con indicatori (da costruire e predisporre) di efficacia/efficienza del lavoro in somministrazione come, ad esempio, il livello di gradimento delle imprese e dei lavoratori, le performance economiche delle aziende e delle figure professionali ed altro.

L'ultima considerazione, spesso trascurata, è relativa alla **lettura del territorio, alla interpretazione dei fenomeni e al coinvolgimento degli attori locali**. Lo strumento proposto consente di verificare, a livello regionale, l'andamento della domanda di profili richiesti, il lavoro offerto, la formazione erogata, il punto di vista dei lavoratori.

Le letture dei dati potrebbe spingere le Parti Sociali del territorio ad intervenire direttamente, proponendo azioni ed interventi diretti a risolvere problematiche legate a specifiche aree o a mettere in atto misure/servizi di accompagnamento comuni e trasversali, necessari sia per le imprese che per i lavoratori.

bibliografia

- Alleva, *La ricerca e l'analisi dei punti critici del decreto legislativo 276/2003 in materia di occupazione e mercato del lavoro* in www.cgil.it/giuridico, 2003.
- Andreoni, *Decreto legislativo n. 276/2003. Brevi osservazioni*, in www.cgil.it/giuridico, 2003.
- Bellavista, *Alcune osservazioni sulla legge n. 30/2003*, in *Lav. Giur.*, 2003, 705.
- Biagi, *Mercati e rapporti di lavoro - Commento alla legge 24 giugno 1997, n. 196*, Giuffrè, 1997.
- Brignone-Tartaglione, *L'evoluzione del diritto del lavoro dopo la riforma Biagi*, Giuffrè, 2005.
- Carinci, *La legge delega n. 30/2003 ed il sistema delle fonti*, in Carinci (a cura di), *La legge delega in materia di occupazione e mercato del lavoro*, 2003, Milano, Ipsoa.
- Chieco, *Somministrazione, comando, appalto. Le nuove forme di prestazione di lavoro a favore del terzo*, Working Papers C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona", n. 26/2004.
- Curzio (a cura di), *Lavoro e diritti dopo il decreto legislativo 276/2003*, Bari, Cacucci Editore, 2004, p. 271 ss.
- Levi, *Somministrazione di lavoro, esercizio dei diritti sindacali e garanzie collettive: prime riflessioni sull'art. 24 del d.lgs. n. 276 del 2003*, in *Mass. Giur. Lav.*, 2003, 896.
- Miscione, *Il lavoro interinale tra contratto di lavoro e contratto di fornitura*, in "Dir. Prat. Lav.", 1997.
- Olivelli, *Il "collocamento" tra pubblico e privato*, Giuffrè, 2003.
- Pinto, *La modernizzazione promessa. Osservazioni critiche sul decreto legislativo 10 settembre 2003, n. 276*, in www.unicz.it/lavoro.
- Proia, *Enti bilaterali e riforma del mercato del lavoro*, in *Studi in memoria di Salvatore Hernandez*.
- Romeo, *Decentramento normativo nella riforma del mercato del lavoro tra competenze regionali e provinciali*, in "Dir. Lav.", 2004.
- Sala Chiri, *Il collocamento nell'attuazione della delega al Governo in materia di mercato del lavoro*, in "Dir. Lav.", 2003.
- Tiraboschi, *Esternalizzazioni del lavoro e valorizzazione del capitale umano: due modelli inconciliabili?*, *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 2/2005.

- Tiraboschi, *Il diritto del mercato del lavoro dopo la riforma Biagi*, Giuffrè, 2005.
- Tiraboschi, *Il regime giuridico delle esternalizzazioni dopo la riforma Biagi. Somministrazione di lavoro, appalto, distacco e trasferimento d'azienda*, Giuffrè, 2005.
- Tiraboschi, *Il tempo delle scelte*, in *La Riforma del Lavoro*, Il Sole 24 Ore, Guida al lavoro, 21/2003.
- Tiraboschi (a cura di), *La riforma Biagi del mercato del lavoro. Prime interpretazioni e proposte di lettura del d.lgs. 10 settembre 2003, n. 276. Il diritto transitorio e i tempi della riforma*, Milano, Giuffrè Editore, 2004.
- Tiraboschi, *Somministrazione di lavoro e gruppi a rischio di esclusione sociale*, in "Guida Lav.", 2004.
- Treu, *La riforma del mercato del lavoro: prime notazioni*, in Aa.Vv., *Come cambia il mercato del lavoro*, 2004, Milano, Ipsoa, pp. 13-14.
- Zappalà, *Verso un nuovo assetto dei rapporti interpositori. Prime riflessioni sulla «tipizzazione» del contratto di somministrazione di lavoro*, in Working Papers, C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona", n. 28/2004.
- Zappalà, *The Regulation of Temporary work in the light of Flexicurity: between soft law and hard law*, Working Papers C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona" n. 21/2003.
- Zoppoli, *Mercato del lavoro, Riforma e vincoli del sistema*, Napoli, Editoriale Scientifica, 2004, p. 489, p. 515 e p. 541.



allegati



ELENCO AGENZIE DI LAVORO IN SOMMINISTRAZIONE

AD INTERIM S.p.A.	www.adinterim.it
ADECCO ITALIA S.p.A.	www.adecco.it
ADHOC S.p.A.	www.adhocspa.it
ALI S.p.A.	www.alispa.it
ALLBECON ITALIA S.p.A.	www.allbecon.it
ALMA S.p.A.	www.almainterinale.com
ALTRO LAVORO S.p.A.	www.altrolavoro.it
ARCHIMEDE S.p.A.	www.archimedelavoro.it
ARTICOLO1 S.p.A.	www.articolo1.it
ATEMPO S.p.A.	www.atempospa.it
AXL S.r.l.	www.aperelle.it
BROOK STREET S.p.A.	www.brookstreet.it
COSERV INTERIM S.p.A.	www.coservinterim.it
CREYFS S.p.A.	www.creyfs.it
D.D.L. Dimensione lavoro S.p.A.	www.dimensionedellavoro.it
DELTA 2 S.p.A.	www.delta2spa.it
DURING S.p.A.	www.during.it
EASY JOB S.r.l.	www.easyjob.it
ELETTRA SERVICES S.p.A.	www.elettraservices.it
ERGON LINE S.p.A.	http://www.ergonline.it/
ETJCA S.p.A.	www.etjca.it
EURO LAVORO 2MILA S.p.A.	www.eurolavoro2mila.it
EUROINTERIM S.p.A.	www.eurointerim.it
e-WORK S.p.A.	www.e-work.it
G.B. JOB S.p.A.	www.gbjob.com
GE.VI S.p.A.	www.gevi.it
GENERALE INDUSTRIELLE ITALIA	www.generaleindustrielle.it
GRUPPO VITA SERENA S.p.A.	http://www.gruppovitaserena.it/

HUMANGEST S.r.l.	www.humangest.it
IDEA LAVORO S.p.A.	www.idealavoro.it
IN JOB S.p.A.	http://www.injob.it/
IN TIME S.p.A.	www.intime.it
INNOVEX STAFF SERVICES S.r.l.	www.innovex.com
INTEMPO S.p.A.	www.intempolavoro.it
INTEREUROPE S.p.A.	http://www.intereuropespa.it/
INTERIM25 ITALIA S.r.l.	www.interim25italia.com
INTERITALIA S.p.A.	www.interitalia.it internalPage.do?codLivello=107
INWORK ITALIA - S.p.A.	www.inwork.it
JUST ON BUSINESS S.p.A.	www.jobspa.it
KELLY SERVICES S.p.A.	www.kellyservices.it
LA DOMINUS S.r.l.	www.ladominus.com
LA FORMICA S.p.A.	www.agenziaforma.com
LAVORINT RISORSE S.p.A.	www.lavorinrisorse.it
LAVORO MIO S.p.A.	www.lavoromio.it
LAVOROPIÙ S.p.A.	www.lavoropiu.it
MANPOWER S.p.A.	www.manpower.it
MANUTENCOOP	www.manutencoop.it
MARVECS S.r.l.	www.marvecs.com
MEN AT WORK S.p.A.	www.maw.it
METIS S.p.A.	www.eurometis.it
O.L. COOP	http://www.obiettivolavoro.it/ol/
OASI Lavoro S.p.A.	www.oasilavoro.it
OBIETTIVO LAVORO S.p.A.	www.obiettivolavoro.it
OPENJOB S.p.A.	www.openjob.it
ORIENTA S.p.A.	www.orienta.net
PAGE PERSONNEL ITALIA S.p.A.	www.pageinterim.it
PHARMEXX ITALIA S.r.l.	www.pharmexx.it
PIANETA LAVORO S.p.A.	www.pianeta-lavoro.it
PRAXI S.p.A.	www.praxi.com
PUNTO.LAVORO S.p.A.	www.puntolavorospa.it
QUANDOCCORRE S.p.A.	www.quandoccorre.it
QUANTA S.p.A.	http://it.quanta.com
RANDSTAD ITALIA S.p.A.	www.randstad.it
RISORSE - S.p.A.	www.risorse.it
SELECT S.p.A.	www.selectlavoro.com
SINTERIM S.p.A.	www.sinterim.it
START S.r.l.	www.start-italia.it

SYNERGIE ITALIA S.p.A.	www.synergie-italia.it
TEMPOR S.r.l.	www.tempor.it
TEMPORARY S.p.A.	www.temporary.it
TRENKWALDER S.r.l.	www.trenkwalder.com
UMANA S.p.A.	www.umana.it
VEDIOR S.p.A.	www.vedior.it
WORKFORCE ON LINE S.p.A.	http://www.workforceonline.it/
WORKNET S.p.A.	www.worknetspa.it

GLI STRUMENTI DI RILEVAZIONE

INTERVISTA A RESPONSABILI DELLE IMPRESE UTILIZZATRICI DEL LAVORO IN SOMMINISTRAZIONE

A) Domande di struttura e contesto

- 1) Anagrafica aziendale completa _____
- 2) Settore economico (specificare _____)
- 3) Numero di lavoratori _____
- 4) Loro suddivisione tra (riportare numero):

Lavoratori a tempo indeterminato	_____
Lavoratori a tempo determinato	_____
Lavoratori con contratti in somministrazione	_____
Lavoratori con altri contratti "atipici" legge Biagi	_____
Altre tipologie non comprese sopra	_____
- 5) Rispetto alle suddette categorie di lavoratori l'impresa prevede nei 12 mesi i seguenti andamenti:

	Stabilità	Diminuzione	Incremento
Lavoratori a tempo indeterminato			
Lavoratori a tempo determinato			
Lavoratori con contratti a somministrazione			
Lavoratori con altri contratti "atipici" legge Biagi			
Altre categorie			

6) Qual è complessivamente la ripartizione percentuale dei lavoratori in somministrazione per durata del loro contratto (N.B. per le imprese che non hanno attualmente lavoratori in somministrazione fare riferimento all'ultimo periodo in cui erano presenti)?

	%
meno di 3 mesi	_____
3-6 mesi	_____
oltre 6-12 mesi	_____
oltre 12 mesi	_____
indeterminato	_____
totale	100

7) Generalmente quanti lavoratori in somministrazione nell'arco di un anno vengono poi stabilizzati in azienda? (Riferire in percentuale sui lavoratori in somministrazione che hanno incarichi nell'arco di 1 anno)
% di stabilizzati _____

8) Per quale motivo la sua impresa ricorre al lavoro in somministrazione?

9) La sua azienda è controllata da un gruppo internazionale?

- Sì
- No
- Non so

10) (Se sì) Le politiche di scelta e gestione del personale da chi vengono decise?

- Dall'impresa stessa
- Dalla controllante

B) Definizione dell'assetto organizzativo per la descrizione di processi e attività coperte da lavoratori in somministrazione

11) In quali processi produttivi/di servizio è inserito il personale con contratti a somministrazione? Con quale incidenza rispetto al resto del personale? Che andamento è previsto per i prossimi 12 mesi?

Processi aziendali	Incidenza% delle figure in somministrazione	Previsione: (aumento, stabile, incremento)
Produzione		
Acquisti		
Magazzino/logistica		
Trasporto		
Vendite/rete commerciale/contatto clientela		
Ricerca e Sviluppo		
Marketing		
Amministrazione		
Gestione e sviluppo del personale		
Qualità		
Altro (specificare _____)		
Altro (specificare _____)		

(Considerare al massimo i 3 processi aziendali con la maggiore incidenza di personale in somministrazione)

12) Considerando i seguenti processi, quali sono **le attività** che lo compongono? Quali di queste attività sono ricoperte da personale in somministrazione?

	Attività (riportare)	Personale in somministrazione (riportare l'attività)	Figura professionale che lo ricopre
I Processo (riportare _____)	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-
II Processo (riportare _____)	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-
III Processo (riportare _____)	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-

13) Tra le attività che mi ha indicato in precedenza, ricoperte da personale in somministrazione, **quali sono quelle più critiche** (ossia in termini strategici per il processo aziendale e rispetto alla difficoltà di reperimento di personale preparato)? E perché?

	Attività critiche ricoperte da per. in somm. (riportare)	Perché critica (riportare per ciascuna attività, approfondire se legato ai processi di fornitura e/o formazione)
I Processo (riportare _____)	-	-
	-	-
	-	-
	-	-
II Processo (riportare _____)	-	-
	-	-
	-	-
	-	-
III Processo (riportare _____)	-	-
	-	-
	-	-
	-	-

14) Quale di queste **attività critiche** (vedi seconda colonna) viene svolta prevalentemente in gruppo o a livello individuale?

	Riportare attività critica svolta prevalentemente in gruppo	Riportare attività critica svolta prevalentemente individualmente
I Processo (riportare _____)	-	-
	-	-
	-	-
	-	-
II Processo (riportare _____)	-	-
	-	-
	-	-
	-	-
III Processo (riportare _____)	-	-
	-	-
	-	-
	-	-

15) Descriva nel dettaglio le singole attività critiche, in semplici operazioni, ricoperte da personale in somministrazione. Cosa fanno le persone coinvolte e con quali strumenti lavorano? (N.B. se nessuna attività critica è ricoperta da personale in somm., procedere con le attività che vedono maggiore incidenza per questo tipo di personale. Limitarsi in ogni caso a tre attività) (anche in questo caso la regola delle 3 attività)

Prima attività

Seconda attività

Terza attività

N.B. Nel raccogliere la risposta considerare che lo schema seguente dovrà essere alla fine completato

	Fasi*	Input di fase	Strumenti utilizzati per eseguire la fase di lavoro	Output di fase
I Attività (riportare _____)	- 1)	-	-	-
	- 2)	-	-	-
	- 3)	-	-	-
	- 4)	-	-	-
	...			
II Attività (riportare _____)	- 1)	-	-	-
	- 2)	-	-	-
	- 3)	-	-	-
	- 4)	-	-	-
	...			
III Attività (riportare _____)	- 1)	-	-	-
	- 2)	-	-	-
	- 3)	-	-	-
	- 4)	-	-	-
	...			

* Riportare le fasi in ordine sequenziale, ossia come avvengono o dovrebbero avvenire nell'attività quotidiana. Se non corrispondono ad una etichetta farsele descrivere in termini di "devono fare... e così via". Importante l'audioregistrazione.

16) Con riferimento sempre alle tre attività più critiche ricoperte da personale in somministrazione, quali sono le competenze chiave (convenzionalmente: conoscere, essere in grado di....) necessarie ad un efficace svolgimento delle attività? E quali sono i ruoli/figure maggiormente caratterizzati da tali competenze? (N.B. la seconda parte della domanda dovrebbe essere già stata fornita indirettamente con la 10, in questo caso può servire da verifica)

Attività	Competenze chiave	Ruoli/figure
Prima	1	
	2	
	3	
	4	
Seconda	1	
	2	
	3	
	4	
Terza	1	
	2	
	3	
	4	

C) Analisi delle figure in somministrazione inserite in azienda

17) Rispetto ai tre ruoli/figure **professionali più utilizzati ricoperti** da personale in somministrazione attualmente definire.....

Primo ruolo/figure (riportare _____)

Per ciascun profilo indicato individuare che caratteristiche hanno in termini di:

17a) Genere prevalente _____

17b) Età media (o classe d'età prevalente) _____

17c) Livello di studio minimo e massimo previsto _____

17d) Caratteristiche comportamentali e di temperamento particolari (se ve ne sono)

17e) Competenze di base possedute

17f) Qual è tra i precedenti fattori individuati il più rilevante _____

Secondo ruolo/figure (riportare _____)

Per ciascun profilo indicato individuare che caratteristiche hanno in termini di:

17a) Genere prevalente _____

17b) Età media (o classe d'età prevalente) _____

17c) Livello di studio minimo e massimo previsto _____

17d) Caratteristiche comportamentali e di temperamento particolari (se ve ne sono)

17e) Competenze di base possedute

17f) Qual è tra i precedenti fattori individuati il più rilevante _____

Terzo ruolo/figure (riportare _____)

Per ciascun profilo indicato individuare che caratteristiche hanno in termini di:

17a) Genere prevalente _____

17b) Età media (o classe d'età prevalente) _____

17c) Livello di studio minimo e massimo previsto _____

17d) Caratteristiche comportamentali e di temperamento particolari (se ve ne sono)

17e) Competenze di base possedute

17f) Qual è tra i precedenti fattori individuati il più rilevante _____

18) Quali, tra i tre ruoli, saranno quelli sempre più utilizzati e perché?

Ruolo /figure	Più utilizzato/i	Perché
Primo ruolo	1	
Secondo ruolo	2	
Terzo ruolo	3	

19) Sempre rispetto a questi tre ruoli/profili qual è attualmente quello più facile da reperire attraverso le agenzie in somministrazione e qual è quello meno facile e perché

Ruolo più facile (Riportare _____)

Perché

Ruolo più difficile (Riportare _____)

Perché

20) Indicare se ciascuno dei tre ruoli/figure più utilizzati in somministrazione necessita di formazione in entrata

Primo ruolo	Necessità di formazione	(se si) In che ambito/materia	(se si) Quante ore in genere	(se si) Formazione interna o affidata all'esterno
Si				
No				

Secondo ruolo	Necessità di formazione	(se si) In che ambito/materia	(se si) Quante ore in genere	(se si) Formazione interna o affidata all'esterno
Si				
No				

Terzo ruolo	Necessità di formazione	(se si) In che ambito/materia	(se si) Quante ore in genere	(se si) Formazione interna o affidata all'esterno
Si				
No				

21) Secondo lei, in genere, per sviluppare le competenze professionali dei lavoratori in somministrazione sarebbe utile apprendere o fare formazione di tipo **(indicarne al massimo le due più rilevanti)**:

- Teorico (aula, studio)
- Pratico/esperenziale
- Affiancamento di risorse esperte
- Partecipazione a gruppi di lavoro
- Partecipazione a progetti di lavoro
- Altro (specificare _____)

22) Ha recentemente riscontrato carenze nelle competenze del personale in somministrazione?

- Sì
- No

23)(Se Sì) Quali figure professionali in somministrazione hanno evidenziato competenze poco adeguate?

24) Quale ritiene possano essere le cause principali di questa inadeguatezza? (*esempio poca conoscenza dei nuovi strumenti, poco interesse allo sviluppo professionale, poco interesse alla crescita dell'impresa, demotivazione, ecc.*)

25) L'azienda come ha fatto fronte a tali carenze?

- Non vi ha ancora fatto fronte
- Ha svolto specifiche attività di riqualificazione di personale interno
- Ha reclutato nuove figure dal mercato
- È ricorso a consulenti esterni
- Altro _____

D) Rapporto con le agenzie

26) A quali agenzie di somministrazione vi rivolgete per i vostri bisogni di personale? (N.B. se sono più di una specificare per quali figure)

27) Perché avete scelto tali agenzie? (Individuate i punti di forza)

28) Quanto tempo trascorre mediamente (in giorni per le tre figure più richieste) dall'individuazione del bisogno di personale in azienda alla richiesta all'agenzia? E tali tempi sono soddisfacenti?

	Numero giorni medi	Soddisfazione (si/no)
Prima figura		
Seconda figura		
Terza figura		

29) Quanto tempo trascorre mediamente dalla richiesta alla fornitura di personale?

	Numero giorni medi	Soddisfazione (si/no)
Prima figura		
Seconda figura		
Terza figura		

30) Attraverso quale procedura viene esplicitata la richiesta all'agenzia di somministrazione? *(Indagare se viene inviato un format/schede con le caratteristiche di profilo e il livello di approfondimento di tale format)*

31) Al momento di richiesta di manodopera in somministrazione rilevate se sia stata svolta dal lavoratore formazione professionale relativa al settore in cui dovrebbe essere inserito?

- Sì
- No

32) Quali aspetti migliorereste nel rapporto con le agenzie di somministrazione, in ordine di priorità

	Priorità (da 1 a n....)
Personale più formato/preparato in relazione alla figura attesa	
Maggiore rapidità nei tempi di risposta	
Il sistema di scambio di informazioni in genere	
Una maggiore gamma di servizi (specificare quali _____)	
Altro (specificare _____)	
Altro (specificare _____)	

33) Cosa pensa della possibilità di utilizzare uno strumento permanente di rilevazione dei fabbisogni del personale in somministrazione fornito periodicamente dalle agenzie? Quali degli aspetti precedentemente citati migliorerebbe?

Contatti

Persona da contattare/contattata _____

Ruolo:

- Gestore R.U.
- Responsabile formazione
- Responsabile acquisti
- Altro ruolo (specificare _____)

Telefono _____ Fax _____

Cell (eventuale) _____

E-mail del contatto _____

Giorno appuntamento _____

Luogo appuntamento _____

INTERVISTA A RESPONSABILI DELLE AGENZIE DI SOMMINISTRAZIONE DI LAVORO TEMPORANEO

A) Domande di struttura e contesto

- 1) Anagrafica aziendale completa _____
- 2) Numero di sedi sul territorio italiano _____
- 3) Numero di lavoratori in somministrazione che lavorano attualmente presso le imprese utilizzatrici _____
- 4) Indicare, in ordine rispetto al numero di lavoratori impiegati, i settori prevalenti in cui sono collocati i lavoratori (i primi quattro)
 - a) _____
 - b) _____
 - c) _____
 - d) _____
- 5) Oltre a fornire lavoratori in somministrazione quali altri servizi erogate alle imprese clienti?

- 6) Quali di quelli indicati pensate potrà avere un forte sviluppo nei prossimi 3 anni e perché?

Servizio in forte sviluppo nei prossimi 3 anni	Perché sviluppo
1.	
2.	
3.	

- 7) Potrebbe indicarmi in percentuale in che quantità sono collocati attualmente i lavoratori in somministrazione rispetto alle dimensioni aziendali

	%
oltre 1000 dipendenti	_____
501 - 1000 dipendenti	_____
250 - 500 dipendenti	_____
100 - 249 dipendenti	_____
50 - 99 dipendenti	_____
meno di 50 dipendenti	_____
totale	100

8) Quali sono attualmente le figure professionali maggiormente richieste (indicare al max le prime 5), in quali settori operano generalmente e in imprese di quali dimensioni?

Riportare figure	Settori economici in cui vengono richieste	Dimensione aziendale (riportare le classi della domanda 5)
1 _____		
2 _____		
3 _____		
4 _____		
5 _____		

9) Qual è il livello/profilo professionale di tali figure rispetto alle competenze richieste?

Riportare figure	Profilo basso	Profilo medio	Profilo alto
1 _____			
2 _____			
3 _____			
4 _____			
5 _____			

10) Rispetto alle figure che ha indicato quali di queste sono più difficili da reperire sul mercato, perché e come avviene tale reperimento?

Riportare figure	Solo se difficili da reperire (riportare perché)	Modalità di reperimento (riportare perché)
1 _____		
2 _____		
3 _____		
4 _____		
5 _____		

11) Rispetto a ciascuna delle figure indicate crede che vi saranno cambiamenti significativi nei seguenti elementi evolutivi e perché?

Riportare figure	Incremento di richieste (se si riportare perché)	Modifica delle competenze e conoscenze richieste (se si riportare perché)
1 _____		
2 _____		
3 _____		
4 _____		
5 _____		

B) Sistema di rilevazione dei fabbisogni

12) In generale, sulla base di quali strumenti prevedete le variazioni della domanda nel tempo? Esiste un sistema di rilevazione dei fabbisogni formativi? (aperta in profondità)

13) Quali sono i punti di forza e di debolezza di tali strumenti?

Punti di forza

Punti di debolezza

14) Se esiste un sistema, in che termini descriverebbe i fabbisogni formativi necessari ai lavoratori? Oppure se non esiste, a suo avviso, come dovrebbe descrivere questi bisogni?

15) In che modo tale strumento è o potrebbe essere somministrato alle imprese utilizzatrici? Con una periodicità stabilita o in relazione alle necessità?

16) Tale strumento, oltre a dare informazioni sui fabbisogni formativi, quali altre informazioni dovrebbe fornire? (ad esempio inquadramento professionale, architettura del percorso formativo, aggancio alla contrattualistica?)

C) Individuazione dell'offerta formativa delle agenzie di somministrazione relativamente alle figure evidenziate con le interviste precedenti

17) Che tipo di formazione viene erogata ai vostri lavoratori? (indicare in percentuale rispetto alle seguenti tipologie)

	%
formazione professionale	_____
formazione on the job	_____
formazione di base	_____
formazione continua	_____
totale	100

18) Complessivamente quanta formazione media a lavoratore viene erogata nell'arco di un anno?

19) In base a quale criteri programmate la tipologia e l'intensità di formazione da erogare ai vostri lavoratori? (indagare gli strumenti di rilevazione dei fabbisogni e altri criteri che determinano la scelta di partecipazione a iniziative di formazione)

20) Esiste un sistema che permette di rilevare le attività che svolgono i lavoratori in missione presso le imprese rispetto al **processo produttivo/di servizio, autonomia, lavoro individuale/e o di gruppo?**

- Sì
- No

Se Sì, descrivere

21) Rispetto alle tre figure professionali è possibile avere informazioni su: numero di lavoratori attualmente impiegati, livello scolastico prevalente, età media, genere.

Riportare figure	Numerosità	Livello scolastico	Età media	Genere
1 _____				
2 _____				
3 _____				

22) Per ciascuna delle figure quanto tempo trascorre mediamente dalla richiesta di domanda da parte delle imprese fino alla loro fornitura?

Riportare figure	Media in giorni
1 _____	
2 _____	
3 _____	

23) Attraverso quali procedure sono richiesti i lavoratori in somministrazione da parte delle imprese (se la procedura è diversa per figura, riportare le differenze sulle figure).

Riportare figure	Riportare le procedure di richiesta
1 _____	
2 _____	
3 _____	

24) Per ciascuna delle tre figure professionali viene svolta una formazione programmata?

Riportare figure	Riportare si/no
1 _____	
2 _____	
3 _____	

25) Quali criticità sono presenti nella programmazione della formazione per queste figure?

Riportare figure	Criticità (riportare)
1 _____	
2 _____	
3 _____	

26) In genere la richiesta elaborata dalle imprese comprende i seguenti dettagli di profilo per i lavoratori richiesti?

	si	no
Tipo di formazione a cui è stato sottoposto il lavoratore		
Tipo di formazione a cui dovrebbe essere sottoposto		
Competenze possedute		
Precedenti esperienze lavorative nello stesso ambito		
Descrizione dettagliata della funzione che dovrà ricoprire		
Descrizione particolareggiata delle attività che dovrà svolgere		

27) Descrivere, eventualmente, il processo di accompagnamento dell'agenzia all'impresa nel processo precedente

QUESTIONARIO AUTOSOMMINISTRATO ON LINE AI LAVORATORI IN SOMMINISTRAZIONE

Riportare la data di compilazione del questionario __/__/____/

- 1) Età (riportare l'età compiuta al momento della compilazione del questionario) _____

- 2) Titolo di studio acquisito (indicare uno dei seguenti titoli)
 - Licenza elementare o nessun titolo
 - Media inferiore
 - Qualifica professionale
 - Diploma
 - Titolo universitario inferiore ai 4 anni di corso
 - Titolo universitario (da 4 anni in su)

- 3) Genere
 - Femmina
 - Maschio

- 4) Da quanti anni ha iniziato a lavorare? (consideri il complesso di tutte le esperienze lavorative)
 - Meno di 1 anno
 - Da oltre 1 anno a 3 anni
 - Da oltre 3 anni a 5 anni
 - Da oltre 5 anni a 10 anni
 - Da oltre 10 anni

- 5) Da quanto tempo lavora con contratti in somministrazione?
 - Meno di 6 mesi
 - Da 6 mesi a 1 anno
 - Da oltre 1 anno a 2 anni
 - Da oltre 2 anni a 4 anni
 - Da oltre 4 anni

- 6) Quanti incarichi di lavoro in somministrazione ha avuto? _____

- 7) Qual è la durata dell'ultimo incarico in somministrazione? (lo riporti in mesi) _____

- 8) Quale è l'ultimo incarico/lavoro in somministrazione che sta svolgendo/ha svolto? (riporti l'esatta dicitura così come scritta sul contratto) E in quale settore economico?

- 9) In che azienda lo sta svolgendo/l'ha svolto?

- 10) Localizzazione dell'impresa in cui si è svolta la missione (indicare la Regione)

11) Rispetto all'ultimo lavoro che svolge/ha svolto in somministrazione in che misura condivide le seguenti affermazioni (**risponda ponendo la sua preferenza nella scala per niente, poco, abbastanza, molto**)...

	Per niente	Poco	Abbastanza	Molto
È un lavoro in linea con le mie aspettative professionali				
È un lavoro che esalta bene le mie attitudini				
Mi permette di imparare sempre nuove cose				
È un lavoro che sento di poter fare a lungo				
È un lavoro coerente con il mio percorso di studio e formativo				
È un lavoro coerente con le esperienze lavorative precedenti				

12) Rispetto alla sua attuale condizione di lavoratore in somministrazione, in che misura condivide le seguenti affermazioni?

	Per niente	Poco	Abbastanza	Molto
Rispecchia esattamente quelle che sono le mie esigenze				
Risponde al mio modo di concepire il rapporto di lavoro				
È adatto al tipo di professione che svolgo/ho svolto				
È una condizione contrattuale che inizialmente non avrei dovuto accettare				
È una condizione contrattuale che mi consente di formarmi in misura maggiore rispetto ad altre tipologie				
Sono alla continua ricerca di altre tipologie di lavoro più stabili, anche a costo di peggiorare la mia condizione professionale				

13) Come giudica la formazione che le è stata data prima di essere inserito nell'ultima impresa in cui sta lavorando/ha lavorato? (**scelga una delle seguenti risposte. Anche se non dovessero corrispondere esattamente al suo giudizio indichi quella che ritiene più vicina**)

- Non ho ricevuto alcuna formazione
- Del tutto inutile rispetto a quanto sto facendo
- Poco utile rispetto alle cose che faccio
- Utile ma non decisiva rispetto all'attività che svolgo
- Utile e indispensabile

(solo se ha risposto "del tutto inutile e "poco utile", altrimenti vada alla successiva)

- 14) Per quale motivo ha risposto inutile o poco utile? **(sceglia una delle risposte riportate sotto o quella più vicina al suo giudizio)**
- Si è trattato di una formazione eccessivamente *teorica*
 - Si è trattato di una formazione eccessivamente *pratica*
 - Si è trattato di una formazione *troppo breve*
 - Si è trattato di una formazione *troppo lunga*
 - Non ho avuto modo di applicare le conoscenze acquisite perché in azienda faccio/ho fatto altro
- 15) Come giudica la formazione che invece ha ricevuto nell'impresa in cui sta lavorando/ha lavorato? **(sceglia una delle seguenti risposte. Anche se non dovessero corrispondere esattamente al suo giudizio indichi quella che ritiene più vicina)**
- Non ho ricevuto alcuna formazione
 - Del tutto inutile rispetto a quanto sto facendo
 - Poco utile rispetto alle cose che faccio
 - Utile ma non decisiva rispetto all'attività che svolgo
 - Utile e indispensabile
- (solo se ha risposto "utile ma non decisiva" e "utile e indispensabile", altrimenti vada alla successiva)**
- 16) Per quale motivo ha risposto utile ma non decisiva o utile e indispensabile? **(rispondere a una delle tre risposte riportate sotto o a quella più vicina al proprio giudizio)**
- Si riferiva esattamente alle cose che sarei andato a fare/ho fatto in azienda
 - Giusto mix di pratica e teoria
 - Tutta basata sulla pratica
- 17) Vi sono delle differenze tra il lavoro che sta svolgendo in azienda (o l'ultimo lavoro svolto) e quello che le era stato prefigurato nel suo contratto?
- Sì
 - No
- 18 (Se sì), le differenze più rilevanti riguardano (può fornire al massimo 2 risposte)
- Lo svolgimento di mansioni che richiedono conoscenze e competenze più elevate rispetto alla mia preparazione
 - Lo svolgimento di mansioni che richiedono più esperienza, ma in linea con la mia preparazione
 - L'esecuzione di mansioni che richiedono conoscenze, competenze ed esperienze molto al di sotto di quanto stabilito nel mio contratto
 - L'esecuzione di mansioni aggiuntive rispetto a quanto stabilito nel mio contratto



Collana dell'Osservatorio **Centro Studi**

- 1. *Dal lavoro interinale alla somministrazione di lavoro: primo monitoraggio su cosa cambia per le agenzie per il lavoro e per le imprese utilizzatrici*, settembre 2006.
- 2. *Fabbisogni professionali e formativi dei lavoratori in somministrazione: modello per la rilevazione*, settembre 2006.

Finito di stampare nel mese di settembre 2006
dalla Rubbettino Industrie Grafiche ed Editoriali
88049 Soveria Mannelli (Catanzaro)

