

# Crisi e fabbisogni formativi nella Somministrazione

*19 Febbraio 2013*



Crisi e fabbisogni formativi nella Somministrazione

Rapporto Finale

2

## Sommario

<b>ABSTRACT .....</b>	<b>4</b>
<b>PREFAZIONE .....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>7</b>
<b>IL DISEGNO DELLA RICERCA .....</b>	<b>10</b>
Riepilogo dell'impostazione complessiva utilizzata .....	10
La traccia dell'intervista .....	11
La popolazione delle ApL di riferimento .....	13
Il Panel .....	17
<b>TEMI CHIAVE NELLO STUDIO DEL RAPPORTO TRA FABBISOGNI FORMATIVI E CRISI NEL SETTORE DELLA SOMMINISTRAZIONE EMERSI DALL'ESAME DELLA LETTERATURA .....</b>	<b>18</b>
Le agenzie per il lavoro in Europa in numeri.....	27
Il profilo dei lavoratori interinali: genere, età, titolo di studio .....	31
Le agenzie interinali nel mercato del lavoro europeo .....	33
Alcune osservazioni conclusive sull'Italia.....	37
<b>FABBISOGNI FORMATIVI E CRISI – LE EVIDENZE DELL'INDAGINE DI CAMPO .....</b>	<b>39</b>
Le interviste alle filiali.....	40
Il Focus Group con le Parti Sociali .....	46
<b>CONCLUSIONI .....</b>	<b>49</b>
Il lavoro in somministrazione nella “tempesta” della crisi: principali nodi tematici emersi da una lettura integrata di interviste, focus e dati secondari.....	49
Un riscontro dalle parti sociali e dai dirigenti nazionali di due ApL.....	53
Un bilancio provvisorio tra punti di forza e criticità.....	54
<b>ALLEGATO 1 – BIBLIOGRAFIA ANNOTATA .....</b>	<b>56</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>66</b>

## ABSTRACT

La ricerca indaga il tema del lavoro in somministrazione servendosi di una lettura analitica di alcuni dei principali contributi esistenti in materia di lavoro “atipico” che mettono in rilievo quanto siano differenziati sul territorio italiano sia la diffusione e il ricorso al lavoro in somministrazione sia le principali strategie connesse al suo utilizzo; attraverso l’analisi di dati secondari viene invece realizzata una comparazione tra le nazioni e una ricostruzione dell’incidenza del lavoro in somministrazione e della quota parte di lavoratori con un contratto in somministrazione rispetto all’intera forza lavoro. I dati analizzati permettono inoltre di mappare la diffusione e l’articolazione territoriale delle agenzie di lavoro in somministrazione in Italia. Nel complesso, il quadro che emerge sembra essere caratterizzato da un settore della somministrazione radicato su un modello di ApL prevalentemente di tipo diffuso sul territorio, nonché da un facile ricorso alle agenzie interinali da parte di aziende e imprese in virtù delle regolamentazioni del mercato del lavoro nazionale.

## PREFAZIONE

L'investimento nelle risorse umane e nelle competenze è attualmente riconosciuto come uno dei motori portanti per la crescita economica e la coesione sociale. A livello europeo, sia i dirigenti politici sia le parti sociali stanno ponendo un particolare accento sulla necessità di sostenere e incoraggiare le attività di formazione per i lavoratori, prestando particolare attenzione ad alcune categorie che potrebbero avere esigenze specifiche quali ad esempio gli adulti, le donne, le minoranze etniche. La strategia di Lisbona per la crescita e l'occupazione e, successivamente, la strategia Europa 2020, richiedono lo sviluppo di una forza lavoro qualificata, in modo da rispondere alle esigenze del mercato e favorire l'apprendimento permanente.

La Formazione è, quindi, strumento di politica attiva, fondamentale per anticipare i cambiamenti che il mercato del lavoro propone. Nei periodi di crisi come quello che stiamo vivendo, la Formazione, supportata anche da adeguati strumenti di sostegno al reddito, può essere un supporto per garantire ai lavoratori il mantenimento del posto di lavoro non solo in un'ottica di breve periodo, ma anche e soprattutto nel medio e lungo periodo.

La Formazione nel nostro paese è realizzata attraverso diversi canali di finanziamento, uno di questi è rappresentato dal sistema della Bilateralità (ne è un esempio Formatemp) nel quale le Parti istitutive (datoriali e sindacali) riconoscono alla formazione un ruolo determinante nella lotta alle debolezze e alla precarietà nel mondo del lavoro. La Bilateralità intende fornire i presupposti per passare da un sistema formativo in cui l'offerta crea la domanda a un sistema formativo dove la domanda crea l'offerta garantendo così competitività alle imprese e professionalità ai lavoratori.

La formazione è un "evento", o meglio, una "serie di eventi" tra loro interconnessi e inclusi nella più ampia cornice che racchiude diversi esempi di politiche attive e passive a supporto dello sviluppo socio economico del Paese. L'evento formativo può essere incluso o meno nello Sviluppo socio economico che, per definizione, ha un carattere processuale e complesso, e quindi evolve verso esiti che sono conseguenza di una pluralità di fattori. Pertanto la formazione può facilitare tale processo ma difficilmente potrà reggere da sola il peso di un cambiamento positivo complessivo.

Identificare la formazione come insieme specifico di eventi nel più ampio e complesso processo di sviluppo è fondamentale per attribuirle un valore realistico e definirne esattamente il margine di manovra, riuscendo a comprendere quale ritorno effettivo aspettarsi dall'investimento in formazione. In altri termini, la formazione è uno dei mezzi possibili (e indubbiamente uno dei più utili) e non un fine. E' un prodotto/servizio da confezionare su misura, in relazione ai fabbisogni professionali e formativi di volta in volta rilevati, non una strategia *passerpartout*. In un sistema Bilaterale, quindi, la formazione può

essere un importante strumento per il processo di sviluppo nelle mani del management e delle Parti Sociali.

## INTRODUZIONE

Il lavoro in somministrazione, come dimostrato da molte fonti di dati, è oramai non solo una delle principali forme contrattuali tra le varie forme di lavoro “atipico” (per diffusione numerica ed incidenza percentuale sull’intera forza lavoro); esso sembra avere una sempre maggiore rilevanza nel mosaico di contratti che vanno a costituire il quadro giuridico entro cui il mercato del lavoro è regolato. Il presente rapporto illustra i risultati di ricerca prodotti dal gruppo di lavoro impegnato nella realizzazione di un’analisi empirica sull’incidenza del lavoro in somministrazione in relazione alla crisi economica ed al mutamento dei fabbisogni formativi. Le analisi qualitative e quantitative acquisiscono importanza soprattutto in relazione al fatto che il mercato del lavoro e, più in generale, i sistemi economici e sociali nazionali ed il sistema di relazioni economiche internazionali stanno vivendo negli ultimi anni una crisi globale i cui esiti in termini di riconfigurazione delle economie nazionali e dell’economia globale sono tutt’altro che chiari. Sul piano della governance del sistema della somministrazione e del sistema formativo ad essa connesso, le sfide che si pongono ai vari settori economici non possono essere scisse e separate da un’analisi di quelli che sono gli effettivi fabbisogni formativi in questo mutato e cangiante quadro d’insieme.

Il lavoro qui presentato si articola in tre macro aree di attività integrate tra loro basate su metodologie ibride (analisi documentale basata sulla letteratura, raccolta ed elaborazione di diverse fonti di dati secondari internazionali – fino ad ora non utilizzati in Italia –, e una indagine di campo).

Nell’analisi documentale, il gruppo di lavoro si è concentrato sulla lettura analitica di alcuni dei principali contributi già prodotti sul tema del lavoro “atipico”, prendendone in considerazione gli effetti economici ma anche quelli sociali. Il tema del lavoro in somministrazione è stato affrontato negli ultimi anni da numerosi testi e ricerche che hanno messo in luce diversi aspetti di questa forma di lavoro e delle agenzie che si occupano di fornirlo. Questi lavori sono stati selezionati sulla base della necessità di conciliare due esigenze: rispondere al nostro oggetto specifico di studio, centrato sul rapporto tra crisi e fabbisogni formativi nel settore della somministrazione; ma allo stesso tempo, cercando di valutare le possibili articolazioni che questo tema poteva assumere, soprattutto con la finalità di orientare il successivo esame dei dati secondari e la ricerca sul campo rivolta alle ApL (di cui si parlerà in seguito).

Le fonti bibliografiche analizzate ci mostrano quanto il sistema della somministrazione abbia un carattere variabile secondo l’area geografica considerata, consegnandoci, anche su questo tema, l’immagine di un paese a più velocità. L’area geografica incide considerevolmente tanto sull’entità della diffusione e del ricorso a questo tipo di contratto quanto sulle principali strategie connesse al suo utilizzo. Questo quadro è riconfermato (ed in misura significativa reso anche più complesso) dai dati nazionali sulla diffusione ed articolazione territoriale delle ApL.

Sul piano della raccolta e dell'elaborazione delle diverse fonti di dati secondari sul lavoro in somministrazione, il gruppo di lavoro si è mosso in due diverse direzioni con l'accortezza di cercare di garantire una costante ed efficace confrontabilità dei dati e delle evidenze empiriche raggiunte.

Una prima analisi dei dati secondari ha preso in considerazione un'importante fonte internazionale costituita dai rapporti annuali del Ciett (International Confederation of Private Employment Agencies - Confederazione Internazionale delle Agenzie di collocamento privato, fondata nel 1967 al fine di promuovere gli interessi comuni del settore delle agenzie di lavoro a livello internazionale). Dai dati Ciett è stato possibile compiere una serie di comparazioni tra le nazioni, ricostruire in termini di serie storica, l'incidenza del lavoro in somministrazione, la quota parte di lavoratori con un contratto in somministrazione rispetto all'intera forza lavoro, il numero e la distribuzione delle agenzie di lavoro in somministrazione. Integrando quanto emerso dalle suddette fonti possiamo, con sufficiente sicurezza, affermare che il settore della somministrazione in Italia sembra essere radicato su un modello di ApL prevalentemente di tipo diffuso sul territorio (con differenze tra macro-aree geografiche) e caratterizzato dalla presenza di un elevato numero di multinazionali. Nell'osservare i dati emerge l'impressione di una maggiore elasticità del settore della somministrazione che gli consente una più rapida ripresa, rispetto al complesso del mercato del lavoro, dal momento in cui si verificano dei fenomeni di (parziale) anticiclicità economica. Inoltre, la presenza in Italia di regolamentazioni del mercato del lavoro più sviluppata (ma anche per certi aspetti più confusa) rispetto ad altri paesi europei, rende più facile la diffusione e il ricorso alle APL da parte delle aziende presenti nel nostro Paese.

Nella prima fase di lavoro le due analisi appena descritte hanno avuto una funzione principalmente strumentale alla costruzione degli strumenti d'indagine necessari ad avviare la seconda fase della ricerca.

Proprio per orientare la seconda fase, accanto ai dati internazionali, si è fatto ricorso alla lista delle ApL certificate, fornita da Ebitemp. A partire da questa lista si è potuta operare una prima analisi della distribuzione territoriale delle ApL in Italia (distinta per "sedi centrali" e "sedi periferiche" ed ulteriormente distinta per macro-aree geografiche). L'analisi della popolazione delle ApL italiane riconosciute dal Ministero del Lavoro ha permesso di individuare il Panel di ApL oggetto di uno studio bastato su 24 analisi di caso (*case studies*). Questa fase del lavoro empirico sul campo risulta cruciale rispetto alle finalità progettuali. L'analisi organizzativa e sui modelli di *placement*, è stata basata su interviste qualitative strutturate (al fine di assicurare la comparabilità delle interviste). Una particolare attenzione è stata poi rivolta ai metodi di screening dei fabbisogni di forza lavoro (e quindi di formazione) delle imprese ed alle caratteristiche (background formativo/esperienziale) dei candidati/lavoratori al fine di comprenderne i principali fabbisogni formativi in relazione alle domande delle aziende ed imprese. È stata inoltre indagata la dimensione

percettiva rispetto al periodo di crisi in atto, alle tendenze future ed agli impatti sul mercato del lavoro.

A valle dello studio basato sui case studies, si è poi optato per lo svolgimento di un focus group con le parti sociali, quali soggetti privilegiati nell'osservare le problematiche del settore sia sul piano degli impatti dei cicli economici sui flussi di lavoratori sia sui punti di forza e di debolezza delle specifiche forme contrattuali (tipo di contratto, durata, formazione obbligatoria in ingresso). Accanto al focus, sono state svolte due interviste a dirigenti nazionali di due ApL, con la finalità di avere un visione più *macro* rispetto alla visione *micro* emersa nei singoli studi di caso

La lettura integrata dei prodotti dell'analisi bibliografica/documentale, dei dati secondari, della lettura "a grana fine" dell'esperienza, dei modelli di azione e delle percezioni del Panel di ApL, ed infine dei risultati del focus, ci hanno permesso di illustrare nel modo più chiaro possibile quale relazione sussista tra lavoro in somministrazione, ciclo di crisi economica e mutamento dei fabbisogni formativi dei lavoratori.

Prima di passare alla descrizione dei risultati raggiunti ci preme ringraziare tutte le organizzazioni che hanno reso possibile questa ricerca grazie alla loro disponibilità. In particolar modo ringraziamo l'osservatorio Ebitemp per i dati forniti e tutti i referenti delle ApL che ci hanno accordato la loro disponibilità a partecipare all'iniziativa rilasciando interviste. Infine ringraziamo le Parti Sociali per la partecipazione al focus group.

## IL DISEGNO DELLA RICERCA

### Riepilogo dell'impostazione complessiva utilizzata

Illustriamo ora brevemente l'impianto metodologico complessivo della ricerca. Come anticipato nell'introduzione, la ricerca è articolata in due fasi. La prima, di carattere "desk", ha riguardato:

- l'analisi della letteratura sul tema della somministrazione, proponendo un focus specifico sulle peculiarità dei modi con cui questo settore ha risposto all'attuale congiuntura di crisi;
- l'analisi dei dati statistici secondari necessari a ricostruire un quadro il più possibile esteso delle principali caratteristiche quantitative del sistema della somministrazione a livello europeo.

Nella prima fase di lavoro le due analisi appena descritte hanno avuto una funzione principalmente strumentale alla costruzione degli strumenti d'indagine necessari ad avviare la seconda fase della ricerca. La letteratura ci ha consentito di circoscrivere i principali temi che sono stati articolati nella traccia d'intervista; l'analisi dei dati secondari ci ha fornito le informazioni necessarie a definire la tipologia di ApL da includere nel campione e i territori da raggiungere.

La seconda fase della ricerca consiste in un'indagine di campo condotta attraverso la somministrazione di un'intervista focalizzata a un Panel di ApL, un focus group e due interviste a testimoni privilegiati.

Visti gli scopi conoscitivi dell'indagine si è optato per una metodologia, multi prospettica, multi metodologica e multi livello. L'approccio *multi prospettico* ci ha permesso di indirizzare lo sguardo su diverse dimensioni d'analisi e sulle loro interrelazioni; nelle interviste alle ApL l'intervistato aveva la possibilità di rispondere senza vincoli precostituiti (cosa che, ad esempio avrebbe comportato l'uso di un questionario standardizzato) alle domande della traccia di intervista basata su nove focus tematici (cfr. prossimo paragrafo). Un metodo di questo tipo permette di conciliare un ampio raggio tematico con un buon livello di approfondimento contenutistico. Gli intervistati sono stati selezionati in base al loro coinvolgimento nella gestione delle attività di *placement* delle risorse in somministrazione dell'Agenzia. Le interviste, condotte prevalentemente in modalità telefonica, sono state registrate al fine di acquisire una base dati sulla quale poter effettuare diverse tipologie di analisi. La stessa metodologia è stata poi replicata nelle interviste ai dirigenti nazionali di due ApL finalizzate a ottenere una prospettiva macro. L'approccio *multi metodologico* si è sostanziato nell'uso combinato di diverse strategie e tecniche di ricerca sia desk (analisi della letteratura e analisi dei dati), sia sul campo (interviste alle ApL, interviste ai dirigenti nazionali, focus group con le parti sociali). Infine l'approccio *multi livello* ci ha permesso di

analizzare l'oggetto di studio sia sul piano aggregato/comparativo/diacronico (dati secondari) sia sul piano delle pratiche, delle strategie e delle percezioni/informazioni di livello micro (ma analizzabili in forma aggregata, quindi producendo un quadro conoscitivo più generale) e di livello macro, attraverso le testimonianze delle parti sociali nazionali e delle testimonianze dei dirigenti di ApL.

E' qui il caso di evidenziare che la deregistrazione delle interviste e la loro organizzazione in matrici funzionali all'analisi intra-tematica e inter-tematica, ci hanno fornito dei testi dettagliati che hanno reso più semplice non solo l'analisi in profondità delle singole interviste, ma anche la costruzione di uno schema comparativo entro il quale formulare una loro interpretazione complessiva. La comparabilità delle interviste è stata inoltre facilitata dal carattere focalizzato della traccia che descriveremo nel dettaglio nel prossimo paragrafo.

Osserviamo ora nello specifico la traccia di intervista utilizzata per le 24 ApL, il metodo di costruzione della popolazione oggetto d'indagine e la composizione effettiva del panel di ricerca.

## **La traccia dell'intervista**

La scelta dell'intervista focalizzata è stata motivata dalla necessità di conciliare profondità e standardizzazione. L'intervista focalizzata presenta ad ogni intervistato lo stesso insieme di temi ai quali, tuttavia, l'intervistato può rispondere liberamente in termini sia di estensione sia di contenuti specifici. In questo modo i dati acquisiti, benché eterogenei nei contenuti, possono essere facilmente ricondotti a stimoli standard, uguali per ognuno degli intervistati, e analizzabili in modo comparativo. Forniremo un esempio di questa procedura nel capitolo 4, paragrafo 1, dedicato alle evidenze dell'indagine di campo.

Sulla base del quadro analitico costruito con le informazioni acquisite durante l'indagine di sfondo (prima fase della ricerca), è stata prodotta una traccia di intervista articolata in nove focus tematici.

Come è possibile osservare nella traccia illustrata di seguito, ogni focus contiene tre ordini di informazioni, evidenziate con tre diversi colori. La sezione blu scuro indica la domanda diretta che l'intervistatore farà all'intervistato. La sezione blu chiaro tra parentesi contiene le domande di rilancio che l'intervistatore potrà utilizzare per sollecitare l'intervistato in caso di esitazioni e per approfondire alcuni aspetti del tema che riteniamo necessario far emergere. Infine, la sezione in rosso ribadisce all'intervistatore l'obiettivo specifico che ogni focus vuole conseguire; la sua utilità è di mantenere l'attenzione dell'intervistatore focalizzata sull'utilità specifica del singolo tema supportandolo in eventuali riformulazioni degli stimoli in quei casi in cui l'intervistato si allontanasse eccessivamente dalla tematica oggetto dello studio.

**DOM. 1. Cominciamo con una domanda molto generale sulla storia della sua ApL:** ci può descrivere quali sono state le tappe più significative dalla nascita ad oggi? (Qual è la sua dimensione? È in relazione con altre sedi? Se sì, che tipo di relazioni ci sono con eventuali sedi centrali e periferiche? – **OBIETTIVO:** raccogliere i primi elementi sulla specifica agenzia.

**DOM. 2. Quale tipologia di utenza avete in termini di flussi e dimensioni?** (Stock di lavoratori/aziende annui; Quale tipo (dimensioni, settore) di aziende compongono, in prevalenza, il vostro bacino?; Quanti lavoratori collocate tendenzialmente in un anno? Riuscite a soddisfare le richieste delle imprese? Quali sono le caratteristiche dei lavoratori più facilmente collocabili (enfasi sul background formativo)? - **OBIETTIVO:** raccogliere il maggior numero possibile di informazioni “quali/quantitative” sull’agenzia.

**DOM. 3. Quali sono le vostre strategie di contatto con i lavoratori e con le imprese?** (in che modo trovate le imprese e i lavoratori e quali procedure adottate per analizzare il loro profilo?); Quali procedure adottate per la ricerca/accoglienza dei imprese; in che modo trovate le imprese e in che modo definite il loro fabbisogno professionale)? - **OBIETTIVO:** ricostruire i criteri di selezione e di ricerca del potenziale bacino di utenza, con un approfondimento sulle necessità formative delle imprese.

**DOM. 4. Quali sono le vostre procedure e i vostri meccanismi di matching (network interno ed esterno)?** (A livello locale/nazionale: in che modo, nella vostra APL, fate incontrare domanda e offerta di lavoro (ci sono procedure standard)?; avete contatti con altre APL (nazionali o locali) per affrontare quei casi in cui non riuscite a soddisfare le richieste di lavoratori/aziende? – **OBIETTIVO:** capire le procedure di contatto tra domanda e offerta e se si tratta di un rapporto routinario oppure no.

**DOM. 5. Negli ultimi tre anni avete percepito un mutamento del MDL?** (rilevare se hanno notato dei mutamenti nelle loro attività lavorative. Può citare gli aspetti più rilevanti, secondo lei?) - **OBIETTIVO:** comprendere la dimensione percettiva.

**DOM. 6. Ritiene che ci siano differenze nella formazione di un lavoratore in prima somministrazione rispetto a uno già inserito nel circuito della formazione?** - **OBIETTIVO:** comprendere la dimensione percettiva.

**DOM. 7. Ci sono differenze tra le richieste delle aziende e il bagaglio formativo dei lavoratori?** - **OBIETTIVO:** comprendere la dimensione percettiva.

**DOM. 8. Avete un sistema di analisi dei fabbisogni formativi dei lavoratori?** (se sì, com’è strutturato?; se no, le richieste arrivano dalle imprese?) - **OBIETTIVO:** comprendere la dimensione percettiva.

**DOM. 9. Secondo la sua esperienza, quanto la crisi ha cambiato il sistema della somministrazione?** (quantità e tipologia di forza lavoro; tipologia di settori di riferimento; caratteristiche dei lavoratori richieste dalle aziende; caratteristiche e strategie di matching) - **OBIETTIVO: individuare gli effetti della crisi sulle APL.**

## La popolazione delle ApL di riferimento

Per individuare il Panel di studio è stata condotta un'analisi della popolazione delle ApL italiane riconosciute dal Ministero del Lavoro. A tal fine è stata utilizzata la lista delle ApL certificate, fornita da Ebitemp. Da questi dati emerge che nel mercato della somministrazione, il sistema dell'offerta (ApL) è caratterizzato da un numero relativamente contenuto di Agenzie le quali tuttavia presentano un elevato insieme di sedi operative.

Nella tabella 1 è possibile osservare queste caratteristiche in dettaglio. La popolazione delle ApL è composta da 77 agenzie. Molte di queste sono caratterizzate dalla presenza di un elevato numero di sedi periferiche. In particolar modo, le prime sette della lista superano le 100 sedi periferiche; Manpower e Adecco raggiungono i valori massimi rispettivamente di 354 e 341 sedi periferiche. Tra queste agenzie è presente un elevato numero di multinazionali.

**Tab. 1 – Lista Apl: tipologia sedi e numerosità**

Nome ApL	centrale	periferica	Totale	Nome ApL	centrale	periferica	Totale
Manpower	1	354	355	Olympia	1	10	11
Adecco	1	341	342	Intempo	1	9	10
Gi group	1	205	206	Lavoro mio	1	9	10
Ranstad	1	170	171	Archimede	1	8	9
Obiettivo lavoro	1	152	153	Oggi lavoro	1	8	9
Metis	1	120	121	Wintime	1	8	9
Umana	1	110	111	Gruppo vita serena	1	7	8
Trenkwalder	1	94	95	Infor group	1	7	8
Start people	1	79	80	Life in	1	7	8
Openjob	1	75	76	Yous	1	7	8
Maw men at work	1	52	53	Axl	1	6	7
Lavoro piu'	1	47	48	Idea lavoro	1	6	7
Lavorint	1	42	43	Nuove frontiere lavoro	1	6	7
Kelly services	1	37	38	Alma	1	5	6
Eurointerim	1	36	37	Inlavoro	1	5	6
Synergie italia	1	34	35	J.b. Work	1	5	6

Temporary	1	34	35	Just on business	1	5	6
Ali missione lavoro	1	31	32	Orion societa' cooperativa	1	5	6
Etjca	1	30	31	Realjob	1	5	6
Quanta	1	30	31	Areajob	1	4	5
Risorse	1	26	27	Cooperjob	1	4	5
Articolo1	1	26	27	Delta 2	1	4	5
Humangest	1	24	25	Gruppo viesse	1	4	5
Tempor	1	24	25	Intrade	1	4	5
E-work	1	23	24	Job camere	1	4	5
Generazione vincente	1	23	24	Manutempcoop	1	4	5
Agenzia piu'	1	20	21	Oasi lavoro	1	4	5
In job	1	20	21	Page personell italia	1	4	5
Altro lavoro	1	18	19	Quintiles staff services	1	4	5
Easy job	1	18	19	Robert half	1	4	5
Punto lavoro	1	18	19	Tempi moderni	1	4	5
Orienta	1	17	18	Unique	1	4	5
During	1	16	17	Agriavorint	1	3	4
Atempo	1	14	15	Elan it resource	1	3	4
Lavoro.doc	1	13	14	Logistica	1	3	4
Maxwork	1	12	13	Workforce on line	1	3	4
Adhr	1	10	11	Free work	1	2	3
Dimensione del lavoro	1	10	11	Collocamento	1		1
Injob centro italia	1	10	11	Totale	77	2609	2686

*Nostra rielaborazione su fonte Ebitemp*

Indipendentemente dall'elevato numero di sedi periferiche, la maggior parte delle sedi si concentrano prevalentemente al Nord. Nella tabella 2 è possibile osservare la popolazione delle ApL ripartita per le cinque macro aree territoriali. Il Nord ovest è l'area nella quale si concentra la più alta percentuale di agenzie (39,80%), con la Lombardia al primo posto con 830 sedi di cui ben 260 a Milano. All'opposto, molto ridotta è la percentuale di sedi al Sud (5,32%) e ancor più nelle isole (2,20%). Al Sud le sedi si concentrano soprattutto in Campania (72) e in Puglia (48).

Tab. 2 – Tipologia ApL per macroarea territoriale

Nome ApL	Macro area e tipologia sede (centrale e periferica)										Totale
	Nord ovest		Nord est		Centro		Sud		Isole		
	Centr.	Perif.	Centr.	Perif.	Centr.	Perif.	Centr.	Perif.	Centr.	Perif.	
Manpower	1	152		87		81		23		11	355
Adecco	1	153		101		63		20		4	342
Gi Group	1	90		56		39		15		5	206
Ranstad	1	83		52		23		6		6	171
Obiettivo Lavoro	1	66		48		27		7		4	153
Metis	1	45		33		26		11		5	121
Umana		25	1	72		12		1			111
Trenkwalder		33	1	41		12		5		3	95
Start People	1	40		27		12					80
Openjob	1	36		23		12		1		3	76
Maw Men At Work	1	24		24		4					53
Lavoro Piu'		8	1	33		6					48
Lavorint	1	13		11		14		4			43
Kelly Services	1	15		16		5		1			38
Eurointerim		12	1	18		6					37
Synergie Italia	1	21		6		7					35
Temporary	1	22		6		5				1	35
Ali Missione Lavoro		5		7	1	16		3			32
Etjca	1	12		10		6		2			31
Quanta	1	9		4		10		5		2	31
Risorse	1	17		8		1					27
Articolo1		8		6	1	5		4		3	27
Humangest		5		5	1	10		4			25
Tempor	1	8		5		6		5			25
E-Work	1	12		5		4				2	24
Generazione Vincente	1	5		6		8		4			24
Agenzia Piu'	1	5		5		10					21
In Job		7	1	12		1					21
Altro Lavoro		1		4	1	12		1			19
Easy Job	1	13		4				1			19
Punto Lavoro	1	9		3		3		1		2	19
Orienta		4		8	1	4		1			18
During	1	9		4		3					17
Atempo	1	7		1		6					15
Lavoro.Doc		3		2		3	1	3		2	14
Maxwork	1	5		4		2		1			13
Adhr		2	1	7		1					11
Dimensione Del Lavoro	1	6		4							11

Injob Centro Italia			1	4		5		1			11
Olympia	1	5		2		3					11
Intempo	1	1		2		4		1		1	10
Lavoro Mio	1	6		1		1		1			10
Archimede		2	1	5		1					9
Oggi Lavoro	1	6		1		1					9
Wintime		4		2			1	1		1	9
Gruppo Vita Serena		1		3	1	3					8
Infor Group	1	4				1				2	8
Life In	1	3		2		2					8
Yous		3	1	4							8
Axl	1	2		1		3					7
Idea Lavoro		1			1	4		1			7
Nuove Frontiere Lavoro		2		1		1	1	2			7
Alma		1	1	4							6
Inlavoro		1	1	2				1		1	6
J.B. Work	1	3		1				1			6
Just On Business	1	2		1		2					6
Orion Societa' Cooperativa		3	1	1		1					6
Realjob		3				2			1		6
Areajob		2	1	2							5
Cooperjob		1	1	3							5
Delta 2	1	2		2							5
Gruppo Viesse	1	2				2					5
Intrade	1	2		1		1					5
Job Camere		2	1	1		1					5
Manutempcoop		1	1	2		1					5
Oasi Lavoro		1	1	2		1					5
Page Personell Italia	1	3				1					5
Quintiles Staff Services	1	1		1		1		1			5
Robert Half	1	3				1					5
Tempi Moderni			1	2		1		1			5
Unique	1	2		1		1					5
Agrilavorint		1					1	2			4
Elan It Resource	1	1		1		1					4
Logistica		1		1			1	1			4
Workforce On Line	1	1		2							4
Free Work					1	1				1	3
Collocamento			1								1
<b>Totale</b>	<b>44</b>	<b>1069</b>	<b>19</b>	<b>826</b>	<b>8</b>	<b>512</b>	<b>5</b>	<b>143</b>	<b>1</b>	<b>59</b>	<b>2686</b>

Nostra rielaborazione su fonte Ebitemp



## Il Panel

Per la costruzione del panel di intervistati si è optato per 24 casi ed è stata ipotizzata una ripartizione che tenesse in considerazione la ripartizione territoriale delle Sedi appena descritta. Ovviamente si tratta di un panel qualitativo, giustificato soprattutto dalla necessità di condurre poche interviste, ma con un elevato livello d'approfondimento dei temi trattati. Per questo motivo il panel non riprodurrà in modo fedele la distribuzione territoriale indicata (opzione impossibile date le dimensioni del campione e non desiderata sulla base delle finalità qualitative di questa fase dell'indagine), ma solamente in modo tendenziale. Il criterio utilizzato è stato il peso sia della macroarea sia di specifiche aree al suo interno. Ciò ha determinato che anche a territori di piccole dimensioni è stato possibile assegnare più interviste da svolgere se questi avevano un'elevata concentrazione di sedi nella popolazione originaria: è questo il caso di Milano (inquadrate nella macro area "Nord"). Al contrario, per territori molto estesi, quali ad esempio il Veneto e la Campania, non è stata individuata alcuna area specifica essendo in essi le sedi distribuite in modo eterogeneo.

Il Panel sarà così composto:

Numero imprese	Area
3	Sud
7	Centro
14	Nord

Per individuare le ApL specifiche su cui condurre la rilevazione si è ritenuta strategica la collaborazione di Ebitemp. L'autorevolezza istituzionale dell'Ente è stata infatti utile per accreditare la ricerca e i rilevatori presso le Agenzie; inoltre, le sue conoscenze del bacino di imprese ci hanno consentito di valutare sia le caratteristiche specifiche delle Agenzie da coinvolgere nel panel (la loro rispondenza con i nostri obiettivi cognitivi) sia la loro disponibilità a prender parte all'indagine.

Una volta individuate le 24 Agenzie, il contatto è avvenuto in due fasi. È stata prima inviata una lettera con cui le imprese saranno informate delle caratteristiche principali della ricerca (finalità, obiettivi e modalità di svolgimento) e del successivo contatto telefonico ad opera di un nostro ricercatore. È seguito quindi il contatto telefonico durante il quale il ricercatore ha fornito informazioni più dettagliate sulla ricerca ed ha provveduto a stabilire le modalità di svolgimento dell'intervista. Nel caso in cui l'impresa non si è dimostrata disponibile a rilasciare l'intervista si è provveduto alla sua sostituzione con un'altra impresa dalle caratteristiche analoghe.

## TEMI CHIAVE NELLO STUDIO DEL RAPPORTO TRA FABBISOGNI FORMATIVI E CRISI NEL SETTORE DELLA SOMMINISTRAZIONE EMERSI DALL'ESAME DELLA LETTERATURA

Il tema del lavoro in somministrazione è stato affrontato negli ultimi anni da numerosi testi e ricerche che hanno messo in luce diversi aspetti di questa forma di lavoro e delle agenzie preposte alla sua erogazione. Per questa indagine la nostra attenzione si è concentrata su sei studi pubblicati tra il 2007 e il 2011. Una bibliografia annotata di questi lavori è consultabile all'Allegato 1. Si tratta di lavori che sono stati scelti per la loro vicinanza con alcuni aspetti chiave della nostra indagine. In particolar modo, da un primo esame della letteratura a disposizione, essi si sono dimostrati utili per approfondire 5 temi che a nostro avviso erano da ritenersi chiave per sviluppare un quadro analitico ampio ed esaustivo:

- *Struttura del sistema della somministrazione e i modelli organizzativi*
- *Rapporto tra lavoro atipico e somministrazione*
- *Caratteristiche dei percorsi lavorativi in somministrazione*
- *Rapporto tra somministrazione, rappresentanza e il problema della sicurezza*
- *Strategie di reazione alla crisi*

Esaminiamoli nel dettaglio.

### *Tema 1 – Struttura del sistema della somministrazione e i modelli organizzativi.*

L'esame della letteratura ci ha fornito due diverse prospettive attraverso le quali inquadrare il sistema della somministrazione, tra loro complementari.

La prima è ispirata da un criterio di classificazione di tipo prevalentemente economico che si concentra sulle dimensioni, la provenienza del capitale e la struttura organizzativa dell'agenzia nel suo insieme. Sulla base di questo criterio le Agenzie per il lavoro possono essere distinte in tre modelli (Toscano, 2007):

- le società multinazionali;
- le società di medie dimensioni
- le società senza fini di lucro.

Le *società multinazionali* sono caratterizzate da una diffusione capillare delle agenzie sul territorio e da una struttura organizzativa di tipo gerarchico (una o due sedi nazionali, unità operative presenti nel territorio, con rispettivi responsabili, dalle quali dipendono le filiali). Questa forte presenza sul territorio ha un effetto sia sul piano quantitativo sia su quello qualitativo. Essa fornisce alle loro filiali una più alta capacità di allocare i propri iscritti, ma accresce anche le loro opportunità di intercettare domande di lavoro migliori sia dal punto di vista della durata della missione sia della retribuzione ottenuta. Le *società di medie dimensioni*, sono prevalentemente caratterizzate dall'apporto di capitali nazionali; in genere l'organizzazione è di tipo regionale, caratterizzate spesso dalla tendenza a specializzarsi su competenze professionali specifiche. Infine, le *società senza fini di lucro* (previste in varie nazioni compresa l'Italia), sono in genere costituite da realtà di piccole-medie dimensioni. Un esempio di questo modello è rappresentato da *Obiettivo lavoro*.

La seconda prospettiva si basa su di un criterio di tipo strategico relativo al tipo di strategia utilizzata per coprire il territorio (Consiglio S., Moschera L., 2010). Secondo questo criterio, nel nostro Paese, si possono distinguere: le agenzie che adottano un approccio *selettivo* (presenti in quattro regioni); quelle con un approccio *a macchia di leopardo* (presenti tra le cinque e le quindici regioni) e quelle con un approccio diffuso (presenti in più di quindici regioni).

### Tema 2 – Rapporto tra lavoro atipico e somministrazione.

Uno studio svolto dall'Ires (Altieri G., Dota F., Piersanti M., 2009) mostra come i lavoratori, attraverso il lavoro in somministrazione, acquisiscono esperienze professionali e formative che ne accrescono l'occupabilità. Il lavoro interinale dunque oltre a rappresentare un'opportunità di occupazione, tra l'altro in condizioni maggiormente protette e tutelate rispetto alle altre forme di lavoro atipico, rappresenta un aumento effettivo delle *chances* di trovare un altro lavoro in futuro. Il sistema del lavoro in somministrazione è utilizzato prevalentemente dalle industrie, ma ultimamente si è terziarizzato e femminilizzato in modo consistente. Soprattutto questo secondo processo desta molto interesse. Il numero di donne somministrate, benché ancora inferiore a quello degli uomini, è tuttavia maggiore, in media, di quello delle donne occupate con altro contratto. Le donne, poi, tendono a rimanere nel mercato del lavoro in somministrazione anche in età più elevata. Si tratta infatti spesso di un modo di rientrare nel mercato del lavoro a seguito di un periodo di inattività o comunque di un modo per rimanere nel mercato. L'indagine approfondisce le condizioni sociologiche e familiari dei lavoratori in somministrazione arrivando a sostenere che questa forma di lavoro difficilmente permette ai lavoratori di avere una reale autonomia economica, poiché poco più della metà dei lavoratori coinvolti nella ricerca dichiarano di avere un reddito in grado di soddisfare i propri bisogni. Nel complesso quindi sono soprattutto i giovani a lavorare per periodi più lunghi con questa tipologia contrattuale, poiché sostenuti dalla famiglia di origine, e le donne, sostenute a loro volta dal proprio partner e spesso rientrate nel mondo del lavoro tramite questa tipologia di contratto dopo essersi occupate della cura dei figli. Un altro dato

evidenziato è che, al termine della missione interinale, le probabilità di restare disoccupati dipendono dal profilo socio-anagrafico del lavoratore. Ciò riguarda in particolare le donne e chi risiede nel Sud del paese, mentre ha minori probabilità di restare disoccupato chi possiede un titolo di studio maggiormente elevato e chi risiede al Nord. In definitiva, il lavoro in somministrazione sembra rappresentare, tra le forme di lavoro atipico, la tipologia maggiormente tutelata (e tutelante), in grado di combinare flessibilità e sicurezza. Ciò nonostante anch'essa non riesce a scongiurare il rischio di precarietà lavorativa sul quale, tuttavia, influiscono problematiche di carattere strutturale legate al nostro modello di sviluppo economico nel suo complesso.

### Tema 3 – Caratteristiche dei percorsi lavorativi in somministrazione.

Negli ultimi anni il settore della somministrazione è stato investito da importanti mutamenti. Da sempre considerato come sistema utile al primo inserimento lavorativo, e per questo tuttora caratterizzato dalla prevalenza di lavoratori giovani, negli ultimi anni esso ha visto incrementare in modo rilevante le fasce di età più elevate (Altieri G., Dota F., Piersanti M., 2009). Una tendenza, questa, probabilmente frutto di due dinamiche convergenti. Da un lato, l'inasprirsi della crisi economica che ha aumentato il numero di lavoratori in mobilità e di disoccupati, soprattutto tra le fasce degli over 40; dall'altro, la più alta propensione delle imprese a ricorrere a contratti di tipo flessibile e a soluzioni utili ad alleggerirsi anche degli oneri burocratico amministrativi legati alla gestione dei dipendenti.

Negli ultimi anni la somministrazione ha visto anche un incremento rilevante di lavoratori con titoli di studio elevati. Contrariamente a quanto rilevato dall'Istat, i cui dati indicano che i lavoratori interinali hanno un titolo di studio basso, l'indagine dell'Ires evidenzia una presenza maggiore di giovani laureati. Secondo gli autori della ricerca, per i giovani laureati questa forma di occupazione rappresenta la prima possibilità di affacciarsi sul mercato del lavoro. Ma per avere una caratterizzazione più chiara dei percorsi di inserimento nella somministrazione in relazione all'età dei lavoratori è utile osservare tali tendenze in relazione all'area geografica. Dai dati raccolti, complessivamente la presenza di lavoratori interinali è superiore al Nord rispetto al Sud e Isole (dove tra l'altro i lavoratori appartenenti a tale categoria hanno un'età media più bassa). Gli autori arrivano a ipotizzare che al Sud, dove le occasioni di lavoro sono inferiori, i lavoratori interinali sono costituiti da giovani, maggiormente istruiti, in cerca del primo lavoro; mentre nel Nord, dove sono superiori le opportunità di trovare un'occupazione, i lavoratori interinali sono costituiti da over 40 con difficoltà di ricollocamento.

È interessante notare come oltre ad una tendenziale diversificazione dei profili dei lavoratori interinali (giovani che cercano di entrare nel mondo del lavoro o studenti, lavoratori over 40 con un basso titolo di studio, donne che cercano di entrare o di rientrare nel mercato del lavoro), si stia verificando anche una frammentazione dei loro percorsi lavorativi.

Da non sottovalutare, inoltre, sono due rischi che sembrano caratterizzare questo tipo di settore: l'*over qualification* e l'intrappolamento in lavori a termine.

*Over qualification* è generata dalla difficoltà per i lavoratori di inserirsi e rimanere nel mercato del lavoro e quindi dalla loro disponibilità a svolgere mansioni per le quali sono richieste qualifiche diverse, e spesso inferiore, rispetto a quella posseduta.

Accanto a questa, non meno rilevante è il rischio, per alcune categorie di lavoratori, di rimanere incastrati in una carriera di contratti a termine, di brevi esperienze lavorative. Sono soprattutto le donne a correre questo rischio. Esso può verificarsi innanzitutto perché in genere le donne approdano in questo mercato dopo un periodo di disoccupazione e spesso dopo aver collezionato diversi contratti a termine, ma anche perché trovano occupazione in settori in cui sono minori le possibilità di stabilizzazione. Questo svantaggio delle donne accade anche in presenza di un elevato livello di istruzione. Un ultimo dato interessante fornito dalla ricerca dell'Ires è quello che riguarda i lavoratori immigrati. Secondo l'Indagine, essi trovano nel mercato interinale soprattutto lavori poco qualificati, ma in parte riescono ad accedere a posti maggiormente qualificati specialmente all'interno di alcuni settori particolari come quello socio-sanitario. Nel complesso, rispetto agli italiani, i lavoratori immigrati ottengono delle missioni di durata inferiore e in aree del mercato del lavoro maggiormente marginali, ma al termine della missione le percentuali di immigrati che trovano un'occupazione stabile è simile a quella dei lavoratori italiani.

#### Tema 4 – Rapporto tra somministrazione, rappresentanza e il problema della sicurezza.

Uno studio realizzato dall'Enfap (Ente Nazionale, Formazione Addestramento Professionale) approfondisce il rapporto tra i lavoratori in somministrazione e le relazioni sindacali all'interno dell'impresa in cui essi si trovano ad operare (Enfap, 2009). Le riflessioni realizzate nella ricerca partono dalla consapevolezza di due assunti: il primo è che i lavoratori in somministrazione sono più "deboli" rispetto ad altre categorie di lavoratori, dato il carattere temporaneo e discontinuo della loro prestazione di lavoro; il secondo, fa riferimento alla difficoltà che il sindacato incontra nel compito di rappresentarli e aggregare i loro interessi. In particolare lo studio mette in evidenza come il tema della sicurezza di questi lavoratori sia fortemente legato a quello della rappresentanza sindacale. I lavoratori interinali, infatti, sarebbero più esposti ai rischi di infortuni in quanto soggetti ad "alienità organizzativa", dovuta al fatto che in genere i lavoratori necessitano di un periodo di ambientamento che permetta loro un inserimento nel contesto delle relazioni e della comunicazione aziendale. A conferma di ciò è evidenziato come il maggior numero di incidenti che coinvolgono questi lavoratori avvengono proprio nei primi giorni di missione, causati soprattutto dalla scarsa conoscenza delle attrezzature di lavoro dell'azienda in cui sono inseriti.

## Tema 5 – Strategie di reazione alla crisi.

Nel 2008 (in particolare nei mesi compresi tra ottobre e dicembre) la crisi economico-finanziaria ha coinvolto anche il settore del lavoro in somministrazione. Tra gli effetti più evidenti della crisi c'è stata, nel corso del 2009, una riduzione del numero di Agenzie per il lavoro operanti in Italia (Consiglio S., Moschera L., 2010). Tale crisi ha colto il settore in modo inaspettato dato che l'anno precedente, il 2007, era stato un anno positivo. Se, infatti, osserviamo la tabella sottostante (Consiglio S., Moschera L., 2008) possiamo constatare come nel nostro Paese il numero di agenzie è cresciuto in modo costante dall'anno dell'introduzione al 2006 (ad eccezione della breve frenata del 2003, alla quale tuttavia corrisponde un incremento del numero di addetti).

**Tab. 3 – Società operative e numero di addetti dal 1998 al 2006 in Italia.**

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Società operative</b>	33	41	51	66	70	65	73	79	83
<b>Numero Addetti</b>	1.360	2.580	4.710	6.065	6.775	7.800	8.050	8.500	9.500

Fonte: nostra elaborazione. Dati: Consiglio, Moschera, 2008

In Italia le Agenzie per il lavoro presentano due particolarità: innanzitutto vi è un numero limitato di agenzie, ma soprattutto sono caratterizzate da una grande dimensione media (particolarità che deriva dal tipo di legislazione vigente nel nostro paese). Secondo la ricerca condotta da Consiglio e Moschera, dal titolo “*Le Agenzie per il lavoro e le risposte strategiche ed organizzative alla crisi economica*” (Consiglio S., Moschera L., 2010), l'attività delle agenzie per il lavoro si concentra tendenzialmente nel Nord d'Italia, in quanto il lavoro in somministrazione rappresenta uno strumento utilizzato prevalentemente nelle aree geografiche caratterizzate da un tasso di disoccupazione particolarmente basso. La ricerca evidenzia come in generale l'incidenza del lavoro in somministrazione sul totale del lavoro dipendente dopo avere vissuto un periodo di crescita tra il 2000 e il 2007, ha visto una battuta d'arresto nel 2008, stabilizzandosi all'1,2%. Rispetto al lavoro a carattere temporaneo, l'incidenza del lavoro in somministrazione invece ha vissuto dal 2000 al 2007 una crescita dal 4,1% al 12,5% per poi scendere nel 2008 al 12,3% e nei primi sei mesi del 2009 al 9%. Tra il 2007 e il 2008 questo forma contrattuale è aumentata soprattutto al Sud e nelle Isole, mentre è diminuita nel Nord-Est e aumentata, anche se solo dello 0,1%, nel Nord-Ovest. In generale tra i lavoratori in somministrazione il peso della componente straniera è piuttosto consistente dal momento che essa rappresentava nel 2007 il 23% e nel 2008 il 23,7%. Per le Agenzie per il Lavoro non si tratta del primo periodo di crisi. Già nel 2002-2003 si erano trovate ad affrontare un periodo di difficoltà che però si era tradotto solamente in una riduzione del tasso di crescita. Nel secondo semestre del 2008 e nel

primo semestre 2009 invece si sono trovate a dover gestire un brusco calo del fatturato. Non tutte le agenzie però sono state colpite da questa crisi in modo uguale. Quelle caratterizzate da medie dimensioni, con un approccio di mercato “multistrategy” e un portfolio clienti maggiormente ampio e diversificato, hanno infatti risentito in modo minore dell’impatto della crisi.

Secondo gli autori le agenzie hanno elaborato due tipi di risposte alla crisi che possono essere ricondotte a due strategie peculiari: la *strategia dell’ibernazione*, caratterizzata da interventi di tipo soft che hanno come scopo quello di ridurre il più possibile l’impatto sulla struttura; la *strategia dell’alleggerimento*, che adotta invece soluzioni che incidono in modo più marcato sulla struttura organizzativa dell’agenzia stessa. L’Indagine evidenzia che il primo tipo di strategia, quella dell’ibernazione, è stata quella maggiormente adottata dalle agenzie in quanto permette di ripristinare tempestivamente la normalità in caso di ripresa.

Le strategie adottate dalle agenzie hanno riguardato anche il piano *organizzativo* e quello delle *risorse umane*. Dal punto di vista organizzativo, dai dati raccolti nella ricerca, le agenzie hanno scelto di tagliare i costi per le spese non prioritarie (ad esempio attraverso il risparmio sull’energia e sulle trasferte ecc.), di tagliare le consulenze, hanno adottato il downsizing (riguardo sia il numero di livelli organizzativi che le unità di staff), realizzato strategie di exit da particolari attività (come la riduzione della presenza sul territorio o alcune parti di esso) ed infine la chiusura e l’accorpamento di alcune filiali. Dal punto di vista delle *risorse umane*, invece, la strategia dell’*ibernazione* si è concretizzata con il mantenimento del numero di addetti o comunque da pochi tagli, mentre quella dall’*alleggerimento* ha visto mettere in pratica una consistente riduzione dell’organico. Oltre a questi provvedimenti, le agenzie hanno anche ridotto le ore lavorative e la trasformazione delle occupazioni full-time in part-time. La crisi ha inoltre determinato un aumento della sindacalizzazione di questo comparto lavorativo che prima risultava molto bassa.

Un’altra fonte da noi utilizzata per comprendere le strategie e il ruolo delle Apl all’interno di un mercato del lavoro attraversato dagli effetti della crisi economica è stata il CIETT: Confederation of Private Employment Agencies. Secondo la ricerca “*Adapting to Change*”, realizzata dal CIETT e dal Boston Consulting Group nel 2011, i servizi di impiego privati (le Apl) sono in grado di rispondere in modo efficace ai cambiamenti intervenuti sul mercato del lavoro a seguito della crisi economica. La ricerca evidenzia come il ricorso alle agenzie per il lavoro permette alle imprese di reagire in modo tempestivo alle fluttuazioni e alle richieste del mercato e allo stesso tempo, però, garantisce al lavoratore oltre la flessibilità (che secondo gli autori è ricercata da molti lavoratori) anche la sicurezza, l’acquisizione e lo sviluppo di abilità e competenze che gli permettono di restare e muoversi all’interno del mercato del lavoro. Lo strumento principale con cui le Apl rendono il lavoratore in somministrazione più competente e abile è la formazione. Quest’ultima è erogata anche attraverso i fondi di formazione. I lavoratori delle agenzie sono, secondo il CIETT, maggiormente formati rispetto ai lavoratori a tempo indeterminato, proprio perché alla formazione è riconosciuto un ruolo cruciale per

consentire ai lavoratori di acquisire le competenze necessarie a soddisfare la domanda delle imprese in fase di primo inserimento ma, soprattutto, per favorire il costante aggiornamento che può essere loro richiesto dall'elevata mobilità interna al sistema (come abbiamo visto in precedenza, il lavoratore somministrato può essere chiamato a svolgere più missioni in un anno presso soggetti diversi). Le agenzie per il lavoro, inoltre, permettono di velocizzare i tempi di incontro tra domanda ed offerta di lavoro contribuendo a ridurre i livelli di disoccupazione, le forme di lavoro maggiormente precarie ed il lavoro sommerso. A sostegno del ruolo svolto dalle agenzie del lavoro in Italia nel far diminuire la disoccupazione e il lavoro sommerso, il CIETT e il Bcg affermano che nel 1998, anno in cui sono state riconosciute legalmente le agenzie per il lavoro, la disoccupazione era pari all'11%, mentre nel 2007, anno in cui le agenzie hanno raggiunto l'1% nel mercato del lavoro, questa quota era inferiore al 7%. Allo stesso tempo nel 1998 il lavoro illegale rappresentava il 27%, mentre nel 2007 il suo valore è sceso al 22%.

In definitiva dall'indagine CIETT le agenzie sembrerebbero agire sul cambiamento a un livello macro e, contemporaneamente, anche ad un livello micro promuovendo: il reinserimento lavorativo di quelle fasce di lavoratori maggiormente svantaggiati (come le donne e i lavoratori anziani); favorendo il passaggio dal lavoro part-time a quello full-time o viceversa; e rappresentando spesso il primo canale di inserimento nel mondo del lavoro. È importante rilevare, però, che la creazione di opportunità di lavoro da parte delle Agenzie per il Lavoro non comporta la sostituzione dei contratti permanenti; infatti, si tratta di posti di lavoro che altrimenti non sarebbero stati creati. Le agenzie dunque, secondo l'Indagine realizzata dal CIETT, svolgono un ruolo particolarmente importante nell'attenuazione degli impatti che la crisi economica ha sui mercati del lavoro e le imprese che si avvalgono delle agenzie riescono ad anticipare la loro ripresa.

I cinque temi esaminati offrono uno spaccato molto ampio che ci consente di inquadrare alcune interessanti caratteristiche e tendenze del settore della somministrazione soprattutto alla luce della congiuntura economica negativa che ha caratterizzato gli ultimi 4 anni.

Dall'esame dei contributi considerati emerge uno scenario luci e ombre. Il sistema della somministrazione va sempre più affrancandosi (soprattutto in Italia) dall'immagine negativa che per anni lo ha raffigurato come una forma di precariato ufficializzato. Si riscontrano effetti positivi sull'occupabilità dei lavoratori, favorita dall'elevato numero di esperienze professionali e formative che riescono ad acquisire attraverso le missioni. Il settore, inoltre, sembra caratterizzato da un'elevata duttilità che gli consente di adattarsi in modo più rapido ai mutamenti del mercato del lavoro e, soprattutto, di recuperare più rapidamente quote di mercato nelle fasi di ripresa dai cicli di crisi. Ciò nonostante, persistono elementi di criticità.

Sul piano della sicurezza sul lavoro si registra una maggiore esposizione al rischio dei lavoratori somministrati, soprattutto nelle prime fasi di avvio delle missioni. Una tendenza probabilmente favorita dalla maggiore "alienità organizzativa" cui possono essere soggetti i

lavoratori in somministrazione a causa del poco tempo a disposizione per acquisire familiarità con il nuovo ambiente organizzativo.

Sul piano del matching si riscontrano ancora alcune difficoltà nell'allineare la domanda di professionalità da parte delle imprese e le risorse umane fornite dal sistema della somministrazione; non sono infrequenti casi di *over qualification*, generati dalla difficoltà dei lavoratori di inserirsi e rimanere nel mercato del lavoro e dalla conseguente disponibilità a svolgere mansioni per le quali è richiesta una qualifica inferiore rispetto a quella posseduta. Vediamo, quindi, come la flessibilità garantita dal sistema della somministrazione, e la conseguente mobilità lavorativa, può esser tanto un importante fattore di professionalizzazione del lavoratore (come abbiamo visto, utile a accrescerne l'occupabilità) quanto un potenziale fattore di rischio, determinando una frammentazione delle carriere che può pesare negativamente sulla stabilizzazione del lavoratore.

Non da ultimo, si riscontra come la duttilità stessa del sistema della somministrazione possa rischiare di renderlo, soprattutto nella percezione delle imprese, un sistema tampone delle anomalie e delle debolezze del mercato del lavoro. In tal senso, esso diventa uno strumento al quale ci si rivolge per alleggerirsi degli oneri burocratici legati all'assunzione di un lavoratore e alla sua gestione sul piano amministrativo. Si tratta di un meccanismo molto pericoloso perché può portare in secondo piano l'attenzione per la qualità della risorsa professionale e generare, nel lungo periodo, un livellamento verso il basso della qualità del servizio, mortificando le molte potenzialità presenti nel sistema della somministrazione.

I dati e le interpretazioni offerti dagli autori citati hanno rappresentato per noi non solo una solida base per costruire le ipotesi guida della nostra ricerca e definire i focus tematici dei nostri strumenti di rilevazione; essi ci hanno guidati anche nella successiva fase di analisi e commento dei dati ponendosi come fattori di interpretazione e benchmark utili per formulare le nostre conclusioni in modo più accurato. Prima di affrontare l'indagine di campo e illustrare i principali risultati raggiunti, nel prossimo capitolo offriremo un altro approfondimento di analisi. Saranno illustrati i dati secondari, principalmente di fonte CIETT, per offrire una descrizione dei trend del settore della somministrazione a livello europeo, quindi in un'ottica comparata.

## ANALISI DEI TREND DEL SETTORE SULLA BASE DEI DATI INTERNAZIONALI

Nel precedente capitolo sono state rese evidenti alcune peculiarità del settore della somministrazione attraverso l'esame di ricerche condotte negli ultimi 5 anni. L'interesse era quello di mettere in risalto alcune caratteristiche di tipo più spiccatamente qualitativo come, ad esempio, le peculiarità delle strategie di reazione alla crisi, il tipo di percezione dei beneficiari sulla sua utilità (soprattutto i lavoratori somministrati), lo stato del matching tra domanda e offerta di professionalità; oltre a ciò, l'interesse era di verificare la presenza, nel dibattito, di categorie interpretative utili a descriverlo: ad esempio un criterio di classificare le ApL, come nei lavori di Toscano e di Moschera e Consiglio.

Questo capitolo descrive le principali caratteristiche quantitative del sistema della somministrazione a livello italiano ed europeo e in un'ottica diacronica. L'obiettivo è di tracciare le linee essenziali per un'analisi della diffusione e dell'evoluzione del lavoro in somministrazione in Europa. A tal fine sono stati utilizzati i dati raccolti nei Rapporti Economici 2011, 2010 e 2009 diffusi dalla CIETT<sup>1</sup>. Come già accennato in precedenza, il CIETT è la Confederazione Internazionale delle Agenzie di collocamento privato, fondata nel 1967 al fine di promuovere gli interessi comuni del settore delle agenzie di lavoro a livello internazionale. Attualmente comprende 46 federazioni nazionali di agenzie di collocamento private e 7 delle più grandi società mondiali di personale: Adecco, Gi Group, Hudson, Kelly Services, Manpower, Randstad e USG People.

---

<sup>1</sup> I tre Rapporti economici della CIETT contengono dati ripartiti nel seguente modo: il Rapporto 2011 contiene i dati afferenti le APL nel 2009; il Rapporto 2010 contiene i dati afferenti le APL nel 2008; il Rapporto 2009 contiene i dati afferenti le APL nel 2007.

## Le agenzie per il lavoro in Europa in numeri

I Paesi europei in cui si rileva tra il 2007 e il 2009, con piccole variazioni nel tempo, la presenza costante di un numero elevato di Agenzie per il lavoro sono il Regno Unito (UK), l'Olanda, la Germania, la Francia, la Polonia, la Danimarca, l'Ungheria e la Repubblica Ceca. Per quest'ultimo paese va segnalata la forte riduzione nel 2009 del numero complessivo di APL (cfr. la tabella n.4).

Osservando, poi, nel dettaglio i dati, possiamo suddividere i paesi in tre gruppi. Il primo è costituito da quei paesi dove la presenza di APL è andata crescendo nel corso degli anni presi in esame: Austria, Belgio, Danimarca, Germania, Italia, Olanda, Norvegia e Regno Unito. In questo gruppo è interessante notare come l'Austria sia il paese che in assoluto ha fatto registrare l'aumento più consistente del numero di APL. Per quanto concerne l'Italia, nonostante un piccolo aumento del numero di agenzie tra il 2007 e il 2009, la loro presenza resta fra le più basse d'Europa. Il secondo gruppo è costituito dai paesi dove la presenza di APL è diminuita nel tempo: Rep. Ceca, Ungheria, Polonia, Romania, Slovacchia, Slovenia, Svezia. L'ultimo gruppo è costituito da quei paesi dove la presenza di agenzie è rimasta sostanzialmente costante nel tempo: Bulgaria, Francia, Grecia, Irlanda, Portogallo e Spagna.

**Tab. 4 - Numero delle agenzie per il lavoro in Europa (valori assoluti)**

Paese	2007	2008	2009
Austria	410	700	1200
Belgium	131	141	140
Bulgaria	150	150	
Czech Republic	1936	2247	215
Denmark	1144	1064	1347
Finland		400	450
France	1200	1200	1200
Germany	8077	9465	9078
Greece	8	8	9
Hungary	1595	757	667
Irlanda	615	615	
Italy	80	87	85
Luxembourg		41	
Macedonia			27
Netherlands	2855	3280	3640
Norway	310	400	400
Poland	1978	2166	1086
Portugal	270	265	265
Romania		142	129
Slovakia		410	355
Slovenia		73	59
Spain	368	363	363
Sweden	600	620	500
Switzerland	422		
UK	10462	11494	11500

Fonte: Nostra elaborazione su dati dei Rapporti CIETT 2011. 2010. 2009

Per quanto riguarda il numero di filiali<sup>2</sup> per agenzia (cfr. la tabella n. 5), i dati raccolti dai Rapporti della CIETT (cfr. in particolare il Rapporto Economico del 2011, pag. 20) mettono in evidenza come, nel caso dell'Italia, a fronte di un numero di APL basso rispetto

ad altri paesi europei (come ad esempio la Germania), si registra la presenza di un elevato numero di sedi periferiche per agenzia. Secondo questo Rapporto l'Italia si caratterizzerebbe per la presenza di un numero piccolo di grandi APL rispetto ad altri paesi, ma con un'ampia rete di filiali.

**Tab. 5 - Numero di filiali per agenzia in Europa (valori assoluti)**

Paesi	2007	2008	2009
Austria		1400	1500
Belgium	1246	1284	1234
Bulgaria		180	
Czech Republic		2069	2069
Denmark	1315	1300	
France	6648	7000	6500
Germany	14592	8331	7064
Greece		15	16
Hungary		1009	977
Irlanda	750	750	
Italy	2500	3200	2900
Luxembourg		68	
Netherlands	5638	5635	5285
Norway	600	600	700
Poland	2300	2500	2941
Portugal		427	427
Romania		212	194
Slovakia		490	465
Slovenia		148	140
Spain	1700	1700	1700
Sweden	850	870	850
Switzerland	2167		
UK	15970	17607	17000
Totale	56276	56795	51962

Fonte: Nostra elaborazione su dati dei Rapporti CIETT 2011, 2010, 2009

<sup>2</sup> Per filiali intendiamo riferirci alle sedi periferiche delle APL.

**Tab. 6 - Personale interno delle ApL in Europa  
(valori assoluti)**

Paesi	2007	2008	2009
Belgium	6433	6482	6482
Bulgaria		470	
Czech Republic		1440	1440
Finland	3140	3000	3000
France	23000	23000	23000
Germany		44700	44700
Greece		183	183
Hungary		2885	2885
Irlanda	12950	12950	
Italy	11000	10800	9000
Luxembourg		307	307
Netherlands	33810	34000	34000
Norway	2323	2340	2340
Poland	4005	4100	4100
Portugal		750	750
Romania		1472	1472
Slovakia		1254	1254
Slovenia		420	420
Sweden	10000	11000	11000
UK	101826	108833	108833

*Fonte: Nostra elaborazione su dati dei Rapporti CIETT  
2011, 2010, 2009*

I paesi in cui le ApL presentano il più elevato numero di personale interno (internal-staff) sono l'Olanda, il Regno Unito, la Francia, la Germania, l'Italia e la Svezia (cfr. la tabella n. 6). Osservando nel complesso i dati presenti in quest'ultima tabella possiamo notare che se rapportiamo il numero di personale interno al numero di filiali prima e al numero di agenzie poi per ciascun paese, emerge come in Europa la maggioranza delle APL si caratterizza per essere di piccole e medie dimensioni, con una presenza in media nel 2009, di circa 5 persone per filiale e di 18 persone per agenzia.

**Tab. 7 - Numero di lavoratori delle ApL in Europa (valori assoluti)**

Paesi	2007	2008	2009
Austria		68.081	57.230
Belgium	95.465	92.211	71.759
Bulgaria		5.400	5.400
Czech Republic		35.000	35.625
Denmark		21.227	21.227
Finland	28.000	32.000	20.000
France	637.901	604.318	447.348
Germany	614.000	760.000	625.000
Greece	8.172	7.773	5.087
Hungary	55.000	55.000	22.153
Irlanda	35.000	35.000	
Italy	222.000	225.000	162.000
Lithuania			823
Luxembourg		4.300	4.300
Macedonia			45.230
Netherlands	233.000	242.000	212.651
Norway	24.982	25.685	20.186
Poland	60.000	90.000	71.914
Portugal		10.000	45.000
Romania		30.305	22.153
Slovakia		14.236	14.492
Slovenia		2.743	2.828
Spain	160.000	141.064	141.064
Sweden	59.400	58.850	46.000
Switzerland	70.000	68.562	56.950
UK	1.377.740	1.220.310	1.068.197
Total Europe	3.917.000	3.885.000	3.214.000

Fonte: Nostra elaborazione su dati dei Rapporti CIETT 2011, 2010, 2009

Negli ultimi dieci anni in Europa il numero complessivo di lavoratori interinali definiti in termini di equivalenti full-time<sup>3</sup> è aumentato da 2.1 milioni nel 1999 a 3.2 milioni nel 2009. Tale crescita, secondo quanto sostiene l'ultimo Rapporto della CIETT (2011, pag. 21), è in parte il risultato della progressiva liberalizzazione del mercato del lavoro da regolamenti restrittivi (soprattutto in paesi come l'Italia, la Germania e quelli del Nord Europa) e in parte, riconducibile all'apertura di nuovi mercati nei paesi dell'Europa Centrale e dell'Est. L'Italia ha visto aumentare progressivamente negli ultimi dieci anni il numero complessivo di lavoratori interinali, definiti in termini di equivalenti full-time, raggiungendo la massima espansione nel 2008 con 225 mila lavoratori; numero poi ridottosi a 162 mila nel 2009.

Gli ultimi dati disponibili (cfr. la tabella n. 7) evidenziano che nel 2009 in Europa il numero complessivo di lavoratori interinali è di poco superiore ai 3 milioni, in diminuzione del 17% rispetto al 2008.

<sup>3</sup> L'equivalente full-time è definito come il numero totale di ore di lavoro svolte da tutti i lavoratori interinali in ciascun paese in un periodo di oltre un anno, diviso la media del numero di ore lavorative svolte in un periodo di oltre un anno da lavoratori con un lavoro full-time e un contratto a tempo indeterminato.

## Il profilo dei lavoratori interinali: genere, età, titolo di studio

La maggioranza dei lavoratori interinali nei diversi paesi europei è costituita da maschi (cfr. la tabella n. 8). In particolare essi prevalgono in maniera netta in Austria, Belgio, Francia, Germania, Slovacchia, Slovenia, e Svizzera. Il Regno Unito, la Svezia, la Grecia e la Finlandia, viceversa, si distinguono per la prevalenza di femmine. In Italia, secondo i dati

**Tab. 8 - Distribuzione di genere dei lavoratori delle APL in Europa (valori percentuali).**

Paesi	2007		2008		2009	
	M	F	M	F	M	F
Austria			80	20	80	20
Belgium	58	42	58	42	58	42
Bulgaria			54	46		
Czech Republic	53	47	44	56	48	52
Denmark					39	61
Finland	33	67	34	66	34	66
France	72	28	71	29	71	29
Germany	73	27	73	27	70	30
Greece	45	55	46	54	44	56
Hungary	55	45	54	46	54	46
Italy	58	42			52	48
Luxembourg			78	22		
Macedonia					66	34
Netherlands	54	46	53	47	53	47
Norway	51	49	51	49	51	49
Poland	49	51	56	44	48	52
Portugal			45	55		
Romania			49	51	52	49
Slovakia			62	38	57	43
Slovenia			55	45	56	44
Spain	56	44	56	44		
Sweden	50	50	50	50	40	60
Switzerland	74	26	74	26	75	25
UK	37	63	42	58	42	58

Fonte: Nostra elaborazione su dati dei Rapporti CIETT 2011, 2010, 2009.

del 2009, c'è una leggera prevalenza di lavoratori maschi rispetto alle femmine. In generale le differenze di genere dipendono dalle particolari caratteristiche del tessuto socio-economico di ciascun paese europeo così come dai settori economici in cui è più diffusa la presenza delle agenzie interinali. Laddove il mercato è più orientato verso il settore dei servizi ci saranno più donne (ad esempio in Svezia), dove, invece, i mercati si caratterizzano per una forte presenza del settore industriale saranno i maschi a prevalere (ad esempio in Germania).

**Tab. 9 - Distribuzione per età dei lavoratori delle APL in Europa (valori percentuali)**

Paesi	Meno di 21 anni			Tra 21-25 anni		
	2007	2008	2009	2007	2008	2009
Belgium	8	7	10	30	27	27
Bulgaria		2			26	
Czech Republic	19	10	8	26	40	28
France	4	4	3	27	27	26
Germany		5	7		19	17
Greece	11	8	8	39	37	31
Hungary	9			23		
Italy	5		6	22		27
Luxembourg		12			22	
Macedonia						9
Netherlands		15	15		32	32
Poland		17	17		33	33
Portugal		25			35	
Romania		10	6		32	29
Slovakia		12	7		27	24
Slovenia		7	7		18	20
Sweden	5	5	5	18	18	21
Switzerland		10	10		30	30

Fonte: Nostra elaborazione su dati dei Rapporti CIETT 2011, 2010, 2009.

In quasi tutti i paesi europei la maggioranza dei lavoratori interinali ha un'età compresa fra i 21 e i 45 anni. Nel 2009, in molti paesi i lavoratori interinali con un'età compresa fra i 21 e i 45 anni supera il 70%. In paesi quali la Francia, la Grecia, l'Italia, la Romania e la Slovenia tale quota supera l'80%. Osservando, poi, nel dettaglio i dati (cfr. la tabella n. 9) la fascia d'età più rappresentata fra i lavoratori interinali è quella tra i 31 e i 45 anni, superando nel 2009 il 30% in paesi quali Belgio, Francia, Germania, Italia, Macedonia, Romania, Slovenia, Svezia e Svizzera. Un altro elemento interessante è

la presenza, in alcuni paesi, di una discreta quota in termini percentuali sia di lavoratori con meno di 21 anni che di lavoratori con più di 45 anni. In Belgio, Olanda, Polonia e Svizzera nel 2009 il 10% dei lavoratori interinali ha meno di 21 anni. In Olanda e Polonia, in particolare, tale quota raggiunge rispettivamente il 15% e il 17%. In paesi come Germania, Macedonia, Belgio, Rep. Ceca, Francia, Olanda, Svizzera, Svezia e Slovacchia, nel 2009 i lavoratori con più di 45 anni superano il 12%. In Germania e Macedonia, in particolare tale quota raggiunge rispettivamente il 22% e il 24%.

Nel 2009 in molti paesi europei, la maggioranza dei lavoratori interinali ha inizialmente un titolo di studio medio-basso (cfr. tab. 10). In media il 47% dei lavoratori interinali ha un Diploma di scuola secondaria superiore, mentre il 27% è in possesso al più della Licenza

media. Spagna (56%) e Rep. Ceca (70%) sono gli unici paesi dove la maggioranza dei lavoratori interinali ha un titolo di studio basso.

**Tab. 10 - Distribuzione per titolo di studio dei lavoratori delle APL in Europa (valori percentuali).**

Paesi	Basso*	Medio**			Alto***				
	2007	2008	2009	2007	2008	2009	2007	2008	2009
Belgium			27			42			31
Bulgaria		26	26		25	25		49	49
Czech Republic	55	70	70	40	25	25	5	5	5
Finland			9			58			27
France	52			24			24		
Greece	7	6	6	65	63	63	28	31	31
Hungary	36	44	44	58	51	51	6	5	5
Italy	35			53			12		
Luxembourg		35	35		40	40		25	25
Netherlands	28	28	28	49	53	53	23	19	19
Norway	5	3	3	45	48	48	50	49	49
Poland	65			20			15		
Portugal		10	10		70	70		20	20
Spain	20	56	56	68	39	39	12	5	5
Sweden	10	10	10	55	50	50	35	40	40
Switzerland		24	24		66	66		10	10
UK	16	36	36	56	25	25	28	39	39

\* Fino alla Licenza media; \*\* Diploma di scuola secondaria superiore; \*\*\* Laurea o superiore.  
Fonte: Nostra elaborazione su dati dei Rapporti CIETT 2011, 2010, 2009.

## Le agenzie interinali nel mercato del lavoro europeo

Seguendo in maniera speculare i principali mutamenti delle economie europee degli ultimi decenni, la distribuzione per settore economico delle agenzie interinali in Europa nel 2009 (cfr. la tabella n. 11), ha visto la riduzione della tradizionale presenza di agenzie nel settore industriale (31% in media) in concomitanza alla crescita nel settore dei servizi (43% in media). Il settore manifatturiero resta quello con la presenza più importante di agenzie interinali nelle economie tradizionalmente più industriali, come ad esempio la Polonia

(70% nel 2009) e l'Ungheria (61% nel 2009). La Rep. Ceca (12% nel 2009) e l'Olanda (10% nel 2009) vedono una discreta presenza di agenzie nel settore della pubblica amministrazione; in Lussemburgo (27% nel 2009) e in Francia (23% nel 2009) si rileva una discreta presenza di agenzie nel settore delle costruzioni. L'Ungheria (12% nel 2009) è l'unico paese dove si registra una rilevante percentuale di agenzie nel settore dell'agricoltura. L'Italia si caratterizza per l'assoluta prevalenza di agenzie interinali nei settori manifatturiero (41% nel 2009) e dei servizi (49% nel 2009).

**Tab. 11 - Distribuzione per settore economico delle APL in Europa (valori percentuali).**

Paesi	Manifatturiero			Servizi			Costruzioni			P. A.			Agricoltura			Altri settori		
	2007	2008	2009	2007	2008	2009	2007	2008	2009	2007	2008	2009	2007	2008	2009	2007	2008	2009
Belgium	60	61	38	37	37	53	1	1	3	1	1	2	1	1	1			3
Bulgaria		10	10		90	90												
Czech Republic	44	58	52	31	25	22	2	8	10	20	2	12	1	2	2	2	5	2
Denmark		12	12		25	25		7	7		48	48		2	2		6	9
France	46	44	39	32	34	37	21	21	23	0	1		0	1	1			
Germany	65	49	46	29	6	30		10	8		1	2				6	33	14
Greece	12	10	10	60	82	67		1	2		1					28	6	21
Hungary	51	61	61	35	6	6	11	9	9				1	12	12	2	12	12
Italy	46		41	41		49	2		3	2		3			1	9		4
Luxembourg		11	11		39	39		27	27								23	23
Netherlands	17	19	21	46	54	25	3	3	3	15	21	10	1	1	1	9	3	40
Norway	11	9	9	65	64	64	16	18	18	8	9	9						
Poland	60	70	70	30	25	25										10	5	5
Portugal		15	15		40	40		15	15		20	20		1	1		9	9
Spain	30	33	33	60	62	62	2	2	2				8	1	1		2	2
Sweden	34	29	29	58	56	57	1	1	2	7	7	8					7	4
Switzerland		35	35		40	40		20	20		4	4		1	1			
UK	22			54			7			10						7		

Fonte: Nostra elaborazione su dati dei Rapporti CIETT 2011, 2010, 2009.

In molti paesi europei, la durata media del contratto di lavoro per un lavoratore interinale è compresa tra uno e tre mesi e molto spesso arriva a superare i tre mesi (cfr. la tabella n. 12). A fare eccezione rispetto a questo trend europeo sono l'Italia (66% nel 2009) e la

Polonia (63% nel 2009), dove più della metà dei contratti dura meno di un mese. Per quanto riguarda l'Italia si rileva tra il 2007 e il 2009 un aumento del 10% della quota di lavoratori con contratti di breve durata e il concomitante dimezzamento della quota di lavoratori con un contratto di lunga durata.

**Tab. 12 - Durata del contratto di lavoro dei lavoratori interinali in Europa (valori percentuali)**

Paesi	Breve (< 1 mese)			Media (1 - 3 mesi)			Lunga (3 mesi)		
	2007	2008	2009	2007	2008	2009	2007	2008	2009
Austria		21	19		20	17		60	64
Belgium			37			19			44
Czech Republic	41	20	27	25	40	38	34	40	35
France	25		45	40		25	35		30
Germany		8	7		20	29		72	64
Greece	20	22	18	44	42	39	36	36	43
Irlanda	26	26		24	24		50	50	
Italy	56	56	66	21	21	23	24	24	12
Luxembourg		75			20			5	
Macedonia			17			38			45
Netherlands	16	12	27	25	20	30	59	68	43
Poland			63						37
Portugal		10			20			70	
Spain	86	50	4	11	5	24	2	45	72
Sweden	2	2	30	23	23	30	75	75	40
Switzerland		30			30			40	

Fonte: Nostra elaborazione su dati dei Rapporti CIETT 2011, 2010, 2009.

In Europa, il livello di regolamentazione e il grado di sviluppo economico dei vari paesi spiegano le differenze nel ritmo di crescita del settore del lavoro interinale nel mercato del lavoro. La crescita costante in termini percentuali del tasso di penetrazione del lavoro interinale nel mercato del lavoro europeo verificatasi tra il 1996 e il 2007 (si è passati dall'1% al 2%), ha visto una interruzione nel 2008 (1,7%). L'ultimo Rapporto della CIETT (2011) segnala che nel 2009 il tasso di penetrazione medio del lavoro interinale nel mercato del lavoro europeo è pari all'1,5% (in ulteriore calo dello 0,2% rispetto al 2008) e che tale ulteriore riduzione è effetto della grave crisi economica internazionale. Tuttavia, tale media nasconde enormi differenze da paese a paese, differenze che vanno dal 3,6% nel Regno Unito allo 0,1% in Grecia. In generale, nei paesi dell'Europa dell'Ovest (in particolare Francia, Germania, Regno Unito e nei paesi del Benelux) dove sono presenti mercati più

maturi, i tassi di penetrazione del lavoro interinale sono tutti superiori alla media europea; viceversa, nei paesi del Sud e dell'Est dell'Europa caratterizzati dalla presenza di nuovi mercati, i tassi di penetrazione sono tutti al di sotto della media. Questi paesi mostrano, quindi, un grande margine di crescita per il lavoro interinale.

Secondo l'ultimo Rapporto della CIETT (2011, pag. 67) nel 2009 in tutta Europa, il lavoro interinale è utilizzato dalle aziende per restare competitive sul mercato. In Belgio il 57% delle aziende ha deciso di utilizzare lavoratori interinali nel corso del 2009. Anche in Danimarca (49%), Francia (35%) e Regno Unito (35%) il ricorso a lavoratori interinali da parte delle aziende è stato elevato. In generale l'utilizzo di lavoratori interinali è più diffuso nei paesi dove sono più sviluppate le regolamentazioni del mercato del lavoro (fra i quali Olanda, Germania, Italia, Spagna) e meno in quelli dove non sono ancora oggi presenti riforme del mercato del lavoro (fra i quali Romania, Estonia, Lituania, Cipro, Rep. Ceca).

Il contributo delle agenzie interinali per un migliore funzionamento del mercato del lavoro: alcune evidenze di un sondaggio.

L'ultimo Rapporto della CIETT (2011) presenta i risultati di un sondaggio fatto nel 2010 in cui sono state realizzate una serie di interviste in otto paesi europei (Belgio, Francia, Germania, Italia, Olanda, Polonia, Spagna, e Regno Unito) ad un campione di 5373 persone. Fra i vari quesiti posti agli intervistati, ci soffermeremo in particolare sulle risposte fornite alle seguenti tre affermazioni: *“Consigliereste ad un familiare o ad un amico di lavorare per un'agenzia interinale?”*; *“Le agenzie interinali sono un efficace strumento per trovare il primo lavoro?”*; *“Le agenzie interinali sono un efficace strumento per trovare un lavoro a tempo indeterminato?”*.

Per quanto riguarda il primo quesito, in sei paesi su otto (Regno Unito 83%, Polonia 76%, Belgio 74%, Francia 69%, Olanda 62% e Italia 55%), la maggioranza degli intervistati consiglierrebbe ad un familiare o ad un amico di lavorare per un'agenzia interinale.

La stragrande maggioranza dei cittadini intervistati, nel caso del secondo quesito, crede che il lavoro interinale sia un buon modo per entrare per la prima volta nel mercato del lavoro. I cittadini del Regno Unito (92%), Belgio (86%), Polonia (85%), Francia (84%), Spagna (82%) e Olanda (80%) sono fortemente concordi con questa affermazione. Sembrano leggermente più scettici gli italiani (71%) e ancora di più i tedeschi (59%).

Secondo l'opinione degli intervistati in quasi tutti paesi europei, le agenzie interinali sono un efficace strumento per trovare un lavoro con un contratto a tempo indeterminato. Nel Regno Unito il 90% degli intervistati è d'accordo con l'affermazione posta dal quesito. Anche in Olanda (78%), Polonia (77%), Belgio (69%) e Francia (61%) la maggioranza dei cittadini esprime totale approvazione. La Spagna (52%), la Germania (43%) e l'Italia (40%) sono, invece, i paesi più dubbiosi in merito a questa affermazione.

## Alcune osservazioni conclusive sull'Italia

L'Italia presenta negli anni presi in considerazione dai Rapporti economici della CIETT, un numero di agenzie interinali fra i più bassi d'Europa (85 nel 2009). Tuttavia, tali agenzie si caratterizzano per essere di grandi dimensioni con un'ampia rete di sedi periferiche (filiali). Come abbiamo visto nel precedente capitolo, questa caratteristica è messa in evidenza sia in *Adapting to changes* (sempre ad opera del Ciett con il supporto del Bcg), sia da altre indagini italiane, come quella condotta da Consiglio e Moschera (ibid), e quella di Toscano. Una successiva conferma di questo modello di radicamento e diffusione territoriale viene anche dall'esame della lista delle ApL da noi acquisita tramite Ebitemp. La coerenza di questi dati non ci sorprende, poiché i diversi studi analizzati hanno fatto ricorso anche a un insieme di fonti comuni; al contrario, tale coerenza è un segnale positivo sulla bontà e l'uniformità delle informazioni diffuse da fonti diverse. Integrando quanto emerso dalle suddette fonti possiamo quindi affermare che il settore della somministrazione in Italia sembra essere radicato su un modello di ApL prevalentemente di tipo *diffuso* caratterizzato da un elevato numero di multinazionali.

Per quanto riguarda la quantità di personale interno (internal-staff) impiegato nelle agenzie nel 2009 in Italia, si registra la presenza in media di circa 106 persone nelle sedi centrali (in Europa la media è di 18 persone) e 3 persone circa nelle sedi periferiche (in Europa sono mediamente 3). L'Italia, così come avvenuto in quasi tutti i paesi europei, ha visto aumentare regolarmente, negli ultimi dieci anni, il numero complessivo di lavoratori interinali definiti in termini di equivalenti full-time, raggiungendo la massima espansione nel 2008 con 225 mila lavoratori; numero ridottosi poi a 162 mila lavoratori nel 2009, probabilmente effetto della crisi economica internazionale. Presumibilmente è proprio in questa seconda fase che si è diffusa una maggiore propensione da parte delle Agenzie a ricorrere alla strategia dell'alleggerimento, resa necessaria dal carattere di questa crisi, particolarmente pervasivo dei diversi settori dell'economica.

I lavoratori interinali nel nostro Paese sono soprattutto maschi (il 52% nel 2009) ed hanno un'età compresa fra i 21 e i 45 anni (l'86% nel 2009) con una quota elevata, in particolare, nella fascia tra i 31 e i 45 anni (il 34% nel 2009). Per quanto concerne il titolo di studio, i dati disponibili (Rapporto economico CIETT 2009) evidenziano che nel 2007 il 53% dei lavoratori interinali in Italia ha un titolo di studio medio (Diploma di scuola secondaria superiore). Le agenzie interinali operano, in Italia, soprattutto nei settori manifatturiero (41% nel 2009) e dei servizi (49% nel 2009). Il 66% degli interinali nel 2009 in Italia ha un contratto di lavoro di breve durata (meno di un mese); dato che differenzia il nostro Paese dal resto d'Europa dove, invece, i contratti di lavoro sono di lunga durata (superiore ai tre mesi). Il tasso di penetrazione del lavoro interinale nel mercato del lavoro nel nostro Paese è cresciuto con regolarità dal 1999 (0,1%) raggiungendo l'1% nel 2007 (con una media europea del 2%). Tra il 2007 e il 2009 il tasso di penetrazione del lavoro interinale nel mercato del lavoro in Italia ha subito una riduzione dello 0,3% attribuibile, probabilmente, alla crisi economica internazionale. Nell'osservare i dati, tuttavia, rimane costante

l'impressione di una maggiore elasticità del settore della somministrazione che gli consente una più rapida ripresa, rispetto alle altre tipologie contrattuali, al momento in cui si verifica un'inversione di tendenza nel mercato del lavoro.

La presenza in Italia di regolamentazioni del mercato del lavoro più sviluppate rispetto ad altri paesi europei, rende più facile la diffusione e il ricorso alle agenzie interinali da parte delle aziende ed imprese presenti nel nostro Paese.

## FABBISOGNI FORMATIVI E CRISI – LE EVIDENZE DELL'INDAGINE DI CAMPO

Dopo l'ampia panoramica che è stata offerta sui dati di scenario (dotata di un elevato livello di approfondimento) questo capitolo è dedicato all'esame delle evidenze emerse dall'indagine di campo.

Ricordiamo che questa seconda fase, cuore della ricerca, è stata condotta attraverso studi di caso e un *focus group* tematico. Nello specifico, la prima attività ha visto la realizzazione di 24 interviste<sup>4</sup> strutturate in profondità. I soggetti intervistati lavorano per alcune delle più importanti Agenzie per il lavoro presenti nel nostro Paese (Quanta, Injob, Openjob Metis, Randstad, Synergie, Adecco e Obiettivo Lavoro formazione). Il criterio che è stato utilizzato per selezionarli è stato legato al loro ruolo e agli anni di esperienza accumulati. Erano infatti necessari profili che avessero una visione chiara delle attività della filiale nel suo complesso e che fossero in grado di inquadrare le strategie della filiale in un arco temporale il più possibile ampio; pertanto si è trattato di funzioni apicali con una consistente esperienza di lavoro nella filiale.

Il ruolo e l'esperienza accumulata negli anni dai soggetti intervistati ci ha permesso di ricostruire un quadro generale sul settore delle Apl nella prospettiva delle filiali. Come accennato nella nota metodologica a inizio rapporto il nostro interesse è focalizzato prevalentemente sulle sedi operative al fine di acquisire informazioni più puntuali sulle procedure specifiche (e relative criticità) da loro messe in atto nello svolgimento della loro mission.

Il focus group tematico ha visto coinvolte le parti sociali. Nell'economia della ricerca la sua funzione è stata quella di incorporare informazioni provenienti da una prospettiva diversa ma integrata e teoricamente funzionale alla precedente delle ApL. In questo modo il quadro complessivo risultante dalle due fasi di rilevazione combina due prospettive: quella degli operatori diretti del sistema (le ApL) e quella delle organizzazioni che in modo più mirato hanno un ruolo chiave sia nel tutelare i diritti di tutte le parti coinvolte nel meccanismo (imprese e lavoratori) sia nel promuovere e supportare iniziative utili e necessarie a migliorare la qualità del sistema della somministrazione nel suo complesso (si pensi alla formazione attraverso la bilateralità).

Le due prospettive, e in particolar modo i risultati delle interviste, sono state quindi interpretate alla luce anche di due interviste di livello più alto, rivolte direttamente a profili associati a ruoli direttivi su macro aree o funzioni trasversali alla singola filiale. In questo

---

<sup>4</sup> Estrazione di un panel, non statisticamente rappresentativo, di 24 soggetti (16 donne ed 8 maschi). Le interviste sono state realizzate a metà 2012 e sono così distribuite: 14 in agenzie del Nord Italia (Nord, 14; Centro 7; Sud 3). Il ruolo degli intervistati all'interno dell'agenzia è così distribuito: 17 sono Direttori di agenzia; 4 sono Responsabili commerciali; 1 è Responsabile della formazione; 1 è Responsabile della selezione; e 1 è Responsabile della Divisione Sanità ed Industria.

modo è stato possibile acquisire un punto di vista più alto, attinente alle macro policy, che ci ha consentito un'interpretazione più accurata di quanto emerso dalle altre fonti.

Il capitolo è strutturato in 4 paragrafi: due di taglio descrittivo, due analitico. I paragrafi descrittivi presentano quanto emerso dalle interviste e dal focus sui singoli stimoli contenuti nelle due tracce di lavoro. I testi illustrati sono il frutto di una lettura integrata dei contributi offerti dai diversi intervistati e dai partecipanti al focus. I paragrafi analitici, invece, offrono alcune riflessioni formulate da una lettura trasversale ai diversi stimoli proposti, effettuata anche alla luce dei molti dati secondari acquisiti nella prima parte della ricerca.

## **Le interviste alle filiali**

**DOM. 1. Cominciamo con una domanda molto generale sulla storia della sua Filiale (ci interessa la sua filiale nello specifico): ci può descrivere quali sono state le tappe più significative dalla nascita ad oggi?**

La maggioranza delle filiali è nata tra la fine degli anni Novanta e i primi anni Duemila. Quasi tutte le agenzie hanno attraversato negli anni un processo di cambiamento organizzativo che si è tradotto nel passaggio da una forma di agenzia di tipo generalista (ossia che trattava profili lavorativi non specifici) ad una forma di agenzia più articolata e specializzata (creazione di business line). La creazione di business line ha comportato spesso l'ampliamento del personale impiegato o una sua riqualificazione e specializzazione. Oltre ai cambiamenti organizzativi, resi necessari dai mutamenti avvenuti nel mercato del lavoro, tutte le filiali hanno visto una crescita generale sia del numero di lavoratori somministrati che del numero di imprese clienti. La maggioranza delle filiali ha attraversato un periodo di crisi, sia come volume di lavoratori che di imprese, tra la fine del 2008 e tutto il 2009 (effetto della crisi economica). Nel corso del 2010 si è registrata una generale ripresa che, con alcuni alti e bassi, continua ancora oggi. Molte filiali mantengono strette relazioni sia con la loro sede centrale che con le altre filiali operanti nel territorio limitrofo alla loro specifica zona di competenza.

**DOM. 2. Quale tipologia di utenza avete in termini di flussi e dimensioni, sia rispetto ai lavoratori sia alle aziende?**

L'area geografica sede della filiale, il settore produttivo prevalente in quella zona e le caratteristiche del mercato del lavoro locale, sono fattori che condizionano la tipologia di utenza delle filiali, sia in termini di lavoratori che di aziende. La maggioranza delle filiali coinvolte nella nostra rilevazione, hanno nel loro portafoglio clienti aziende medio-piccole che operano in diversi ed eterogenei settori produttivi (dal metalmeccanico ai servizi,

dall'amministrativo all'alimentare). Proprio in virtù di questa forte eterogeneità, in termini di flussi annuali, il numero di aziende che sottoscrivono contratti con le agenzie oscilla tra le 30 e le 100 aziende l'anno e per quanto riguarda il numero di lavoratori collocati esso varia tra un minimo di 100 ad un massimo di mille lavoratori l'anno. L'età e il genere dei lavoratori variano fortemente in base al settore produttivo di riferimento e alla tipologia di figura professionale che il cliente (azienda) sta cercando. Generalmente, però, i lavoratori in somministrazione sono maschi con un'età media compresa tra i 30 e i 40 anni (fascia d'età che tende però a salire negli ultimi anni a seguito della crisi economica). La maggioranza dei lavoratori ha una formazione tecnica (Diplomi tecnico/scientifici e/o Lauree scientifiche) ed ha una consolidata esperienza in un determinato settore lavorativo. In certi settori produttivi però, oltre alle competenze tecniche è richiesta anche la conoscenza di almeno una lingua straniera. Generalmente la durata delle missioni varia da qualche settimana ad un anno. Tale oscillazione dipende dalle richieste delle aziende (clienti). Negli anni più recenti, però, la durata delle missioni si è ridotta notevolmente fino, in certi casi, a diventare di tipo giornaliero. Molte agenzie, infine, segnalano la presenza tra i loro lavoratori di una quota di immigrati; quota che, a seconda del settore produttivo e dell'area geografica sede della filiale, oscilla in genere tra il 10% e il 20% del totale dei lavoratori somministrati in un anno, ma che in alcuni casi supera anche il 50%.

### **DOM. 3. Quali sono le vostre strategie di contatto con i lavoratori e con le imprese?**

Le strategie di contatto con i lavoratori più diffuse fra le filiali coinvolte nella rilevazione sono: annunci pubblicati sul sito dell'agenzia; pubblicazione di offerte di lavoro direttamente nella vetrina dell'agenzia; annunci sui siti specializzati quali Infojob, Monster, Bachecca.it, Almalavoro ecc.; annunci su riviste e giornali locali; pubblicità attraverso l'uso di volantini; contatti diretti con enti formativi, Scuole superiori (soprattutto Istituti Tecnici e Professionali), Università, Centri per l'impiego; l'organizzazione di Career Day; la candidatura spontanea del lavoratore fatta personalmente nella sede dell'agenzia oppure inviando il proprio curriculum vitae attraverso il sito internet dell'agenzia; il passaparola tra lavoratori che già hanno avuto un rapporto di lavoro con la filiale. La ricerca e il contatto con le aziende, invece, viene realizzata da tutte le filiali attraverso alcune fasi. Prima viene mappato il territorio di riferimento (tramite il web oppure andando fisicamente sul posto) individuando tutte le aziende che vi lavorano. In un secondo momento si prende contatto con le varie aziende attraverso il responsabile commerciale dell'agenzia (sono altresì usati come mezzi di contatto anche le e-mail e il telefono). Il responsabile commerciale presenta all'azienda tutti i servizi offerti dalla sua agenzia. Nel caso in cui l'azienda si dimostra interessata ad uno o più servizi proposti, si procede con altri incontri nel corso dei quali il personale della filiale studia le caratteristiche dell'azienda e con essa stabilisce il suo specifico fabbisogno professionale. Individuato il fabbisogno professionale, la filiale ricerca prima all'interno del proprio database e poi eventualmente all'esterno candidati idonei alla specifica richiesta dell'azienda.

#### **DOM. 4. Quali sono le vostre procedure e i vostri meccanismi di incontro tra domanda e offerta (aziende e lavoratori)?**

Tutte le agenzie hanno due database diversi uno per i lavoratori ed uno per le aziende. Il database dei lavoratori raccoglie il curriculum vitae del candidato e tutte le informazioni relative alle sue competenze e conoscenze. Il database delle aziende contiene una scheda di analisi di ciascun cliente/azienda con tutte le sue caratteristiche in termini di settore produttivo di riferimento, numero di dipendenti, picchi di lavoro stagionali, CCNL di riferimento e cosa più importante i fabbisogni professionali. Solitamente la richiesta di specifiche figure professionali proviene dalle aziende ma può capitare che una filiale proponga determinati candidati ad alcune aziende anche senza una specifica richiesta. Abitualmente quando un'agenzia riceve la richiesta da parte dell'azienda cliente, lancia una ricerca sul suo database lavoratori. Una volta individuati i candidati con il profilo più vicino a quello richiesto dal cliente, l'agenzia convoca il lavoratore e procede ad un'analisi approfondita delle sue competenze e conoscenze anche attraverso l'uso di test di valutazione pratica. Se i test hanno esito positivo, l'agenzia contatta il cliente/azienda e gli propone il lavoratore. I test e i colloqui di valutazione vengono fatti dall'agenzia tendenzialmente prima di inserire il candidato nel proprio database. Tuttavia le agenzie procedono ad una ulteriore verifica anche dopo che il candidato è stato selezionato per una missione. Alcune agenzie possiedono un sistema informatico interno capace anche di far consultare direttamente all'azienda/cliente il database dei lavoratori in modo da lasciare all'impresa la possibilità di fare un primo screening dei curricula dei candidati; altre agenzie possiedono, invece, un sistema che permette alle aziende/clienti di lasciare il loro annuncio direttamente sul sito dell'agenzia.

#### **DOM. 5. Negli ultimi tre anni avete percepito un mutamento del MDL?**

Quasi tutti i soggetti intervistati affermano di aver percepito un grande cambiamento del mercato del lavoro; quest'ultimo è diventato, secondo la loro opinione, più discontinuo e soggetto a cambiamenti repentini. Tali cambiamenti rendono in altre parole impossibile ad un'azienda, programmare la propria attività (in termini di produzione e quindi di eventuali assunzioni). Viene sottolineato altresì un aumento della forza lavoro in mobilità (cassa integrati o lavoratori espulsi dal mercato) che cercano attraverso le agenzie per il lavoro di riqualificarsi (attraverso magari la formazione erogata dalle agenzie tramite anche Formatemp) e quindi ricollocarsi sul mercato. Tali cambiamenti hanno determinato effetti sia sulle aziende che sui lavoratori. Le nuove condizioni del mercato del lavoro hanno spinto le aziende a chiedere lavoratori per missioni di durata breve (poche settimane) o molto breve (anche per una sola giornata) più corte quindi rispetto a qualche anno fa. I lavoratori ricercati, poi, devono essere molto più qualificati e specializzati che in passato. Sul mercato del lavoro oggi si trovano lavoratori con qualifiche molto specializzate che prima non erano disponibili. Anche l'età media dei lavoratori si è innalzata e ciò anche a

causa dell'aumento della mobilità. La presenza sul mercato di lavoratori con grandi e consolidate esperienze di lavoro alle spalle, determina per le agenzie un aumento delle loro attività di orientamento e di counseling.

**DOM. 6. Ritieni che ci siano differenze nella formazione di un lavoratore in prima somministrazione rispetto a uno già inserito nel circuito della somministrazione?**

La maggioranza dei soggetti intervistati ritiene che per quei lavoratori che sono alla prima esperienza con una Apl (i cosiddetti junior) è necessario offrire una doppia formazione. In primo luogo, necessitano di un periodo di training iniziale dove gli viene spiegato che cosa significa lavorare in somministrazione (normativa di riferimento con una particolare attenzione al tema della sicurezza, i suoi diritti e doveri nei confronti dell'agenzia e del cliente/azienda). In secondo luogo, qualora siano ritenuti idonei per un certo profilo richiesto da una azienda/cliente, avranno eventualmente bisogno di una specifica formazione capace di prepararli alle mansioni che dovranno svolgere presso il cliente. Per i lavoratori che hanno, invece, già avuto in passato esperienze di lavoro in somministrazione (i cosiddetti senior) sarà eventualmente necessaria soltanto la formazione specifica relativa al profilo professionale che andranno a ricoprire presso il cliente/azienda.

**DOM. 7. Ci sono differenze tra le richieste delle aziende e il bagaglio formativo dei lavoratori?**

La maggioranza dei soggetti intervistati afferma che la loro filiale è in grado quasi sempre di soddisfare le richieste dei propri clienti/aziende. Secondo quanto riferiscono gli intervistati, questa elevata capacità di risposta è riconducibile: da un lato all'aumento rispetto al passato della presenza sul mercato di lavoratori con elevate competenze tecniche e molto specializzati che rappresentano i profili più richiesti dalle aziende; dall'altro all'efficienza ed efficacia dei corsi di formazione erogati dalle stesse agenzie. A volte però, possono comunque generarsi dei gap tra le richieste delle aziende e il background formativo dei lavoratori. Tali gap possono variare molto in base al settore produttivo dell'azienda e allo specifico profilo professionale che essa sta cercando. Per colmare questo distacco, solitamente le agenzie intervengono direttamente con corsi di formazione (anche utilizzando il Formatemp). Questi corsi riescono nella maggioranza dei casi a trasferire le conoscenze e le competenze necessarie al lavoratore affinché riesca a soddisfare l'esigenza dell'azienda/cliente. Nei casi in cui, invece, le competenze richieste dalle aziende sono molto specifiche e non disponibili sul mercato, può accadere che siano direttamente le aziende a coinvolgere il lavoratore selezionato in un processo formativo on the job. Diverse agenzie sottolineano la presenza, tra i fattori che determinano il disallineamento tra richieste delle aziende e background formativo dei lavoratori, di una distanza tra il Sistema formativo pubblico e privato e il mondo del lavoro. In altri termini, la formazione erogata

dalla Scuola è eccessivamente teorica e non è orientata ad ascoltare le richieste provenienti dal mondo delle imprese. Tale situazione è ancor più evidente per i profili professionali più strettamente tecnici che sono poi quelli maggiormente richiesti dalle imprese. A volte però la mancata corrispondenza tra le richieste delle aziende e il bagaglio formativo dei lavoratori è determinata dalla natura stessa della richiesta dell'azienda, la quale, soprattutto in periodi di crisi, cerca di soddisfare i propri bisogni professionali ricercando una figura che possieda contemporaneamente competenze tecniche diverse. Si tratta quindi di una richiesta che per essere soddisfatta richiederebbe l'assunzione di più figure e quindi destinata già in partenza a rimanere insoddisfatta.

### **DOM. 8. Avete un sistema di analisi dei fabbisogni formativi dei lavoratori?**

La maggioranza delle filiali coinvolte nell'indagine non ha un sistema specifico di analisi dei fabbisogni formativi dei lavoratori. Solitamente l'analisi dei fabbisogni viene fatta alle aziende/clienti ed è, poi, da queste che provengono le richieste di determinati profili lavorativi. Quasi tutte le filiali, però, procedono in sede di primo colloquio con i candidati, ad una valutazione attraverso l'uso di diversi strumenti (ad esempio il bilancio di competenze, test psicoattitudinali, test pratici) dei titoli di studio (diplomi, eventuali attestati ecc.) e delle competenze posseduti dai soggetti. Se al termine della valutazione l'agenzia riscontra la presenza nel candidato di particolari fabbisogni formativi che l'agenzia sa essere importanti per le sue aziende/clienti, allora essa provvede alla formazione del candidato.

### **DOM. 9. Secondo la sua esperienza, quanto la crisi ha cambiato il sistema della somministrazione?**

I cambiamenti più rilevanti hanno riguardato sia la forza lavoro che le aziende. I lavoratori che si candidano in questi anni di crisi, sono molto più specializzati di prima ed hanno un'età media più alta. Le missioni dei lavoratori sono diventate sempre più brevi, spesso hanno la durata di una giornata (molte aziende ricorrono alla somministrazione per coprire picchi specifici di produzione) e le figure professionali richieste dalle aziende sono diventate sempre più specializzate. Secondo diversi soggetti coinvolti nella nostra indagine, le aziende a seguito della crisi hanno perso la capacità di pianificare le assunzioni. Prima della crisi, secondo la maggioranza degli intervistati, il settore della somministrazione era un canale per il lavoratore per trovare un'occupazione più stabile, dopo la crisi è utilizzato dalle aziende come strumento di flessibilità. Proprio per questo per alcuni la crisi ha portato nuovi settori a ricorrere alla somministrazione. Molti intervistati, inoltre, sottolineano come vi sia stato un cambiamento nel modo di lavorare delle agenzie: è infatti necessaria una maggiore attivazione da parte loro sia per contattare le aziende/clienti, sia per soddisfare le loro richieste (in tempi sempre più brevi) e vi è stata una diversificazione

dei servizi offerti proprio per venire incontro alle nuove necessità delle imprese. Le agenzie dunque operano in modo “proattivo” e svolgono il ruolo di consulenti delle aziende/clienti, offrendo quello che da alcuni intervistati è stato definito “un servizio a 360°”. Naturalmente questo nuovo modo di lavorare richiede operatori sempre più preparati e qualificati.

## Il Focus Group con le Parti Sociali

### *Le reazioni del sistema della somministrazione alle mutate condizioni economiche*

Il sistema della somministrazione ha reagito adattandosi alle nuove condizioni e quindi si è registrato negli ultimi anni un calo della quota di lavoratori e delle immissioni ed una riduzione della durata delle missioni. In generale i partecipanti al focus ritengono che le ApL hanno un grande potenziale sia per quanto concerne la ricollocazione dei lavoratori espulsi dal mercato, sia per quanto concerne la formazione dei lavoratori. In altre parole le ApL, secondo le parti sociali, sarebbero degli ottimi strumenti di politica attiva ma, spesso, la formazione realizzata dalle ApL non è propriamente centrata sui fabbisogni dei lavoratori. Le parti sociali ritengono che i corsi dovrebbero essere, invece, più mirati agli specifici fabbisogni dei lavoratori nonché alle particolari e differenti caratteristiche del mercato del lavoro locale. Secondo il parere di uno dei rappresentanti, le ApL sono come delle boe in mezzo al mare (il mercato del lavoro) e in virtù di questa loro collocazione e caratteristica sono in grado di misurare e sentire, in anticipo rispetto ad altri soggetti, i cambiamenti che possono intervenire nel mercato. Avere quindi questa capacità di registrare in anticipo i cambiamenti, potrebbe essere utile per realizzare una programmazione delle attività formative da realizzare, di compiere scelte strategiche per il medio-lungo termine. Una sfida che si apre davanti alle ApL, secondo le parti sociali, è quella di riuscire a rendere la formazione più orientata all'occupabilità.

### *L'aumentato ricorso da parte delle aziende al sistema della somministrazione negli ultimi anni: motivazioni e significati*

Il ricorso alle ApL da parte delle aziende è dovuto a tre motivazioni principali: in primo luogo perché soddisfa il fabbisogno dell'azienda; in secondo luogo perché semplifica il rapporto tra azienda e lavoratore e in terzo luogo, evita all'azienda di assumersi la responsabilità del lavoratore. Per quanto concerne questo terzo motivo, secondo i partecipanti, dato il grande livello di confusione che regna nel mercato del lavoro italiano (a livello normativo) e l'ampia quota di rapporti di lavoro che spesso vengono risolti in sede giudiziaria, l'azienda si rivolge ad un soggetto cioè l'ApL che si fa carico del lavoratore e di tutta la burocrazia che regola il rapporto di lavoro. Alcuni partecipanti sottolineano i rischi legati alla creazione dentro ad un'azienda di lavoratori standard (cioè interni all'azienda) e di lavoratori somministrati (esterni all'azienda) nonché al tema della sicurezza del lavoratore ed auspicano che le ApL svolgano un ruolo di riequilibrio dei rapporti e di controllo.

### *Il disallineamento tra l'offerta formativa e il fabbisogno formativo dal lato dei lavoratori e professionale da parte delle imprese*

Il sistema della somministrazione non è la soluzione alle due storie di fallimenti che hanno caratterizzato il nostro Paese ossia la formazione professionale e i servizi pubblici al lavoro, ma può e deve essere considerato un terreno su cui sperimentare delle soluzioni positive. L'occupabilità, sostengono i partecipanti, è fondamentale se è declinata in modo da connettere la formazione con i fabbisogni del mercato del lavoro. Alcuni partecipanti, poi, ritengono che parte del problema si determina quando le ApL interpretano la formazione come un "loro" strumento in più da vendere per così dire ai loro clienti. Altra questione importante è la mancanza di comunicazione e di dialogo fra le parti sociali, i centri per l'impiego e le ApL che si trovano ad interagire su uno stesso territorio. Se ci fosse più rete, più interazione soprattutto nella fase di programmazione delle attività formative, si riuscirebbe a realizzare percorsi formativi inerenti alle vere necessità di quel particolare contesto e dei lavoratori che vi si trovano ad agire.

### *Bilateralità e parti sociali: problematiche connesse alla formazione e differenze di ruolo*

I partecipanti al focus sottolineano come ci sia una differenza tra le parti sociali e la bilateralità. In particolare essi sostengono che quando si parla di parti sociali ci si riferisce alle relazioni sindacali che si sviluppano a un livello non nazionale; gli enti bilaterali sono una strumentazione che le parti sociali si danno attraverso il confronto per gestire determinate cose dentro il sistema. In generale, le parti sociali ritengono che i problemi della formazione sono legati a questioni strutturali. La mancanza di coordinamento e la scarsa propensione dei soggetti coinvolti (le varie agenzie che operano su uno stesso territorio, i centri per l'impiego ecc.) a fare rete, rende tali problematiche difficilmente superabili. Un'altra questione sollevata è l'insufficiente diffusione da parte dei servizi pubblici per il lavoro delle comunicazioni obbligatorie. I centri per l'impiego dovrebbero diffondere più efficacemente le informazioni sulle caratteristiche della domanda di lavoro di un determinato territorio (soprattutto se tali informazioni riguardano l'individuazione di trend di crescita e di potenziale sviluppo). In altre parole i centri dovrebbero essere dei drive del lavoro. Rilevante perciò, ribadiscono le parti sociali, è la messa a disposizione dei dati (una struttura informatica del mercato del lavoro comune).

### *L'aggiornamento e la condivisione dei dati tra valore strategico e carenze endemiche*

I dati, sostengono i partecipanti, devono essere il più possibile aggiornati, quasi in tempo reale. Non si possono pianificare interventi o prendere decisioni senza avere i dati aggiornati. I dati vecchi di un mese o addirittura (come capita spesso) di un anno sono

inutili. Altra cosa fondamentale è quella di costruire per quanto concerne le politiche attive un ranking che misuri i risultati occupazionali, introdurre un sistema di misurazione/valutazione delle performance degli operatori. Questo strumento sarebbe utile anche per tarare i bandi e per informare i lavoratori sugli operatori (agenzie, intermediari, soggetti di formazione) che nell'anno trascorso sono stati i più performanti.

## CONCLUSIONI

### **Il lavoro in somministrazione nella “tempesta” della crisi: principali nodi tematici emersi da una lettura integrata di interviste, focus e dati secondari**

A valle dell'indagine desk e di campo emergono spunti di riflessioni interessanti su diverse tematiche, favoriti dalle molte testimonianze raccolte. Quanto emerso dalle analisi delle interviste, del focus group con le parti sociali e dalle interviste ai due dirigenti nazionali di ApL, può essere sintetizzato in 6 tematiche principali: le caratteristiche strutturali delle filiali, i lavoratori richiesti, le strategie di recruitment, il fabbisogno formativo dei lavoratori, le caratteristiche e criticità dell'incontro domanda e offerta, gli effetti della crisi.

#### **1 – Caratteristiche strutturali delle filiali**

Le 24 filiali intervistate fanno parte di un ampio sistema organizzativo esteso su tutto il territorio nazionale che, in base al criterio di classificazione delle Apl proposto da Consiglio e Moschera (Consiglio, Moschera, 2010), possiamo ricondurre ad un *approccio diffuso*. Quasi tutte le filiali hanno attraversato negli anni un processo di cambiamento organizzativo che le ha trasformate da agenzie generaliste (che trattavano profili lavorativi non specifici) in agenzie articolate e specializzate (creazione di business line sulla base dei vari profili professionali e i settori produttivi presenti sul mercato). Tale processo di espansione, secondo quanto emerso anche dai colloqui con alcuni dirigenti nelle sedi centrali delle Apl, ha riguardato inoltre un aumento dei servizi offerti dalle agenzie (come la ricerca e selezione, l'out placement, la possibilità di fornire servizi di appalto) e per alcune di queste agenzie un processo di sviluppo internazionale. Questi cambiamenti hanno generato un ampliamento, in molti casi, del personale interno ed una sua specializzazione. Le filiali mantengono stretti rapporti di collaborazione con diversi soggetti. In primo luogo con le altre filiali (appartenenti alla stessa società) presenti sul territorio e con la sede centrale; in secondo luogo si relazionano anche con gli altri soggetti territoriali quali i centri per l'impiego, gli enti di formazione e le società di ricollocamento (soprattutto private). Tali rapporti favoriscono lo scambio di informazioni e il supporto nell'azione della filiale e allo stesso tempo lasciano totale libertà ed autonomia di azione alla singola filiale. Dal punto di vista dell'utenza quasi tutte le filiali hanno un bacino di aziende beneficiarie medio-piccole ma molto eterogenee: le aziende, infatti, appartengono a settori produttivi estremamente diversificati (dal metalmeccanico ai servizi, dall'amministrativo all'alimentare). La tipologia di utenza in termini sia di lavoratori che di aziende beneficiarie, è fortemente condizionata da tre fattori: l'area geografica sede della filiale, il settore produttivo prevalente nella zona di interesse della filiale e le caratteristiche del mercato del lavoro locale.

## 2 – I lavoratori richiesti

Il profilo di lavoratore più collocabile sul mercato è quello di un lavoratore molto qualificato con una specializzazione tecnica. L'età e il genere variano fortemente in base al settore produttivo di riferimento e alla tipologia di figura professionale che una determinata azienda sta cercando. In generale, però, il lavoratore tipo è maschio con un'età media compresa tra i 30 e i 40 anni. Dalle interviste emerge come sia fortemente apprezzata in un lavoratore più la sua esperienza lavorativa pregressa che non la sua formazione. Generalmente le aziende cercano due tipologie di lavoratore: il lavoratore junior (alla prima esperienza) che necessita di una formazione on the job; e il lavoratore senior già molto qualificato e quindi in grado di soddisfare il fabbisogno professionale dell'azienda. Le interviste realizzate confermano la forte attenzione all'alta qualificazione dei lavoratori che risulta coerente con le tendenze generali del settore riscontrate con l'avvento della crisi: innalzamento dell'età dei lavoratori somministrati e conseguenti maggiori esperienze lavorative e professionalità. Grande attenzione, inoltre, viene dedicata dalle filiali ad un'analisi specifica del territorio e delle aziende presenti in esso dal quale far emergere il core profile di filiale.

## 3 – Strategie di recruitment: lavoratori e imprese

Le strategie di recruitment sia per i lavoratori che per le aziende vengono realizzate attraverso l'uso di vari canali. Queste strategie sono condizionate dalla tipologia di profilo professionale ricercato.

Il primo canale per tutte le filiali è il proprio sito, organizzato spesso in sezioni dove il candidato può inserire il proprio curriculum vitae o compilare una scheda informativa dove poter inserire tutte le informazioni utili e le sue competenze che sarà poi in un secondo momento valutata. Altri canali utilizzati sono i siti specializzati nella ricerca di lavoro come Infojob, Monster, Bacheca.it, Almalavoro, i social network (Facebook, Twitter e LinkedIn) ed anche la carta stampata (soprattutto per alcuni profili lavorativi). Resta importante per le Apl anche la vetrina della propria sede e quindi la zona in cui si trova la filiale. La posizione su strada continua a ricoprire un'importanza strategica poiché utile ad attirare passanti e a innescare dinamiche di passaparola. Un ulteriore canale usato da alcune agenzie è il contatto diretto con le Scuole superiori (soprattutto Istituti Tecnici e Professionali) e le Università presenti nel proprio territorio con le quali si organizzano periodicamente Career Day per promuovere i propri servizi. La scelta di una strategia specifica di contatto dipende dal tipo di profilo che si vuole cercare. Utilizzando più strategie e canali contemporaneamente, è possibile per una filiale raggiungere un più ampio bacino di potenziali utenti.

Per quanto concerne il contatto con le aziende, tendenzialmente i responsabili commerciali delle filiali provvedono a selezionare le imprese da contattare, sulla base di un'idea del tessuto imprenditoriale dei loro territori fornita dall'esame di dati e statistiche nonché attraverso una ricerca direttamente sul posto. Stabilito il contatto (che può avvenire anche

attraverso il telefono o via mail), avviene il colloquio diretto e, possibilmente, l'incontro presso il cliente. Attraverso l'incontro con il cliente, il personale dell'agenzia studia le caratteristiche dell'azienda e con essa stabilisce il suo specifico fabbisogno professionale. A volte le agenzie, se autorizzate dall'azienda cliente, sponsorizzano e valorizzano direttamente dei candidati (generalmente i più qualificati) con l'intento di stimolare l'esigenza del mercato. Al di là del canale di contatto scelto, per tutte le agenzie è di fondamentale importanza il colloquio personale sia con i singoli candidati che con le imprese. Attraverso il colloquio l'agenzia acquisisce informazioni legate a esigenze specifiche di lavoratori e imprese che risulteranno utili sia per comprendere eventuali esigenze formative particolari nel caso del lavoratore, sia nel caso delle imprese per individuare il loro specifico fabbisogno professionale.

#### **4 – Il fabbisogno formativo dei lavoratori**

Tendenzialmente a prendere contatto con le agenzie per il lavoro sono due tipologie di lavoratori: i lavoratori “junior” e i lavoratori “senior”.

I primi sono quei lavoratori che non hanno ancora avuto grandi esperienze lavorative (ed in particolare nel settore della somministrazione). Tali lavoratori sono visti dalle agenzie come una potenzialità poiché hanno un bagaglio formativo ampio e aggiornato e possono essere ulteriormente specializzabili in azienda senza particolari difficoltà. Allo stesso tempo, però, questi lavoratori proprio in virtù della mancanza di esperienza nel settore della somministrazione, necessitano di un periodo iniziale di training dove gli viene spiegato che cos'è la somministrazione di lavoro (normativa di riferimento con una particolare attenzione al tema della sicurezza, diritti e doveri nei confronti dell'agenzia e del cliente/azienda). Dopo questo primo periodo, se il lavoratore “junior” è ritenuto idoneo per ricoprire un determinato profilo richiesto da un'azienda, allora l'agenzia laddove necessario procede con un secondo periodo di formazione specifico per colmare eventuali carenze in termini di conoscenze e/o competenze esplicitamente richieste dall'azienda (utilizzando anche il Formatemp). A volte alcune aziende scelgono di gestire direttamente la formazione dei lavoratori “junior” selezionati attraverso percorsi formativi on the Job per poter così “*formare e plasmare secondo le loro necessità*” (intervista n. 4).

Per i lavoratori “senior” che hanno già accumulato importanti esperienze di lavoro (spesso anche nel settore della somministrazione), invece, l'iter formativo può essere più lungo e difficile in virtù delle abitudini lavorative oramai consolidate in anni di esperienza. Questa difficoltà non si presenta nei casi in cui le competenze del lavoratore “senior” sono già adeguate alle specifiche richieste dell'azienda.

Al fine di rendere le attività formative indirizzate ai lavoratori più efficaci, sostengono le parti sociali, le agenzie dovrebbero sfruttare la loro capacità di leggere le tendenze del mercato del lavoro in modo da programmare interventi formativi mirati e renderli dunque più coerenti con le reali necessità che il mercato richiede.

## 5 – Caratteristiche e criticità dell'incontro domanda e offerta

In generale, la richiesta all'agenzia per il lavoro di specifiche figure professionali, proviene dalle aziende. Sulla base della richiesta l'agenzia attiva una ricerca sia all'interno del suo database di lavoratori che all'esterno per trovare candidati idonei a ricoprire quello specifico profilo. Molto spesso l'azienda cerca lavoratori con molta esperienza e con qualifiche tecniche. Non sempre l'offerta di lavoratori è adeguata alla domanda delle aziende ed è perciò necessario l'intervento di percorsi formativi che vadano a tentare di colmare il gap. Tali gap possono variare molto in base al settore economico dell'azienda e allo specifico profilo professionale che essa sta cercando. Tra i fattori che possono intervenire e rendere difficile il matching tra la richiesta dell'azienda e l'offerta dell'agenzia vengono segnalati: il fabbisogno manifestato dall'azienda può non essere realmente oggettivo; i tempi di erogazione delle risorse umane richieste all'agenzia possono essere eccessivamente brevi; e la capacità delle agenzie di comprendere chiaramente le esigenze dell'azienda (a volte queste ultime richiedono competenze che poi non servono).

## 6 – Gli effetti della crisi

Il mercato del lavoro, soprattutto nel settore della somministrazione, è diventato a causa della crisi sempre più discontinuo e soggetto a cambiamenti repentini. Tali cambiamenti determinano per un'azienda l'impossibilità di programmare la propria attività (in termini di produzione e quindi di eventuali assunzioni). Viene rilevato anche un aumento della forza lavoro in mobilità (cassa integrati o lavoratori espulsi dal mercato) che cercano attraverso le agenzie per il lavoro di riqualificarsi (attraverso magari la formazione erogata dalle agenzie tramite anche Formatemp) e quindi ricollocarsi sul mercato. Sul mercato oggi si trovano lavoratori con qualifiche molto specializzate che prima non erano disponibili. Nel 2011, la somministrazione comincia ad interessare anche i profili altamente specializzati, che prima l'azienda tendeva ad inserire autonomamente a tempo indeterminato. La presenza sul mercato di lavoratori con grandi e consolidate esperienze di lavoro alle spalle, determina per le agenzie un aumento delle loro attività di orientamento e di counseling. Prima della crisi il settore della somministrazione era uno dei canali utilizzati dal lavoratore per trovare un'occupazione più stabile; dopo la crisi, invece, sembra essere utilizzato dalle aziende come strumento di flessibilità.

L'età media dei lavoratori oggi si è innalzata a causa anche dell'aumento della mobilità e si rileva altresì un aumento del numero di italiani in somministrazione rispetto al periodo pre-crisi. Tutti i settori produttivi sono stati coinvolti dalla crisi anche se in maniera diversa: in alcuni settori l'azienda più piccola ha risentito di più, in altri, invece è riuscita (poiché specializzata), a fare meglio dell'azienda grande (troppo strutturata). Generalmente le aziende sembrano più attente e propense a ricorrere alle agenzie per il lavoro. Nuovi settori, infatti, ricorrono alla somministrazione (alimentare, commercio, pubblico impiego, grande industria) nonostante un calo del lavoro con piccole e medie aziende del metalmeccanico. Le nuove condizioni del mercato del lavoro hanno spinto le aziende a

chiedere lavoratori per missioni di durata breve (poche settimane) o molto breve (anche per una sola giornata) più corte quindi rispetto a qualche anno fa (dove la durata delle missioni poteva essere anche di un anno). Tendenzialmente le strategie di matching tra domanda e offerta non sono mutate, semplicemente si è ampliato il pacchetto dei candidati (come abbiamo detto poco sopra anche in termini di età). Vi è stato, però, un significativo mutamento di approccio da parte delle aziende (clienti e non). Se in passato le aziende si affidavano maggiormente alla guida delle società di lavoro temporaneo nella scelta del candidato, ora si mostrano più esigenti, assumendo un ruolo più attivo nella scelta e, in generale, richiedono alle filiali un più articolato insieme di consulenze e servizi.

## **Un riscontro dalle parti sociali e dai dirigenti nazionali di due ApL**

Oltre quanto evidenziato nella sintesi tematica ora esposta, anche il focus group che ha coinvolto le parti sociali ha messo in evidenza il cambiamento del mercato del lavoro che, negli ultimi tre anni, è diventato sempre più imprevedibile e complesso (con una diminuzione della domanda da parte delle aziende, il rapido mutamento dei profili di lavoratori richiesti e un'accentuazione dei picchi di lavoro) determinando una incapacità da parte delle aziende di far fronte autonomamente ai propri fabbisogni professionali, ma anche, in alcuni casi, una percezione di maggiore rischio (che deriva oltre che dalla crisi, e dunque dall'instabilità del mercato, anche dal fatto che i rapporti di lavoro spesso vengono risolti con il ricorso ai tribunali) che porta a ricercare più frequentemente una figura come quella delle ApL che possa porsi come intermediario con il lavoratore. Dai partecipanti viene sottolineato come il lavoro in somministrazione, permettendo di coniugare la flessibilità con la sicurezza, debba essere maggiormente valorizzato rispetto a quanto abbia fatto la riforma Fornero. Tale forma di lavoro infatti riesce a cogliere in modo maggiormente rapido i segnali che vengono dai mercati sia in caso di crisi che in caso di ripresa<sup>5</sup> e dovrebbe essere maggiormente utilizzata per aiutare i lavoratori, soprattutto coloro che devono essere ricollocati dopo la perdita del lavoro o i giovani in cerca di prima occupazione, ad orientarsi in un mercato del lavoro che risulta sempre più vasto e mutevole. La capacità di riuscire a cogliere le tendenze del mercato in anticipo, dovrebbe secondo alcuni partecipanti, essere sfruttata in modo tale da programmare interventi formativi proprio in funzione delle tendenze del mercato a medio termine. La formazione erogata infatti dovrebbe essere maggiormente coerente con le reali necessità. Per raggiungere questo obiettivo è però necessaria una maggiore e tempestiva disponibilità dei dati riguardanti il mercato del lavoro. Tra le parti sociali, in una realtà in cui le aziende difficilmente riescono a sostenere i costi di un lavoratore a tempo indeterminato, vi è anche chi auspica che le ApL prendano in carico i lavoratori in modo tale da consentire, a

---

<sup>5</sup> Per esprimere questo concetto viene proposta da un partecipante la metafora della “boa”: “le ApL come sistema di somministrazione mi danno la sensazione di una boa in mezzo al mare e sono i primi soggetti che hanno input se il mare è diventato più salato o meno salato, cioè sono i primi ad avere la tendenza del mercato che se è in ripresa sono le prime che hanno questo segnale e nel caso di crisi sono le prime ad accusare il segnale della crisi stessa”.

fronte di una discontinuità del lavoro e della flessibilità di impiego, una continuità del reddito che si coniughi con una moltiplicazione delle occasioni e dei percorsi di lavoro, in modo tale quindi che la flessibilità non degeneri in precarietà.

## **Un bilancio provvisorio tra punti di forza e criticità**

Come abbiamo visto, molti dati concorrono a evidenziare un profondo cambiamento del mercato del lavoro che, negli ultimi tre anni, è diventato sempre più imprevedibile e complesso. In questo contesto, il settore della somministrazione è diventato negli anni un settore relativamente forte ed comunque importante nel nostro Paese. Gli ultimi anni hanno visto il cambiamento di alcune caratteristiche strutturali di questo settore con un rapido mutamento dei profili dei lavoratori richiesti e un'accentuazione dei picchi di lavoro. Tali cambiamenti, quali la differenziazione e specializzazione dei profili professionali dei lavoratori e dei settori produttivi, e l'ingresso nel mercato di quote sempre più ampie di lavoratori immigrati, hanno indotto le agenzie a specializzarsi (da agenzie generaliste ad agenzie articolate in business line) e ad ampliare la propria offerta di servizi (orientamento e counseling sia per i lavoratori sia per le aziende). La crisi economica, inoltre, ha generato cambiamenti strategici sia nelle agenzie (maggiore azione di affiancamento del lavoratore e dell'azienda), sia nelle aziende (ruolo più attivo nella scelta del lavoratore nonché maggiore necessità di assistenza da parte delle agenzie).

Le analisi realizzate attraverso le interviste, il focus con le parti sociali e l'esame delle macropolicy, hanno evidenziato come le ApL e la somministrazione siano diventate a seguito della crisi non solo uno strumento efficace per rispondere alle esigenze specifiche del fabbisogno professionale aziendale, ma anche un utile supporto per assolvere una serie di problematiche che ruotano intorno alla regolarizzazione del rapporto lavorativo:

- maggiore flessibilità del rapporto;
- riduzione degli oneri burocratici e amministrativi.

Questo duplice ruolo, ricoperto dalla somministrazione negli anni recenti, è la conseguenza di due fenomeni: il primo è riconducibile alla crisi economica che ha indotto le aziende ad aumentare la loro flessibilità; il secondo fa riferimento ai cambiamenti introdotti dalla Riforma Fornero. Quest'ultima ha ridefinito gli strumenti canonici di flessibilità (come per esempio i co.co.pro. e il tempo determinato). A seguito di questa ridefinizione, l'Istituto della somministrazione (che ricordiamo non è stato coinvolto dalla riforma) è rimasto l'unico strumento utile in grado di coniugare l'esigenza di flessibilità con quella della sicurezza. Infatti, il lavoro in somministrazione, permettendo di coniugare la flessibilità con una relativa sicurezza contrattuale sembra intercettare in modo maggiormente rapido i segnali che vengono dai mercati sia in caso di crisi che in caso di ripresa. La capacità di cogliere le tendenze del mercato in anticipo dovrebbe, secondo alcuni partecipanti, essere

sfruttata in modo tale da programmare interventi formativi proprio in funzione delle tendenze del mercato a medio termine. Inoltre il settore della somministrazione in Italia sembra essere radicato su un modello di ApL prevalentemente di tipo *diffuso* (per quanto sia evidente una differenziazione tra nord e sud); questa evidenza rafforza l'idea di quanto sia strategico il matching realizzato tramite le ApL.

Nonostante queste note positive persistono comunque numerosi aspetti problematici. Uno su tutti è quanto emerso dall'analisi rispetto ai fattori che determinano il disallineamento tra richieste delle aziende e background formativo dei lavoratori: vi è infatti una forte distanza tra il Sistema formativo pubblico e privato e il mondo del lavoro, distanza non colmabile con facilità in una fase di congiuntura economica molto sfavorevole. In altri termini, la formazione erogata dal sistema scolastico pare essere eccessivamente teorica e non raccordata alle richieste provenienti dal mondo delle imprese. Tale situazione è ancora più evidente per i profili professionali più strettamente tecnici (che sono poi quelli più richiesti dalle imprese). Ma lo stesso vale per la formazione erogata in ingresso nel sistema della somministrazione e nel passaggio da un lavoro all'altro: essa infatti dovrebbe essere maggiormente coerente con le reali necessità. Per raggiungere tale obiettivo è però necessaria una maggiore e tempestiva disponibilità dei dati riguardanti il mercato del lavoro e i reali fabbisogni professionali e formativi.

## ALLEGATO 1 – BIBLIOGRAFIA ANNOTATA

*Altieri G., Dota F., Piersanti M. (2009), Percorsi nel lavoro atipico. Il caso dei lavoratori interinali, Franco Angeli, Milano*

Nel testo viene presentata una ricerca sui lavoratori interinali condotta dall'Ires dalla quale emerge come questa tipologia di lavoro rappresenti non solo uno strumento che ha permesso di introdurre la flessibilità nel mercato del lavoro, ma un punto di partenza verso il raggiungimento di un'occupazione di tipo stabile e di qualità. Lo studio dell'Ires mette in evidenza come i lavoratori attraverso il lavoro in somministrazione acquisiscano esperienze professionali e formative che ne accrescono l'occupabilità. Il lavoro interinale dunque oltre a rappresentare un'opportunità di occupazione, tra l'altro in condizioni maggiormente protette e tutelate rispetto alle altre forme di lavoro atipico, rappresenta un aumento effettivo delle *chances* di trovare un altro lavoro in futuro. Tutto ciò risulta ancora più vero nel caso dei lavoratori stranieri per i quali spesso questa tipologia contrattuale rappresenta l'unica possibilità di svolgere un lavoro di qualità e che si accompagni ad un pieno riconoscimento dei diritti.

Il sistema del lavoro in somministrazione viene utilizzato prevalentemente dalla industrie, ma nell'ultimo periodo è stato caratterizzato da processi di terziarizzazione e femminilizzazione. Per quanto riguarda in particolare quest'ultimo processo, lo studio evidenzia come la componente femminile nel lavoro interinale, anche se inferiore a quella maschile, risulta superiore rispetto alla presenza della componente femminile media nell'occupazione complessiva. Nel settore interinale vi è poi una prevalenza di lavoratori giovani, ma si assiste ad un progressivo spostamento verso fasce di età più elevate.

Dalla ricerca realizzata dall'Ires emerge la tendenza delle donne a rimanere nel mercato del lavoro in somministrazione anche in età più elevata. Si tratta infatti spesso di un modo di rientrare nel mercato del lavoro a seguito di un periodo di inattività o comunque di un modo per rimanere nel mercato. Contrariamente a quanto rilevato dall'Istat, i cui dati indicano che i lavoratori interinali hanno un titolo di studio basso, l'indagine Ires rileva una presenza maggiore di giovani laureati, arrivando a sostenere che per questa categoria tali forme di occupazione rappresentano la prima possibilità di affacciarsi sul mercato del lavoro.

La presenza di lavoratori interinali risulta superiore al Nord rispetto al Sud e Isole (dove tra l'altro i lavoratori appartenenti a tale categoria risultano avere un'età media più bassa). Gli autori arrivano ad ipotizzare che al Sud, dove le occasioni di lavoro sono inferiori, i lavoratori interinali sono costituiti da giovani, maggiormente istruiti,

in cerca del primo lavoro; mentre nel Nord, dove sono superiori le opportunità di trovare un'occupazione, i lavoratori interinali sono costituiti da *over 40* con difficoltà di ricollocazione.

L'indagine approfondisce inoltre le condizioni sociologiche e familiari dei lavoratori in somministrazione arrivando a sostenere che questa forma di lavoro difficilmente permette ai lavoratori di avere una reale autonomia economica, dato che poco più della metà dei lavoratori coinvolti nella ricerca dichiarano di avere un reddito in grado di soddisfare i propri bisogni. Nel complesso quindi sono soprattutto i giovani a lavorare per periodi più lunghi con questa tipologia contrattuale, in quanto sostenuti dalla famiglia di origine, e le donne, sostenute a loro volta dal proprio partner e spesso rientrate nel mondo del lavoro tramite questa tipologia di contratto dopo essersi occupate della cura dei figli.

In generale l'indagine evidenzia come vi sia una diversificazione dei profili dei lavoratori interinali (giovani che cercano di entrare nel mondo del lavoro o studenti, lavoratori *over 40* con un basso titolo di studio, donne che cercano di entrare o di rientrare nel mercato del lavoro), ma anche una frammentazione dei loro percorsi lavorativi. Viene inoltre rilevato come si verifichi in alcuni casi anche una mancata corrispondenza tra le qualifiche che le imprese richiedono e quelle invece possedute dai lavoratori e dunque “un fenomeno di *over qualification*”, causato dalla difficoltà di inserirsi e rimanere nel mercato del lavoro e quindi dalla disponibilità da parte dei lavoratori a svolgere mansioni per le quali è richiesta una qualifica diversa/inferiore rispetto a quella posseduta.

Un altro dato evidenziato è che, al termine della missione interinale, le probabilità di restare disoccupati dipendono dal profilo socio-anagrafico del lavoratore. Ciò riguarda in particolare le donne e coloro che risiedono nel sud del paese, mentre hanno minori probabilità di restare disoccupati coloro che possiedono un titolo di studio maggiormente elevato e coloro che risiedono al Nord.

In particolare, dalla ricerca emerge come le donne inserite in questo tipo di mercato, rispetto agli uomini, corrano maggiormente il rischio di restare intrappolate in forme di lavoro a termine, innanzitutto perché in genere approdano in questo mercato dopo un periodo di disoccupazione e spesso dopo aver collezionato diversi contratti a termine, ma anche perché trovano occupazione in settori in cui sono minori le possibilità di stabilizzazione. Questo svantaggio delle donne si verifica anche in presenza di un elevato livello di istruzione.

Per quanto riguarda gli immigrati, secondo l'indagine, essi trovano nel mercato interinale soprattutto lavori poco qualificati, ma in parte riescono ad accedere a posti maggiormente qualificati specialmente all'interno di alcuni settori particolari come quello socio-sanitario. Nel complesso i lavoratori immigrati ottengono, rispetto agli italiani, delle missioni di durata inferiore ed in aree del mercato del lavoro

maggiormente marginali, ma al termine della missione le percentuali di immigrati che trovano un'occupazione stabile è simile a quella dei lavoratori italiani.

Complessivamente dunque il testo fornisce molte informazioni riguardo al profilo dei lavoratori in somministrazione ed evidenzia le criticità di questo settore costituite soprattutto dal rischio per alcune fasce di lavoratori, come ad esempio le donne, di rimanere intrappolate in tipologie di lavoro a termine. Nonostante il lavoro in somministrazione rappresenti, tra le forme di lavoro atipico, la tipologia maggiormente tutelata e che riesce a combinare flessibilità e sicurezza, non riesce infatti a scongiurare il rischio di precarietà lavorativa.

*Ciett, Boston Consulting Group (2011), "Adapting to Change"*

A livello internazionale i dati sui lavoratori in somministrazione e sulle Agenzie per il lavoro vengono forniti dal Ciett: International Confederation of Private Employment Agencies.

In **"Adapting to Change"**, ricerca realizzata dal Ciett con il Boston Consulting Group nel 2011, viene evidenziato come il mercato del lavoro negli ultimi anni sia stato investito da cambiamenti molto importanti. Questi cambiamenti hanno portato:

- a dei forti livelli di disoccupazione, in particolare giovanile;
- a nuovi tipi di occupazioni che necessitano di competenze diverse rispetto al passato;
- ad una bassa mobilità sia di tipo occupazionale sia geografica;
- al rischio di segmentazione del mercato del lavoro;
- a fasce di lavoratori che partecipano poco al mercato del lavoro e dunque a rischio di esclusione come quelle rappresentate dalle donne e dai lavoratori più anziani.

Tutti questi cambiamenti richiedono delle risposte alle quali, secondo il Ciett e il Bcg, i servizi di impiego privati sono in grado di rispondere in modo efficace. Il ricorso alle agenzie per il lavoro permette infatti alle imprese di reagire in modo tempestivo alle fluttuazioni ed alle richieste del mercato, allo stesso tempo però garantisce al lavoratore oltre la flessibilità, che secondo gli autori viene ricercata da molti lavoratori, anche la sicurezza, l'acquisizione e lo sviluppo di abilità e competenze che permettono di restare e muoversi all'interno del mercato del lavoro.

Per colmare il gap tra le competenze e le abilità richieste dal mercato del lavoro e quelle possedute dai lavoratori le agenzie per il lavoro si avvalgono della formazione, in 7 paesi europei (Italia, Belgio, Francia, Lussemburgo, Paesi Bassi, Spagna e Austria) anche attraverso i fondi di formazione. I lavoratori delle agenzie sono maggiormente formati rispetto ai lavoratori a tempo indeterminato proprio perché la formazione svolge un ruolo cruciale in quanto permette ai lavoratori di acquisire le competenze necessarie per trovare un'occupazione, ma anche per spostarsi da una occupazione all'altra.

Le agenzie per il lavoro inoltre permettono di velocizzare i tempi di incontro tra domanda ed offerta di lavoro contribuendo a ridurre i livelli di disoccupazione, le forme di lavoro maggiormente precarie ed il lavoro sommerso. A sostegno del ruolo svolto dalle agenzie del lavoro in Italia nel far diminuire la disoccupazione e il lavoro sommerso, il Ciett e il Bcg affermano che nel 1998, anno in cui sono state riconosciute legalmente le agenzie per il lavoro, la disoccupazione era pari all'11%, mentre nel 2007, anno in cui le agenzie hanno raggiunto l'1% nel mercato del lavoro, questa quota era inferiore al 7%. Allo stesso tempo nel 1998 il lavoro illegale rappresentava il 27%, mentre nel 2007 il suo valore è sceso al 22%.

In questo senso quindi possiamo affermare che le agenzie agiscono sul cambiamento ad un livello macro, ma contemporaneamente agiscono anche ad un livello micro promuovendo il reinserimento lavorativo di quelle fasce di lavoratori maggiormente svantaggiati, come le donne e i lavoratori anziani; favorendo il passaggio dal lavoro part-time a quello full-time o viceversa, e rappresentando spesso il primo canale di inserimento nel mondo del lavoro. È importante sottolineare però che la creazione di opportunità di lavoro da parte delle agenzie per il lavoro non comporta la sostituzione dei contratti permanenti, si tratta infatti di posti di lavoro che altrimenti non sarebbero stati creati.

Gli impatti positivi sui lavoratori sono inoltre testimoniati, secondo il Ciett, dall'alto grado di soddisfazione che essi dichiarano. Nel Regno Unito i lavoratori molto soddisfatti rappresentano l'83%, mentre in Italia il 55%.

Le agenzie dunque svolgono un ruolo particolarmente importante nell'attenuazione degli impatti che la crisi economica ha sui mercati del lavoro e le imprese che si avvalgono delle agenzie riescono ad anticipare la loro ripresa.

Un aspetto particolarmente interessante della ricerca è rappresentato dalle raccomandazioni rivolte ai policymakers per far sì che i servizi d'impiego privati possano continuare a svolgere questo ruolo cruciale all'interno del mercato del lavoro. Ai policymakers viene infatti chiesto di assicurare una regolamentazione adeguata per i servizi di impiego privati e che sia adottata una regolamentazione nei paesi in cui non è ancora presente (ad esempio attraverso l'adozione della ILO Convention n°181) e, in quelli in cui essa già esiste, che essa venga rivista in modo

tale che sia coerente con le nuove caratteristiche del mercato del lavoro. Viene inoltre espressa la necessità che i policymakers riconoscano che i servizi di impiego privati costituiscono un settore; ciò comporta che dovrebbero essere in grado di contrattare le condizioni dei lavoratori delle agenzie. Inoltre, in virtù del ruolo svolto dalle agenzie per il lavoro nella creazione di posti di lavoro e nel facilitare i movimenti dei lavoratori all'interno del mercato del lavoro, le agenzie dovrebbero essere coinvolte attivamente nella progettazione e messa in pratica delle politiche del mercato del lavoro.

Nel testo sono inoltre indicate alcune azioni chiave che il settore dei servizi d'impiego privato si impegna a realizzare al fine di contribuire in modo ulteriore al miglioramento delle condizioni di lavoro e al funzionamento del mercato del lavoro. L'impegno è rivolto innanzitutto:

- ad una piena collaborazione con tutti i soggetti interessati ed alle parti sociali per ottimizzare la regolazione dei servizi di impiego privati;
- a migliorare la governance e gli standard di qualità in tutto il mondo (attraverso la promozione e il supporto alla creazione di federazioni nazionali dei servizi di impiego privati in cui attualmente non esistono, contribuirà inoltre a migliorare le norme ed i codici di condotta dal punto di vista qualitativo e all'adozione, nei casi di pratiche sbagliate, di reclami e rimedi;
- l'industria si impegna ad aumentare il ruolo svolto nella carriera dei lavoratori tramite un aumento dell'investimento nella formazione dei propri lavoratori e dei lavoratori delle agenzie;
- il settore si impegna inoltre nella crescita della comunicazione al fine di spiegare il ruolo che esso svolge per contribuire all'efficienza del mercato del lavoro e per combattere quelle agenzie che operano in modo illegale o commettono degli abusi danneggiando l'immagine delle agenzie oneste;
- infine il settore si impegna a potenziare il suo ruolo di intermediario del mercato del lavoro tramite la cooperazione di tutti i soggetti interessati diretta alla creazione di mercati del lavoro sostenibili in cui vi sia un alto livello di partecipazione e venga utilizzato un approccio coordinato per far incontrare domanda ed offerta di lavoro.

La ricerca realizzata dal Ciett e Bcg dunque permette sia di valutare la presenza ed il ruolo attualmente svolto dalle agenzie, ma anche di individuare le prospettive future di questo settore.

Consiglio S., Moschera L. (2008), "Dall'interinale ai servizi per il lavoro. Il comparto delle agenzie per il lavoro", Franco Angeli, Milano

Viene analizzato lo sviluppo e la diffusione delle agenzie per il lavoro in Italia alla luce anche della loro diffusione a livello mondiale. In particolare emerge come nel nostro paese sia minore la loro diffusione a causa della tardiva introduzione di queste agenzie nel mercato del lavoro, nonostante ciò viene evidenziato come la dimensione media delle nostre agenzie risulti piuttosto elevata sia per quanto riguarda il numero di filiali, per fatturato, ma anche per numero di dipendenti.

Appare inoltre interessante notare come nel nostro paese il numero di agenzie sia cresciuto in modo costante dall'anno dell'introduzione al 2006 (ad eccezione della breve frenata del 2003, alla quale tuttavia corrisponde un incremento nel numero di addetti).

Tab. 1 – Società operative e numero di addetti dal 1998 al 2006

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Società operative	33	41	51	66	70	65	73	79	83
Numero Addetti	1.360	2.580	4.710	6.065	6.775	7.800	8.050	8.500	9.500

Fonte: nostra elaborazione. Dati: Consiglio, Moschera, 2008

La variazione del numero di agenzie negli anni non è dovuta solo alla cessazione dell'attività, ma anche alle fusioni ed alle acquisizioni che hanno interessato il comparto a partire dal 2000.

Nel testo oltre all'analisi del fatturato, delle quote di mercato, del numero di dipendenti e delle filiali delle agenzie sono proposti i risultati di un'indagine volta a valutare le prospettive di sviluppo del comparto attraverso la percezione del management delle principali agenzie per il lavoro che operano sul territorio nazionale.

Appare interessante notare come i risultati di questa indagine rivelassero un generale ottimismo rispetto al successivo biennio (2008-2009), con un 96% di intervistati che dichiara l'intenzione di incrementare la propria quota di mercato ed il 92% di agenzie che manifesta l'intenzione di aumentare il numero delle proprie filiali.

Trattandosi di un'indagine svolta nel corso del 2007 e di previsioni per il biennio 2008-2009, appare evidente come il settore non avesse ancora percepito i segnali della crisi in arrivo.

Consiglio S., Moschera L. (2010), "Le Agenzie per il lavoro e le risposte strategiche ed organizzative alla crisi economica", Franco Angeli, Milano

Attraverso questo testo viene approfondito il discorso sulle agenzie per il lavoro e del loro impegno nel fronteggiare la crisi economica.

Nel 2009 il numero di Agenzie per il lavoro operanti in Italia era pari a 79 (con sedi legali soprattutto in Lombardia, Veneto, Piemonte, Emilia Romagna), in questo anno infatti vi è stata una riduzione del numero di filiali dovuta alla crisi che ha investito il settore nel 2008 (in particolare nei mesi compresi tra ottobre e dicembre). Tale crisi ha colto il settore in modo inaspettato dato che l'anno precedente, il 2007, era stato un anno positivo.

In Italia le Agenzie per il lavoro presentano due particolarità: innanzitutto vi è un numero limitato di agenzie, ma soprattutto sono caratterizzate da una grande dimensione media (particolarità che deriva dal tipo di legislazione vigente in Italia).

In base alla strategia di copertura del territorio messa in atto, le agenzie sono classificate dagli autori in quelle che adottano un approccio:

- *selettivo*, e che dunque sono presenti solo in 4 regioni;
- *a macchia di leopardo*, presenti tra le 5 e 15 regioni;
- *diffuso*, presenti in più di 15 regioni.

In particolare viene evidenziato come l'attività delle agenzie per il lavoro si concentri soprattutto nel nord d'Italia, in quanto il lavoro in somministrazione rappresenta uno strumento utilizzato prevalentemente nelle aree geografiche caratterizzate da un tasso di disoccupazione particolarmente basso.

In generale l'incidenza del lavoro in somministrazione sul totale del lavoro dipendente dopo avere vissuto un periodo di crescita tra il 2000 ed il 2007, ha visto una battuta d'arresto nel 2008, stabilizzandosi all'1,2%.

Rispetto al lavoro a carattere temporaneo, l'incidenza del lavoro in somministrazione invece ha vissuto dal 2000 al 2007 una crescita dal 4,1% al 12,5% per poi scendere nel 2008 al 12,3% e nei primi sei mesi del 2009 al 9%.

Tra il 2007 ed il 2008 questo tipo di occupazione è aumentata soprattutto al Sud e nelle Isole, mentre è diminuita nel Nord-Est ed aumentata, anche se solo dello 0,1%, nel Nord-Ovest.

In generale tra i lavoratori in somministrazione il peso della componente straniera è piuttosto consistente dal momento che essa rappresentava nel 2007 il 23,0% e nel 2008 il 23,7%.

Per le Agenzie per il lavoro non si tratta del primo periodo di crisi. Già nel 2002-2003 si erano trovate ad affrontare un periodo di difficoltà che però si era tradotto solamente in una riduzione del tasso di crescita. Nel secondo semestre del 2008 e nel primo semestre 2009 invece si sono trovate a dover gestire un brusco calo del fatturato. Non tutte le agenzie però sono state colpite da questa crisi in modo uguale. Quelle infatti caratterizzate da medie dimensioni, con un approccio di mercato “multistrategy” e un portfolio clienti maggiormente ampio e diversificato hanno infatti risentito in modo minore dell’impatto della crisi.

In particolare Consiglio e Moschera individuano due tipi di risposta alla crisi che si traducono in due tipi di strategie:

- la *strategia dell’ibernazione*, caratterizzata da strategie di tipo soft che hanno come scopo quello di ridurre il più possibile l’impatto sulla struttura;
- la *strategia dell’alleggerimento*, che adotta invece strategie che incidono in modo più marcato sulla struttura organizzativa dell’agenzia stessa.

Il primo tipo di strategia, quella dell’ibernazione, è stata quella maggiormente adottata dalle agenzie in quanto permette di ripristinare tempestivamente la normalità in caso di ripresa.

Le strategie messe in campo dalle agenzie per fronteggiare la crisi da un *punto di vista organizzativo* sono state soprattutto quelle di tagliare i costi per le spese non prioritarie (ad esempio attraverso il risparmio sull’energia e sulle trasferte ecc.), tagli alle consulenze, il downsizing (riguardo sia il numero di livelli organizzativi che le unità di staff), la strategia di exit da particolari attività (come la riduzione della presenza sul territorio o da alcune parti di esso), la chiusura e l’accorpamento di alcune filiali.

Dal *punto di vista delle risorse umane*, invece, la strategia dell’ibernazione si è concretizzata nel mantenimento del numero di addetti o comunque da pochi tagli, mentre quella dall’*alleggerimento* ha visto mettere in pratica una consistente riduzione dell’organico.

In ogni caso, in risposta alla crisi le agenzie non hanno utilizzato solo la riduzione del numero di addetti, ma anche la riduzione delle ore lavorate e la trasformazione delle occupazioni full-time in part-time.

Nel testo viene inoltre sottolineato un altro cambiamento dovuto alla crisi, è aumentata infatti la sindacalizzazione del comparto che prima risultava molto bassa.

Se dunque queste sono le strategie messe in campo dalle Agenzie per il lavoro per fronteggiare la crisi economica, bisogna vedere in che modo invece esse possono agire all'interno del mercato del lavoro proprio in quanto utile strumento per fronteggiare i cambiamenti e dunque anche la stessa crisi economica.

*Enfap (2009), "Somministrazione di lavoro e relazioni sindacali nell'impresa utilizzatrice", Franco Angeli, Milano*

Nel testo viene indagato il rapporto tra questa tipologia di lavoratori e le relazioni sindacali all'interno dell'impresa in cui essi si trovano ad operare. In particolare il punto di partenza è rappresentato dalla consapevolezza che i lavoratori in somministrazione risultano "deboli" dato il carattere temporaneo e discontinuo della loro prestazione di lavoro ed anche alla difficoltà che il sindacato incontra nel compito di rappresentarli ed aggregare i loro interessi. In particolare è evidenziato come il tema della sicurezza di questi lavoratori sia fortemente legato a quello della rappresentanza sindacale. I lavoratori interinali risulterebbero infatti più soggetti ai rischi di infortuni in quanto soggetti ad "alienità organizzativa", dovuta al fatto che in genere i lavoratori necessitano di un periodo di ambientamento che permetta loro un inserimento nel contesto delle relazioni e della comunicazione aziendale. A conferma di ciò è evidenziato come il maggior numero di incidenti che coinvolgono questi lavoratori avvenga proprio nei primi giorni di missione e risulta causato soprattutto dalla scarsa conoscenza delle attrezzature di lavoro dell'azienda in cui sono inseriti.

*Toscano M. (a cura di) (2007), Homo instabilis. Sociologia della precarietà, Jaca Book, Milano*

In questo testo viene innanzitutto ricostruita la nascita delle agenzie a livello internazionale che generalmente viene attribuita a William Russel Kelley di Detroit (Michigan), a metà del secolo scorso, e vengono individuate le principali agenzie a livello internazionale.

In particolare però viene proposta la distinzione delle agenzie in tre modelli:

- le *società multinazionali*, caratterizzate da un diffusione capillare delle agenzie sul territorio e da una struttura organizzativa di tipo gerarchico (una o due sedi nazionali, unità operative presenti nel territorio, con rispettivi responsabili, dalle quali dipendono le filiali). Questa forte presenza sul territorio permette alle loro filiali di riuscire ad allocare maggiormente i propri iscritti, ma anche di ottenere le opportunità di lavoro migliori sia dal punto di vista della durata della missione sia della retribuzione ottenuta;

- le *società di medie dimensioni*, in cui prevalgono i capitali nazionali e in genere l'organizzazione è di tipo regionale, caratterizzate spesso dalla tendenza a fornire competenze professionali specifiche;
- le *società senza fini di lucro* (previste in varie nazioni compresa l'Italia), in genere si tratta di realtà di piccole-medie dimensioni. Un esempio di questo modello è rappresentato da *Obiettivo lavoro*.

Nel testo viene inoltre presentata una descrizione del lavoro interinale a livello europeo e della nascita del lavoro interinale in Italia.

## BIBLIOGRAFIA

- Altieri G., Dota F., Piersanti M. (2009), Percorsi nel lavoro atipico. Il caso dei lavoratori interinali, Franco Angeli, Milano;
- Bezzi C., 2001, Il disegno della ricerca valutativa, F.Angeli, Milano
- Bisio C. (a cura di), 2005, Valutare in formazione. Azioni, significati e valori, F.Angeli, Milano
- Bolognini B., 2006, L'analisi del clima organizzativo, Carocci, Roma
- Cannavò L., Frudà L., 2007, Ricerca sociale, vol. I e vol. III, Carocci, Roma
- Ciett, Boston Consulting Group (2011), *Adapting to Change*, Rapporto di ricerca scaricabile dal seguente sito: <http://www.ciett.org/index.php?id=155>
- Consiglio S., Moschera L. (2008), “Dall’interinale ai servizi per il lavoro. Il comparto delle agenzie per il lavoro”, Franco Angeli, Milano;
- Consiglio S., Moschera L. (2010), “Le Agenzie per il lavoro e le risposte strategiche ed organizzative alla crisi economica”, Franco Angeli, Milano;
- Corbetta P. G., 1999, Metodologie e tecniche della ricerca sociale, Il Mulino, Bologna
- De Rita, G., 2009, Rapporto sul futuro della formazione in Italia, Roma
- Enfap (2009), “Somministrazione di lavoro e relazioni sindacali nell’impresa utilizzatrice”, Franco Angeli, Milano;
- Fraccaroli F., Vergani A, 2004, Valutare gli interventi formativi, Carocci, Roma
- ISFOL, 2012, XII Rapporto sulla Formazione Continua. Annualità 2010-2011
- Palumbo M. (a cura di), 2001, Il processo di valutazione. Decidere, programmare, valutare, F.Angeli, Milano
- Toscano M. (a cura di) (2007), Homo instabilis. Sociologia della precarietà, Jaca Book, Milano.