



SAPIENZA  
UNIVERSITÀ DI ROMA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE SOCIALI  
ED ECONOMICHE

Tesi di Dottorato in Sistemi Sociali, Organizzazione ed Analisi delle  
Politiche Pubbliche, XXVI ciclo

**Professioni e competenze nel lavoro in somministrazione:  
dal Pacchetto Treu al *Jobs Act*.**

Eleonora de Torres



Tutor: Prof.ssa Assunta Viteritti



*A Mattia*



Introduzione	9
<b>PARTE PRIMA - BACKGROUND STORICO - TEORICO</b>	<b>31</b>
<b>Capitolo 1 – Il lavoro che cambia: nuovi scenari del lavoro nell’era della flessibilità</b>	<b>31</b>
Premessa: il passaggio dal fordismo al post-fordismo	31
1.1 Nuove forme di organizzare l’impresa e il lavoro	37
1.1.1 I processi di esternalizzazione: l’impresa rete	40
1.1.1.2 L’ <i>outsourcing</i> nella gestione delle risorse umane	43
1.1.2 Dal prodotto al prodotto - servizio	46
1.2 I nuovi contenuti del “lavoro”	50
1.2.1 Professioni e competenze nella società della conoscenza	57
1.3 I nuovi rapporti di lavoro: dalla società del <i>Lavoro</i> alla società dei <i>lavori</i>	60
1.3.1 La flessibilità della forza lavoro	64
<b>Capitolo 2 – Precarietà e flessibilità nelle nuove forme di occupazione: uno sguardo alla letteratura</b>	<b>71</b>
Premessa	71
2.1 Il dibattito sulla flessibilità/precarietà	75
2.1.1 Le definizioni di precarietà	82
2.1.2 <i>Génération precaire, precarity, precariousness e precariat</i>	86
2.1.3 Precarietà e flessibilità nelle nuove forme di lavoro	91
2.2.1 Gli approcci empirici: la somministrazione tra precarietà e flessibilità	100
2.2.2 Perché nasce il lavoro in somministrazione: gli approcci economicistici	109
2.2.2.1 L’approccio dell’economia dei costi di transazione	109
2.2.2.2 La teoria del capitale umano	111
2.2.2.3 <i>La resource base view</i>	111
2.2.2.4 Le tipologie di “capitale umano”	113

2.2.2.5 Le critiche all'approccio dominante.....	117
2.2.3 La prospettiva del neo-istituzionalismo nell'analisi del comparto delle APL.....	122
2.2.4 Percorsi di vita nel lavoro <i>temporaneo</i> .....	127
<b>Capitolo 3 - Lavoro <i>temporaneo</i> e <i>welfare</i> in Europa.....</b>	<b>135</b>
Premessa.....	135
3.1 Le Agenzie e il lavoro in somministrazione in Europa.....	138
3.1.1 La nascita delle <i>Temporary Work Agency</i> in Europa.....	142
3.1.2 La regolamentazione comunitaria: la direttiva europea sul lavoro tramite agenzia ...	150
3.1.3 Le tipologie di ApL in Europa.....	156
3.2 La riforma dei sistemi di <i>welfare</i> in Europa: le sfide dei nuovi lavori .....	160
3.3 Modelli di lavoro <i>temporaneo</i> e modelli di <i>welfare</i> nei Paesi Europei: un confronto ....	168
3.3.1 Francia: il modello continentale – regolatorio .....	182
3.3.1.1 Lavoro <i>temporaneo</i> : il <i>framework</i> regolativo.....	182
3.3.1.2 Le ApL come attori sociali.....	189
3.3.2. Gran Bretagna: il modello liberista - anglosassone.....	193
3.3.2.1 Lavoro <i>temporaneo</i> : il <i>framework</i> regolativo.....	193
3.3.2.2 Le ApL come attori sociali.....	197
3.3.3 Olanda: il modello nordico - liberista.....	202
3.3.3.1 Lavoro <i>temporaneo</i> : il <i>framework</i> regolativo.....	202
3.3.3.2 Le ApL come attori sociali.....	207
3.4 Lavoro <i>temporaneo</i> e <i>welfare</i> attivante in Europa: un confronto di sintesi .....	209
<b>Capitolo 4 - Il lavoro in somministrazione in Italia .....</b>	<b>213</b>
Premessa.....	213
4.1 Il mercato del lavoro italiano e la disoccupazione di massa.....	216
4.2 La fine del monopolio pubblico nei servizi di collocamento .....	222
4.2.1 Servizi per il lavoro pubblici e privati: una collaborazione necessaria .....	229
4.3 Le <i>policy</i> per il lavoro flessibile in Italia.....	232

4.3.1 L'introduzione del lavoro in somministrazione .....	236
4.3.2 La fase di incubazione: pressioni esterne ed opposizione sindacale .....	240
4.3.3 La fase di nascita: dal "Pacchetto Treu" alla Legge Biagi.....	243
4.3.4 La fase di sviluppo: la legge Biagi ed il <i>framework</i> regolativo .....	247
4.3.5 Il post Biagi e la Riforma Fornero.....	260
4.3.6 Il Decreto Lavoro "Poletti" .....	264
4.3.7 Il <i>Jobs Act</i> .....	266
4.3.8 Il CCNL delle Agenzie di somministrazione di lavoro in Italia .....	270
4.4 Il <i>welfare</i> italiano e il lavoro flessibile.....	280
4.4.1 La riforma degli ammortizzatori sociali: dalla legge Fornero al <i>Jobs Act</i> .....	287
4.4.1.1 Il nuovo sistema di <i>governance</i> dei servizi per il lavoro e delle politiche attive.....	297
4.5 Il mini- <i>welfare</i> del lavoro in somministrazione: bilateralità e sindacato in Italia .....	301
<b>PARTE SECONDA – LA RICERCA IN ITALIA .....</b>	<b>309</b>
<b>Capitolo 5- Le Agenzie per il lavoro in Italia .....</b>	<b>309</b>
Premessa .....	309
5.1 Premessa metodologica: le fonti Europee e Nazionali sul lavoro in somministrazione..	311
5.2 Le Agenzie per il Lavoro in Italia: uno sguardo d'insieme .....	317
5.2.1 Le caratteristiche organizzative di base: la struttura direzionale e la rete di Filiali .....	324
5.2.2 I meccanismi di coordinamento tra rete e struttura.....	332
5.2.3 I comportamenti strategici delle ApL italiane.....	338
5.2.4 Le strategie anti-crisi.....	349
5.2.5 Il personale di struttura delle ApL italiane .....	360
5.2.5.1 I profili professionali degli operatori.....	362
5.3 Il campo organizzativo delle ApL in Italia: quanti e quali attori.....	368
5.3.1 Da attori economici ad attori di <i>policy</i> : il progetto della "Garanzia Giovani" .....	378

<b>Capitolo 6 - Gli Italiani e il lavoro in somministrazione.....</b>	<b>385</b>
Premessa.....	385
6.1 Il Lavoro in Somministrazione in Italia.....	388
6.1.1 Le caratteristiche socio-anagrafiche degli interinali .....	397
6.1.2 Le professioni dei lavoratori in somministrazione.....	401
6.1.3 Le trasformazioni del "sistema interinale": terziarizzazione e femminilizzazione.....	408
6.2 La ricerca di lavoro: Centri per l'impiego e Agenzie a confronto.....	416
6.3 I percorsi dei lavoratori in somministrazione italiani.....	431
<b>Capitolo 7 – Analisi e riflessioni conclusive.....</b>	<b>439</b>
Premessa.....	439
7.1 Un comparto "isomorfo" .....	443
7.2 I tragitti professionali degli interinali: nuovi attori e competenze .....	448
7.3 Per un nuovo sistema di <i>welfare</i> .....	455
7.4 Idee per una nuova rappresentanza sindacale dei somministrati.....	460
7.5 In conclusione.....	463
<b>RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI.....</b>	<b>467</b>
<b>SITOGRAFIA .....</b>	<b>484</b>
<b>RINGRAZIAMENTI .....</b>	<b>485</b>



## **Introduzione**

*«Se si escludono istanti prodigiosi e singoli che il destino ci può donare, l'amare il proprio lavoro (che purtroppo è privilegio di pochi) costituisce la migliore approssimazione concreta alla felicità sulla terra: ma questa è una verità che non molti conoscono»(Primo Levi, 1978).*

Le Agenzie per il Lavoro (da adesso in poi ApL) rappresentano ormai un'importante realtà del mercato del lavoro dei principali paesi sviluppati (Consiglio e Moschera, 2005). Alcune indagini internazionali (Ciett 2012: 2013) dimostrano, infatti, che nel 2013 circa 46 milioni di persone hanno utilizzato le agenzie di somministrazione nel mondo. Secondo la CIETT<sup>1</sup> tali realtà comprendono 12,9 milioni di persone negli Stati Uniti, 10,8 milioni in Cina, 12,3 milioni in Brasile e 10,4 milioni in Europa (CIETT, 2013). Gli Stati Uniti si impongono quindi come *leader* di mercato, fatturando il 27% del totale mondiale. Seguiti dal Giappone (19%) e a distanza dal Regno Unito con il 9%. Tra le macroregioni, invece, è l'Europa ad imporsi, con il 38% del fatturato complessivo. Nel mondo le Agenzie per il Lavoro, sono circa 128 mila e contano 176 mila filiali e 908 mila dipendenti. L'attività di queste agenzie comprende la raccolta dei *curricula*, la preselezione e costruzione della banca dati, la promozione e gestione dell'incontro tra azienda e lavoratore, l'orientamento professionale, la progettazione e l'erogazione di attività formative

---

<sup>1</sup> CIETT: Confederazione Internazionale delle agenzie di lavoro temporaneo (Confederation of Temporary Work Businesses).

finalizzate all'inserimento lavorativo, la somministrazione di personale e la sua eventuale ricollocazione professionale presso le aziende clienti. L'obiettivo è, dunque, quello di fornire un maggiore aiuto alle imprese che cercano un lavoratore da assumere ed ai lavoratori che ricercano un'occupazione affinché si incontrino, grazie ad una maggiore assistenza e disponibilità di informazioni. Nello specifico, la somministrazione di lavoro prevede un rapporto trilaterale in cui i soggetti coinvolti sono: il somministratore (Agenzia per il Lavoro), l'utilizzatore (impresa) e il lavoratore. Quest'ultimo stipula un contratto a tempo determinato o indeterminato con un'ApL e svolge la sua attività presso una o più aziende utilizzatrici. L'impresa (cliente) stipula invece un rapporto di natura commerciale con l'agenzia.

Il presente lavoro di tesi ha *in primis* una finalità esplorativa sul ruolo e le funzioni delle Agenzie per il Lavoro italiane, indagando nello specifico, oltre alla struttura organizzativa, la loro azione di sostegno all'occupazione attraverso l'attività di intermediazione e di somministrazione di lavoro. La comprensione dei meccanismi di funzionamento di questo comparto risulta, infatti, particolarmente importante per una pluralità di soggetti: gli attori istituzionali chiamati a regolare il funzionamento del mercato del lavoro, le imprese e tutti i soggetti interessati ad avvalersi dei servizi erogati da tali operatori; i lavoratori per i quali le agenzie rappresentano una modalità per accedere in modo nuovo al mercato del lavoro; i sindacati e le associazioni datoriali che considerano le agenzie un nuovo interlocutore nei processi di contrattazione (Consiglio, Moschera; 2005). In merito ai somministrati, la prima domanda che ci si pone è chi sono questi lavoratori, che caratteristiche e competenze hanno? In secondo

luogo, può il lavoro interinale rappresentare un trampolino di lancio verso un'occupazione più stabile? possono, inoltre, tali agenzie garantire una sorta di continuità occupazionale, anche se frammentata in varie esperienze lavorative, all'interno di una carriera occupazionale che si costruisce e definisce nelle stesse ApL? Ed, in entrambi i casi, quali competenze e professionalità, oltre a caratteristiche socio-anagrafiche, devono possedere tali lavoratori?

Dal un punto di vista storico, la nascita sul mercato del lavoro, degli operatori privati è avvenuta in concomitanza con il passaggio alla società post-industriale, all'interno di un graduale processo di "deindustrializzazione" dovuto al maggior peso assunto dal settore terziario nel sistema economico-produttivo italiano ed europeo (Osservatorio-Centro Studi Ebitemp, 2005). La comprensione dei meccanismi di funzionamento del comparto delle Agenzie per il Lavoro non può quindi prescindere dall'analisi dei mutamenti in atto nella struttura economico-sociale. E' innegabile, infatti, che le nostre società, in Italia e in Europa, siano interessate da intense trasformazioni: "queste sono forse più evidenti sul versante della domanda sociale, cioè dei rischi e dei bisogni che investono il lavoro e la vita dei cittadini; ma, sia pure in modo più lento e più graduale, sono presenti anche sul versante dell'offerta, cioè delle politiche pubbliche e dei sistemi di *welfare* nazionali" (Paci, 2005: p.9). I fattori strutturali che hanno contribuito a decomporre il vecchio modello sono stati principalmente il mutamento sociale, la globalizzazione, l'economia dei servizi, le nuove tecnologie di prodotto. A partire dagli anni 2000 ad esse si aggiungono

l'emergere dei paesi BRIC<sup>2</sup>, la finanziarizzazione, lo sviluppo travolgente di *internet* e la forte crescita dei lavoratori della conoscenza (Butera, 2015). Tali cambiamenti si iscrivono nella più generale trasformazione dei meccanismi di creazione e soddisfazione dei bisogni economici, sociali e umani ed in quel processo di metamorfosi del mondo della produzione solitamente descritto come passaggio dal fordismo al post - fordismo (Perrone, 2004). A questo proposito, è significativo l'uso che è stato fatto, in letteratura, del prefisso "post" che designa semplicemente una fase che segue un evento noto: il fordismo (Lodigiani, Martinelli, 2002, a cura di). Il successo di tale articolazione linguistica non può, infatti, che evidenziare, una sostanziale difficoltà a costruire nuove categorie in grado di comprendere l'insieme delle trasformazioni che dal lavoro travolgono la realtà sociale, economica e politica. La pluralità di vocaboli utilizzati per definire le trasformazioni in corso - post-moderno, post-fordismo, post-industriale, ecc. - sottolinea dunque non solo il fatto che ciò che emerge dal tramonto della società industriale non sembra prestarsi alla categorizzazione all'interno di paradigmi rigidi ed omogenei, ma anche che si conosce il mondo passato ma non quello attuale. "Il post-fordismo si presenta, infatti, come un insieme di vincoli e di opportunità che trovano poi diverse miscele nei vari contesti storici" (Magatti, in Lodigiani, Martinelli, 2002, a cura di: p. VIII). Si assiste, quindi, ad un processo di scomposizione e frammentazione della sfera produttiva, economica, sociale, territoriale e temporale.

---

<sup>2</sup> BRIC è un acronimo utilizzato in economia internazionale per riferirsi congiuntamente a: Brasile, Russia, India e Cina. Questi paesi condividono una situazione economica in via di sviluppo, una grande popolazione (Russia e Brasile centinaia di milioni di abitanti, Cina e India oltre un miliardo di abitanti ciascuna), un immenso territorio, abbondanti risorse naturali strategiche e, cosa più importante, sono stati caratterizzati da una forte crescita del prodotto interno lordo (PIL) e della quota nel commercio mondiale, soprattutto nella fase iniziale del XXI secolo. Sono nati in seguito anche gli acronimi BRICS con l'aggiunta del Sudafrica e BRICST con l'aggiunta della Turchi

Caratteristica saliente del taylor-fordismo era il suo essere un modello di regolazione dell'economia e del lavoro condiviso fra imprenditori, poteri pubblici, istituzioni educative, sindacati: tutti sapevano "a che gioco si stava giocando" (Butera, 2015: p. 162). Non era solo un modello di organizzazione operativa, ma un sistema condiviso in cui il lavoro era "forza produttiva" e fonte di identità individuale e collettiva. Le strutture gerarchiche fissavano i confini e l'autorità per esercitare il coordinamento e il controllo; le mansioni si formalizzavano e prescrivevano una divisione del lavoro fra pochissime posizioni di comando, alcuni ruoli specialisti e una gran quantità di mansioni con compiti parcellari (Butera, 2015). Al contrario nel post-fordismo, la grande impresa monolitica si decompone: emergono nuove forme di impresa distanti dal modello di produzione integrata e "chiusa nelle mura del castello" (Butera, 2015). Si moltiplicano, infatti, forme non-gerarchiche di strutture organizzative e si modifica la tradizionale configurazione degli organigrammi e le modalità di esercizio del coordinamento/controllo: appaiono organizzazioni snelle, organizzazioni piatte, organizzazioni con *leadership* multiple, organizzazioni a matrice, che tendono a semplificare e ridurre il carattere gerarchico e verticale delle burocrazie. Nel corso degli anni, un gran numero di organizzazioni evolve da orologi a organismi, da castelli a reti, per adottare alcune metafore (Butera,2015). Ha luogo un ampio decentramento delle attività, dall'impresa centrale verso fornitori e subfornitori costituiti da aziende terze. I processi di *outsourcing* velocizzano lo sviluppo delle Agenzie per il Lavoro chiamate a svolgere attività e processi precedentemente realizzati *in house*, negli uffici del personale (Ferrari, Frigelli, Tronconi, 2012). La dimensione del servizio si

insinua, infine, in ogni tipo di produzione anche in quella industriale. In un quadro così caratterizzato, anche le biografie individuali hanno subito un processo di destandardizzazione: se nell'epoca industriale la vita individuale era caratterizzata da tre periodi distinti, consecutivi e separati, ognuno con una sua specializzazione – l'infanzia per l'istruzione, il periodo adulto per un lavoro continuativo, la vecchiaia per la quiescenza e il riposo – l'attuale periodo post-industriale presenta un andamento più sfumato. Se i predominanti rischi sociali in epoca industriale erano legati alla perdita di un lavoro sicuro (dipendente o autonomo) e al periodo dell'inattività (pensione) – e dunque nell'arco del ciclo biografico essi tendevano a emergere durante la mezza e la terza età – la maggior parte dei rischi sociali in epoca post-industriale affiorano nella prima fase del ciclo biografico, per poi, a volte, perdurare nel tempo, a causa della crescente difficoltà a stabilizzare la propria condizione occupazionale e di reddito. A volte si legano, anche, ad impedimenti riguardanti la possibilità di poter conciliare l'attività lavorativa con i carichi di cura, con conseguenti aumentati rischi di discontinuità delle carriere lavorative, in special modo per le donne (Butera, 2015). Sotto questo profilo, dunque, i nuovi rischi sociali sono l'esito della crescente difficoltà di coordinamento dei principali meccanismi di distribuzione e acquisizione di risorse: il mercato del lavoro, lo stato sociale, le reti di relazione familiari (Ranci 2010). La difficoltà di stabilizzare la propria condizione lavorativa deriva anche dall'emergere di un consistente settore di lavori "atipici", favorito anche dall'avvento della società dei servizi. "Tale cambiamento, connesso con la flessibilizzazione delle strutture produttive, è perciò spesso più subito che scelto" (Paci, 2005: p.16). Non vi sono dubbi,

infatti, che l'indebolimento delle precedenti forme di tutela del lavoro, sul piano legislativo e contrattuale, comporti per molti un aumento della precarietà e dell'incertezza. Soprattutto le generazioni più giovani sono maggiormente colpite, rispetto ad altre coorti di lavoratori, dai processi di de-regolazione del mercato del lavoro e di riduzione della rete di protezione sociale che hanno avuto origine negli anni '80 e '90 (Esping Andersen e Regini 2000).

D'altra parte, però, rispetto al passato ciò che contraddistingue la nostra epoca e ciò che la sociologia del lavoro sta osservando in modo particolare, è la trasformazione dei contenuti del lavoro in termini di creatività e di iniziativa personale, caratteristici di quella dimensione del "saper essere" sempre più richiesta da gran parte dei lavori (Negrelli, 2013). Nelle trasformazioni in atto nel mercato del lavoro è, infatti, "possibile intravedere l'opportunità di considerare il lavoro come un'occasione per cogliere quanto di positivo c'è nel mercato, in termini di accesso al lavoro e realizzazione di sé per ampie fasce di popolazione [...]" (Paci, 2005: p.12). Le trasformazioni della produzione e del lavoro vanno nella direzione di una valorizzazione, di fronte alle pressioni extra-organizzative e al mutamento tecnologico, delle abilità e conoscenze dei lavoratori: l'idea è quella di un lavoro arricchito nei suoi contenuti e nelle sue procedure, inserito in forme organizzative centrate sul consenso e sulla valorizzazione delle risorse umane. La sociologia del lavoro sta rielaborando il passaggio da un modello lavorativo centrato sull'occupazione (modello salariale fordista) ad un centrato sull'azione (Borghi, 1998) in cui viene meno il confine tra prodotti materiali e servizi immateriali e in cui il lavoro diviene un intervento su eventi e progetti, spesso in corso di svolgimento, con la conseguenza di non

potere più prevedere anticipatamente le modalità e i contenuti, ma di dover mobilitare le conoscenze teoriche e le capacità pratiche in situazione (Martinelli, 2003).

I cambiamenti in atto producono dunque immagini contraddittorie: dalle nuove professioni che entusiasmano perché si considerano belle e creative, ai lavori atipici che preoccupano perché si considerano poveri e precari. Anche il dibattito sociologico in corso si è diviso tra chi legge il passaggio dalla «società del Lavoro» alla «società dei lavori» (Accornero 1997) come fonte di maggiori opportunità e nuovi spazi di autonomia per i soggetti (Leadbeater 1999, Calvi 2000, Carnoy 2000, Catania et al. 2004, Iacchi 2004) e chi ritiene, invece, che tali trasformazioni rappresentino esclusivamente nuove forme di instabilità per lavoratori e lavoratrici (Aa. Vv. 1994, Sennett 1998, Chicchi 2001, Gallino, 2001, 2004a, 2004b). Le trasformazioni descritte sono avvenute in concomitanza anche con un significativo cambiamento della società contemporanea; la parola chiave che simboleggia questo passaggio è “conoscenza”. Ciò si relaziona a quella che è stata definita come "economia della conoscenza" (Durcker, 1993), in cui la fonte principale del vantaggio competitivo è proprio la conoscenza stessa (non solo tecnica ed esplicita), che entra a pieno titolo nel processo di produzione. Il rapporto tra conoscenza e lavoro ha a che fare, poi, con la realizzazione di quella aspettativa alimentata dal processo storico di individualizzazione, tratto distintivo della modernità, che è «la piena capacità dei singoli di padroneggiare le proprie vite», acquisendo capacità di autodeterminazione e di partecipazione alla vita sociale (Paci, 2005). Il processo storico di individualizzazione costituisce anche uno dei principali



fattori che spingono verso il cambiamento degli odierni sistemi di *welfare* (Paci, 2005: p.16), attraverso l'insorgenza di nuovi rischi sociali e la modifica di quelli esistenti. "Tali cambiamenti hanno, infatti, messo sotto *stress* il vecchio sistema di protezione sociale, richiedendo lo sviluppo di un sistema di servizi personali più complesso e costoso" (Paci, 2005: p.16). I nuovi rischi sociali hanno un elemento idiosincratico e personale (individualizzazione dei rischi sociali), che i vecchi rischi più standardizzati non avevano, e necessitano, per questo, di un'erogazione di servizi *ad hoc*, dotati della flessibilità necessaria per offrire prestazioni personalizzate (Paci, 2004). Questi rischi discendono anzitutto da fattori d'ordine economico o demografico: così è, ad esempio, per la disoccupazione e la precarizzazione del lavoro o per l'invecchiamento e la non autosufficienza. Le configurazioni raggiunte dai modelli di *welfare* fra gli anni Settanta ed Ottanta presentavano, al contrario, una stabilità interna legata al modello di protezione sociale fordista ed ai dispositivi di inclusione che esso proponeva, con bisogni e necessità altrettanto inscrivibili all'interno della cornice specifica della società industriale e della figura dell'operaio di massa. Oggigiorno, le sfide di riadattamento istituzionale o ricalibratura hanno assunto profili diversi nei differenti Paesi, in relazione a molti fattori: dalla specifica pressione esercitata dalle trasformazioni appena descritte alla severità dei vincoli di bilancio, dalle condizioni dell'economia (nel quadro complessivo di crescente apertura internazionale) alle caratteristiche del contesto politico-istituzionale, ivi inclusa la struttura interna dello stato sociale (Ferrera et al., 2012). Rispetto alle tradizionali tipologie di *welfare* - nordico, anglosassone, continentale e mediterraneo - quello nordico ha saputo adeguarsi in modo

abbastanza rapido ed efficace al nuovo contesto (Ferrera, 2012). Gran Bretagna ed Irlanda hanno invece dovuto fare i conti con la polarizzazione distributiva fra classi medie e *working poors*, che le nuove dinamiche economiche ed occupazionali tendono inesorabilmente ad alimentare (Castles et al., a cura di, 2010). I paesi continentali stanno lottando, dal canto loro, per “scongelare” i tradizionali assenti “bismarckiani”, riorientando i loro panieri dai trasferimenti ai servizi, e più in generale, verso prestazioni *women friendly* e contrastando le tendenze dualizzanti dei loro mercati del lavoro (Ferrera, 2012). I paesi sud-europei sono quelli in condizione di maggiore difficoltà, peraltro esacerbate dalla crisi finanziaria scoppiata nel 2008; l'entità delle misure necessarie alla ricalibratura funzionale e distributiva è imponente, i vincoli di bilancio sono particolarmente stringenti, la forza di resistenza (anche politica) della vecchia configurazione e degli interessi organizzati che la sostengono sembra quasi insormontabile (Ferrera, 2012). All'interno di quest'ultimo *cluster*, l'Italia costituisce il caso più emblematico ed insieme problematico. In prospettiva storica il nostro paese ha iniziato con precocità il cammino della protezione sociale: nel settore della disoccupazione, l'introduzione dell'assicurazione obbligatoria avvenne nel 1919, solo otto anni dopo il paese precursore, ossia la Gran Bretagna. Negli anni '70, l'Italia fu il primo paese ad introdurre un servizio sanitario nazionale al di fuori dell'area anglo-scandinava (Ferrera, 2012). Accanto a questi successi evolutivi troviamo però macroscopici insuccessi, soprattutto nel settore della previdenza e dell'assistenza, i quali hanno ostacolato (e ancora condizionano) il percorso di aggiustamento imposto dalle trasformazioni economico-sociali e dai vincoli di bilancio. (Ferrera, 2012).

D'altra parte gli schemi di protezione sociale pubblici basati su una logica di tipo assicurativo, si rivelano in molti casi inadeguati a tutelare i soggetti con carriere lavorative atipiche, così che il lavoro, ovvero la discontinuità lavorativa, può diventare una fonte di insicurezza sociale. Un rischio crescente per le fasce più deboli della forza lavoro e che coinvolge soprattutto i nuovi entrati nel mercato del lavoro ovvero i giovani e le donne. Emerge così un forte dualismo, tipico dei Paesi dell'area mediterranea (Barbieri e Scherer 2005), che scarica sui rapporti a tempo determinato, insicuri e poco protetti, i costi della flessibilità. Tornando agli interventi in materia di protezione sociale, nella maggior parte dei paesi, a prescindere dai *cluster* di appartenenza, si sta sempre più prevedendo il coinvolgimento diretto delle ApL, nell'esercizio di funzioni sociali, attraverso la creazione di una rete tra servizi pubblici per l'impiego e agenzie private. Queste ultime vengono, quindi, incentivate alla "presa in carico" dei soggetti svantaggiati, orientando socialmente alcune delle caratteristiche che hanno contraddistinto, negli anni, l'istituto della fornitura di manodopera. La somministrazione rappresenta, infatti, non solo una misura di "flessibilizzazione" dell'organizzazione del lavoro, ma un canale preferenziale d'ingresso nel mercato anche grazie alla funzione di accompagnamento al lavoro svolta dalle agenzie, interessate a garantire alle aziende utilizzatrici personale formato e professionalmente qualificato (Marocco, Emanuele, a cura di, 2006).

Questa sorta di "umanizzazione" delle ApL sta avvenendo, attraverso la messa a punto di programmi finalizzati ad accrescere l'efficienza dei processi di *matching* tra domanda e offerta di lavoro, aprendo da un lato alla concorrenza tra servizi pubblici e agenzie private, dall'altro operando una profonda

riorganizzazione delle strutture e delle pratiche di assistenza ai disoccupati all'interno di una collaborazione pubblico-privato.

Nel nostro paese l'introduzione delle forme di lavoro flessibili, nello specifico del lavoro in somministrazione è avvenuta principalmente attraverso due leggi: la legge Treu del 1997 e la legge 30 del 2003, meglio conosciuta come Legge Biagi (insieme al Decreto di Legge n. 276/2003). Il ritardo nella sua introduzione, rispetto agli paesi europei, è legato, da un lato, allo stesso ritardo con cui è avvenuto il passaggio dal sistema fordista a quello post-fordista; dall'altro al "divieto di interposizione ed intermediazione di lavoro" (Legge n. 1369 del 23 Ottobre 1960) che ha fortemente caratterizzato il mercato di lavoro italiano. Dall'anno della sua introduzione, il comparto delle ApL, ha vissuto un rapido sviluppo, diventando il settimo più importante al mondo per fatturato (circa 5 miliardi di euro l'anno) e numero di filiali (Dati Ciett, 2008); nel 2014 è possibile contare, in Italia, 76 Agenzie di somministrazione, con 3.040 filiali operative ed un numero medio di 146 addetti per agenzia. Negli ultimi anni, inoltre, con l'obiettivo di un miglior funzionamento del mercato del lavoro, gli operatori privati italiani stanno diventando sempre più dei veri e propri attori di *policy*, grazie alla capacità del lavoro somministrato di fluidificare l'incontro tra domanda ed offerta di lavoro. L'adozione di un sistema di "coesistenza attiva" tra servizio pubblico ed agenzie private, avviene attraverso la convivenza di tre concetti tra loro apparentemente incompatibili: quello di regolamentazione e di supervisione, di pertinenza esclusiva dello Stato, quello di competizione ed, infine, quello di complementarità.

La tesi presenta, in primo luogo, un *Background* storico-teorico, articolato su quattro Capitoli, che descrivono lo scenario in cui si inseriscono gli attori privati nella gestione del mercato del lavoro, sia in termini di trasformazioni economico-sociali ma anche di analisi sociologica sul lavoro temporaneo e sullo sviluppo delle Agenzie per il Lavoro in Europa. Questa prima parte si conclude con un Capitolo propedeutico alla ricerca, in cui si prende in esame il contesto italiano.

Nel dettaglio, il Capitolo 1 si apre con la descrizione dei cambiamenti che hanno interessato il mondo del lavoro negli ultimi venti anni, in cui si profilano profonde trasformazioni della condizione occupazionale standard della società salariale, cioè di quel sistema che prevedeva la centralità del lavoro dipendente a tempo pieno e indeterminato. Le trasformazioni che hanno seguito il declino del fordismo, hanno generato un nuovo modello di produzione ed una nuova gestione del lavoro. Il sistema produttivo si fa meno rigido e richiede maggiore flessibilità e capacità di adattamento alle fluttuazioni della domanda e alle richieste dei consumatori. La maggior parte dei posti di lavoro è creato, adesso, nel settore terziario e l'innalzamento dell'occupazione è soprattutto generato dall'aumento del lavoro femminile. I contenuti del lavoro mutano insieme alla nuova organizzazione produttiva; Aumentano le attività intellettuali e immateriali, il lavoro si fa meno pesante e più leggero; meno maschile-rigido-esecutivo-performativo e più femminile-fluido-cognitivo-relazionale (Accornero, 1997). Le competenze richieste crescono, mentre la fatica e la noia diminuiscono (Paci, 2005: p.16). Nascono, come già detto, forme di lavoro atipico, non rispondenti alle dimensioni del lavoro *standard*, subordinato e

indeterminato, in risposta alla crescente richiesta di flessibilità da parte delle imprese, che operano in un contesto produttivo ed economico profondamente diverso rispetto a quello dell'inizio del secolo. Le imprese tendono, inoltre, a concentrarsi sul proprio *core business*, "esternalizzando" quel che non rende o che si può comprare o commissionare a costi competitivi. E' in questo contesto che si diffonde l'*HR Outsourcing*, ossia il trasferimento di un gruppo di attività *HR* ad un fornitore esterno disposto ad offrire un determinato servizio per uno specifico periodo di tempo ad un prezzo concordato. Tale processo ha riguardato, proprio, lo sviluppo delle Agenzie per il Lavoro grazie soprattutto all'abbandono, negli anni '90, del principio del monopolio statale del collocamento e la conseguente apertura agli operatori privati. Il Capitolo permette, quindi, di inquadrare la nascita e la diffusione delle ApL, all'interno dei mutamenti strategici ed organizzativi che si sono manifestati nel sistema industriale e dei servizi (Moschera et al., 2011), e che hanno riguardato da un lato i modelli e i settori della produzione, dall'altro il concetto stesso di lavoro e l'avvento di nuove forme contrattuali di impiego, tra cui il lavoro in somministrazione. Nell'ultimo paragrafo ci si è, poi, soffermati sul concetto di flessibilità, parola chiave dei nuovi paradigmi organizzativi, variamente definiti di accumulazione flessibile. Proprio la flessibilità della forza lavoro, invocata da più parti come un bisogno urgente ed inevitabile, connaturato allo sviluppo del nuovo sistema economico, produttivo ed organizzativo post-fordista (Di Nicola, della Ratta- Rinaldi, Ioppolo, Rosati, 2014) rappresenta il cuore della recente letteratura sul lavoro atipico. Le nuove forme di lavoro si riflettono, infatti, anche sulla condizione dei lavoratori attraverso i processi di individualizzazione e

precarizzazione dei percorsi e delle posizioni lavorative. A questo proposito, il secondo Capitolo prende in esame le principali letture che sono state offerte rispetto alle definizioni di precarietà, alle forme del lavoro atipico e alle conseguenze sociali che queste possono comportare. In merito alle letterature sulle occupazioni flessibili, in particolare sul lavoro in somministrazione, nella seconda parte del Capitolo si cercherà di illustrare le teorie che sottendono lo sviluppo delle Agenzie per il Lavoro, provando anche di inquadrare il loro ruolo all'interno del "nuovo" mercato del lavoro. Nello specifico l'analisi ha preso in considerazione, in prima battuta, la letteratura socio-economica che, attraverso un approccio empirico si è concentrata, soprattutto, su un aspetto cruciale e controverso del lavoro in somministrazione: la sua funzione collocativa. Il discorso si è concentrato poi, sugli approcci nati con lo scopo di descrivere le cause delle espansioni del comparto delle ApL, partendo dalla presentazione dell'approccio economista, quello dominante, che fornisce una risposta considerando esclusivamente le necessità e le scelte organizzative delle aziende per passare, poi, alle critiche mosse a tale approccio e alle interpretazioni alternative o integrative al fenomeno portate avanti dal filone neo-istituzionalista. A tale studio segue poi la descrizione di una prospettiva decisamente diversa che cerca di comprendere ciò che accade nella vita delle persone in seguito alle trasformazioni in atto nel mercato del lavoro in termini di soddisfazione, identificazione con l'attività svolta e costruzione dell'identità (Fullin, 2004). La nascita delle Agenzie per il Lavoro è strettamente connessa ai processi di cambiamento del sistema sociale e di produzione e alle trasformazioni sia dei rapporti che dei contenuti del "Lavoro". Tutti aspetti che

nei diversi paesi Europei si intrecciano ai percorsi di sviluppo e trasfigurazione degli strumenti di protezione sociale. A questo proposito nel terzo Capitolo sono descritte, insieme al processo di nascita e di consolidamento delle ApL, anche alla luce delle direttive europee, le principali caratteristiche delle riforme ai modelli di *welfare* messe in atto dalle differenti nazioni Ue, in risposta alle nuove sfide che i lavori atipici pongono alla stabilità ed alla coesione sociale. L'immagine di "Lavoro" o di "Lavoratore", come sottolinea Castel (1995), non esiste, infatti, in una forma astratta ed universale, ma piuttosto risulta inscritta nei profili di società che la definiscono (Marrone, 2015). Le trasformazioni dei paradigmi della produzione hanno dato, sicuramente, origine ad una nuova generazione di lavoratori (Marrone, 2015) e di lavori che decostruiscono quel concetto di "Lavoro" che nel *welfare* fordista aveva rappresentato la *conditio sine qua non* per poter accedere alle garanzie (Mezzadra, 2002). Le sfide di riadattamento istituzionale o ricalibratura hanno assunto profili diversi nei differenti Paesi, in relazione a molti fattori: dalla specifica pressione esercitata dalle trasformazioni appena descritte alla severità dei vincoli di bilancio, dalle condizioni dell'economia (nel quadro complessivo di crescente apertura internazionale) alle caratteristiche del contesto politico-istituzionale, ivi inclusa la struttura interna dello stato sociale (Ferrera *et al.*, 2012). La necessità di far fronte alla sfida del post-fordismo è il punto di partenza nel passaggio dal *welfare* assistenziale fordista ai nuovi profili "attivanti" che sottendono un'idea "promozionale o abilitante dell'intervento pubblico che è diretto a favorire una maggiore responsabilità e un maggior *empowerment* del cittadino che non deve essere solo protetto nei momenti di difficoltà ma deve essere messo in grado di



avere una propria vita, un proprio percorso lavorativo e sociale “(Paci, 2005: p.25). Si è cercato, quindi, di ricostruire tali sfide attraverso l'aiuto di tre casi studio che rappresentano i diversi modelli di *welfare* (nordico, anglosassone, continentale e sud-europeo) e di lavoro *temporaneo* (liberista e regolatorio) in Europa: l'area continentale-regolatoria, rappresentata dal caso francese che ha tentato di rafforzare il coordinamento tra i numerosissimi attori pubblici e privati che operano in questo settore; l'area del Nord - Europa (modello nordico-liberista), rappresentata dal caso Olandese con il suo originale *Polder Model* ed il modello anglosassone, incarnato, infine, dal sistema liberista della Gran Bretagna. Grazie al supporto di questi casi si approfondiranno da un lato i cambiamenti in corso tra i sistemi di protezione sociale in Europa, dall'altro lo sviluppo delle ApL e del lavoro in somministrazione nei diversi paesi. In tutti e tre i paesi analizzati verrà anche discusso ed argomentato il nuovo ruolo di attori sociali che le agenzie stanno assumendo, con il passare degli anni, proprio grazie alle modifiche nei sistemi e negli strumenti di *welfare*. Per quanto riguarda il modello “mediterraneo - regolatorio”, questo verrà affrontato in maniera dettagliata nel Capitolo 4, attraverso l'analisi del sistema italiano. Come già detto, all'interno del cluster sud-europeo, l'Italia costituisce il paese più problematico; la liberalizzazione del lavoro in somministrazione e l'introduzione di forme di lavoro atipico hanno, infatti, alterato in maniera radicale il tradizionale modello di occupazione, fortemente ancorato al lavoro dipendente *standard*, senza però che a queste modifiche si sia accompagnato un altrettanto radicale ripensamento del nostro sistema di tutele e della struttura di *welfare* ( Altieri, Dota, Piersanti, 2009).

L'ultimo Capitolo di questa prima parte, si apre con un breve *excursus* sulla struttura occupazionale italiana e sulle caratteristiche del suo modello di disoccupazione, per poi passare alla descrizione del processo di trasformazione del sistema di collocamento pubblico in rete di servizi per l'impiego, che prevede la collaborazione tra centri per l'impiego ed operatori privati.

Rispetto a tali operatori viene descritto il processo di nascita ed evoluzione del comparto delle Agenzie per il Lavoro e del contratto di somministrazione, illustrandone il *template* normativo e le caratteristiche organizzative, partendo dal "Pacchetto Treu" fino ad arrivare al "Jobs Act". Come descritto, la flessibilizzazione delle strutture produttive ha portato con sé un indebolimento dei precedenti strumenti di tutela del lavoro, sul piano legislativo e contrattuale e quindi un aumento della precarietà e dell'incertezza (Paci, 2005). A questo proposito, il discorso prosegue analizzando le caratteristiche del "modello di *welfare* all'italiana" (Ferrera *et al.*, 2012) e le recenti riforme in tema di ammortizzatori sociali messe in atto dalla Riforma Fornero e, in ultimo, dal *Jobs Act*. Le nuove forme di lavoro condizionano anche la forza e l'unità dell'azione sindacale (Pugliese, 2015) in quanto i sindacati faticano ad assumere quel ruolo di garanti dei diritti dei lavoratori atipici come lo sono stati, nel tempo, per i lavoratori *standard*. Secondo Ballarino (2015) le difficoltà nascono proprio dall'identificazione tra lavoratore *standard* e lavoratore sindacalizzabile che porta a considerare la presenza del lavoratore atipico, in particolare interinale e parasubordinato, nelle aziende italiane, come la materializzazione di una debolezza, se non di una sconfitta, del sindacato.

Tali difficoltà sono, inoltre, associate, nel caso del lavoro in somministrazione, alla stessa sua natura e alla distinzione (e tensione) fra la figura del datore di lavoro «formale» (ApL) e quella del datore di lavoro «sostanziale»(Utilizzatore). Nello specifico il paragrafo 4.5 descrive la funzione che le organizzazioni sindacali hanno avuto nell'evoluzione del comparto della somministrazione in Italia a partire dalla sua nascita per arrivare allo sviluppo degli enti bilaterali che costituiscono un mini-*welfare* di settore, garantendo apposite tutele sanitarie ed economiche.

Dopo aver analizzato in dettaglio il “caso Italia”, la seconda parte del lavoro di dottorato descrive la ricerca condotta sulle Apl e sui lavoratori somministrati italiani, attraverso l'analisi di fonti secondarie.

Nel dettaglio, il Capitolo 5 si apre illustrando le principali banche dati sul lavoro somministrato sia al livello europeo che italiano, nonché le principali difficoltà nel pervenire ad una stima dell'occupazione interinale universalmente condivisa; le statistiche a disposizione spesso, infatti, non collimano a causa della eterogeneità delle fonti (indagini campionarie vs dati amministrativi), dei periodi di rilevazione e dei metodi di calcolo (Di Nicola, 2012). Nonostante le fonti a cui attingere siano molteplici, tutte presentano alcuni limiti in termini di aggiornamento, comparabilità o esaustività. Per quanto riguarda la ricerca oggetto della tesi sono stati utilizzati soprattutto i rapporti dell'Osservatorio E.Bi. Temp, i dati statistici forniti dall'Istat, Inps e Inail, da Forma.Temp, dall'Isfol e da ItaliaLavoro, i rapporti statistici realizzati da Assolavoro, gli studi prodotti dalla CIETT, i bilanci ed i siti *internet* delle agenzie. Per approfondire lo studio sono stati rielaborati anche i dati emersi da un'indagine sul campo, svolta nel corso

del 2009 da i professori Stefano Consiglio e Luigi Moschera, che ha coinvolto tutte le agenzie operanti in Italia, finalizzata a raccogliere le impressioni del *management* sulla crisi che ha colpito il settore e sulle strategie operative messe in atto. Si è provveduto ad analizzare, inoltre, alcuni articoli della stampa specialistica e del materiale informativo delle agenzie disponibili sui siti web. L'analisi effettuata ha concentrato l'attenzione sulle ApL generaliste che, come si vedrà in seguito, rappresentano la maggior parte delle agenzie italiane, ricostruendone le principali caratteristiche organizzative: la tipologia di attività esercitata, la forma giuridica assunta, la struttura funzionale, l'articolazione territoriale, le strategie operative e le caratteristiche del personale di struttura. Una volta presentato un quadro dettagliato del mondo delle ApL in Italia, il lavoro ha cercato, rifacendosi alla letteratura neo-istituzionalista presentata nel secondo Capitolo, di delineare e far emergere l'articolazione e le dinamiche del campo organizzativo delle ApL italiane.

Approfondire i legami delle Agenzie per il Lavoro con gli altri attori istituzionali e non, permette di rilevare tanto le modalità di interazione che intercorrono tra questi operatori privati ed il sistema pubblico dei Centri per l'impiego, che lo stato di avanzamento e di evoluzione della rete "mista" di servizi per il lavoro disegnata dalla riforma del mercato del lavoro. Al fine di descrivere il nuovo ruolo di attori di *policy* delle agenzie di lavoro temporaneo è stato illustrato il progetto europeo di lotta alla disoccupazione giovanile, "Garanzia Giovani", che prevede un forte investimento nelle politiche attive di orientamento, istruzione, formazione ed inserimento al lavoro, a sostegno di giovani che non sono impegnati in un'attività lavorativa, né inseriti in un percorso scolastico o

formativo (Neet - Not in Education, Employment or Training). Questa trasformazione, da *player* di mercato ad attori sociali, in linea con quanto avviene negli altri paesi europei [§ 3.3.1.2, 3.3.2.2, 3.3.3.2], è legata, oltre alle nuove politiche di *welfare*, alla volontà e all'interesse delle stesse agenzie a svolgere, oltre all'attività di somministrazione in senso stretto, anche altre attività finalizzate all'incontro tra domanda-offerta di lavoro e alla gestione di politiche attive a favore di lavoratori svantaggiati. Dopo aver analizzato e descritto la struttura e l'organizzazione delle ApL italiane, nel Sesto Capitolo si cercherà di ricostruire il *trend* di sviluppo che ha caratterizzato il segmento del lavoro interinale a partire dalla sua introduzione nel mercato del lavoro italiano. Complessivamente, si è passati dai 24.880 lavoratori temporanei assicurati presso l'Inail nel 1998 ai 500.000 assicurati nel 2014. In questi anni la somministrazione ha visto ampliarsi sia la platea delle imprese utilizzatrici (la domanda) che quella dell'offerta (i lavoratori). Anche se il sistema industriale rimane, infatti, il principale settore di impiego dell'interinale, va segnalato che nel tempo si è assistito ad una progressiva terziarizzazione del comparto. Una delle conseguenze più rilevanti della sua diffusione in settori non manifatturieri come il commercio, la pubblica amministrazione e i servizi privati, è stata proprio la sua progressiva femminilizzazione. Oltre che nella connotazione di genere, il profilo dei lavoratori interinali si è modificato anche nelle fasce di età, con un tendenziale spostamento verso le fasce di età più adulte, soprattutto tra gli *over 40*. Il Capitolo descrive proprio il mondo dei lavoratori somministrati italiani, concentrandosi sulle loro caratteristiche anagrafiche e sociali e sui principali settori di occupazione. Un intero paragrafo è dedicato ai processi di

terziarizzazione e femminilizzazione che stanno attraversando il comparto. Oltre a fornire un quadro dettagliato del comparto interinale, il lavoro intende indagare in che misura i lavoratori utilizzino, nella ricerca di un impiego, le agenzie d'intermediazione private rispetto ai centri per l'impiego pubblici. Nell'ultimo paragrafo si illustrano, invece, prendendo spunto dalla letteratura descritta nel secondo capitolo sull'importanza dell'analisi dei tragitti dei lavoratori atipici, la varietà dei percorsi professionali dei lavoratori somministrati e le trasformazioni, in termini di competenze e "mestieri" che attraversano il settore.

L'ultimo Capitolo, il settimo, raccoglie, infine, delle riflessioni e delle considerazioni conclusive alla luce delle diverse letture interpretative precedentemente discusse. Queste ultime pagine vogliono non solo tentare di rispondere alle domande di ricerca che il lavoro si è posto ma anche rappresentare uno spunto di riflessione per successivi approfondimenti. I temi fondamentali che sottendono tali riflessioni attengono soprattutto alle implicazioni che le nuove forme di lavoro e i processi di flessibilizzazione possono avere sulle forme di rappresentanza e sullo sviluppo di nuovi modelli di *welfare* in Italia.

## Parte prima - *Background* storico - teorico

### Capitolo 1 – Il lavoro che cambia: nuovi scenari del lavoro nell'era della flessibilità

#### ***Premessa: il passaggio dal fordismo al post-fordismo***

*Il capitalismo delle prime manifatture aveva irregimentato e disciplinato un lavoro ancora eterogeneo, portandolo in fabbrica e mettendolo a servire le macchine. Il capitalismo della produzione di massa ha standardizzato e strutturato il lavoro pre-determinandone i tempi, con i sistemi di cottimo, i modi, con la catena di montaggio. Il turbocapitalismo contemporaneo sta destrutturando e frastagliando l'impresa e il lavoro con la produzione snella e gli impieghi flessibili (Accornero, 2006b: p. 23).*

Lungo tutto il 900 – da Ford a Benetton- il lavoro, la fatica, l'impegno, i sacrifici e l'iniziativa di imprenditori e manager, scienziati e tecnici, operai, capi ed impiegati (e anche tante lotte sociali) avevano molto cambiato il mondo della produzione, il modo di lavorare, i prodotti del lavoro; avevano apprezzabilmente elevato i redditi e i consumi, anche quelli dei lavoratori, creando quasi dal nulla un mondo di servizi per le masse e non soltanto per i privilegiati (Accornero, 1997). Al giorno d'oggi, i cambiamenti in atto producono, al contrario, immagini

contraddittorie: dalle nuove professioni che entusiasmano perché si considerano belle e creative, ai lavori atipici che preoccupano perché si considerano poveri e precari. Le nuove forme di lavoro sono generalmente “etichettate” come rapporti di lavoro contingenti, caratterizzati cioè da una durata limitata nel tempo. La presenza di un termine al rapporto di lavoro è considerata, da molti studiosi, il principale fattore che permette di discriminare tra il rapporto di lavoro cosiddetto standard (assunzione a tempo indeterminato a tempo pieno) e le altre forme di impiego.

Sembra, infatti, che i rischi del presente e del futuro riguardino i rapporti di lavoro mentre i vantaggi interessino i suoi contenuti. La percezione di molti, usando un'espressione di Marx è che “all is melting in the air”, ossia che ogni cosa si stesse sciogliendo nell'aria. Si scioglie nell'aria la fabbrica perché dispersa nel territorio, si disperde nell'aria l'impresa che perde i suoi confini; si vaporizza il lavoro perché scompare, cambia, si remotizza; si svuotano le chiese e le sezioni di partito etc. (Butera, 2015).

Questo perché i cambiamenti attuali ci stanno portando dalla società del Lavoro alla società dei lavori, lavori con modulazioni di durata e regimi di tutela “atipici” rispetto alla prestazione temporalmente definita e ai rapporti temporalmente indefiniti tipici del '900. Lavori che non dissolvono il lavoro, ma che gli conferiscono statuti differenziati; lavori che pluralizzano le forme di lavoro e che acquisiscono, anziché ottundere, dimensioni e significati del lavoro come sistema di senso (Accornero, 1997).

I modi di lavorare cambiano perché la tecnologia e l'impresa si sono fatte più flessibili e più reattive, e perché da ciò viene una formidabile pressione sul



mercato del lavoro e sulle condizioni di lavoro. Il mondo della produzione passa dalla scala allo scopo e il “lavoro” è investito da trasformazioni che, senza essere pensante né rivolte contro i lavoratori, hanno, su di essi, notevoli effetti, sia in negativo che in positivo. Questa è la risposta alle difficoltà che il modello taylor-fordista ha incontrato durante gli anni '70, quando la pressione del lavoro sui costi aveva accentuato la competizione; e alla sfida che negli anni '80 il modello giapponese ha portato all'Occidente nel contesto della globalizzazione. Considerando l'impronta che ha lasciato sul modo di lavorare e sulla posizione dei lavoratori, il 900 è stato davvero un secolo breve: esso inizia, infatti, negli Stati Uniti con gli anni '10 e termina in Giappone con gli anni '80 (Accornero, 1997). Il secolo del lavoro e dei lavoratori è iniziato proprio con la “rivoluzione mentale” (connaturata al contesto sociale ed economico degli Stati Uniti) introdotta da Taylor ed implementata da Ford nel modo di dirigere e di lavorare. Il mondo del lavoro è stato, quindi modellato e le identità dei lavoratori sono state compattate dalla produzione di serie e dalle prestazioni standardizzate che per decenni hanno avuto il loro epicentro nella grande industria meccanica, in particolare quella dell'auto. Ciò ha influenzato anche il sesso del lavoro: quello manuale è stato *maschilizzato*, mentre quello non manuale – detto anche intellettuale- è stato *femminilizzato*.

Elemento centrale e trainante dell'epoca *fordista* è quello che gli americani chiamano il *bread winner*, ossia colui che porta a casa il pane, il capofamiglia maschio da cui dipende tutto il nucleo e che era occupato come operaio o impiegato dell'industria, dei trasporti o del commercio. Il taylor-fordismo si è basato dunque su una struttura solidissima che attuava una strategia

dominante: un modello per sviluppare l'economia della produzione di massa e regolare l'economia dei consumi, ottenuto attraverso coordinamento gerarchico e divisione del lavoro. “Esso offriva alle imprese una modalità <scientifica> di programmare e gestire le risorse, ai lavoratori le certezze di una cittadinanza occupazionale, alle istituzioni di sviluppare sistemi educativi e di *welfare* e soprattutto alle parti sociali e ai governi regole del gioco che assicuravano a tutti identità istituzionale” (Butera, 2015: p.157).

<<Una caratteristica saliente del taylor-fordismo fu che esso divenne presto un modello di regolazione dell'economia e del lavoro condiviso fra imprenditori, poteri pubblici, istituzioni educative, sindacati: tutti sapevano “a che gioco si stava giocando”. Non fu solo un modello di organizzazione operativa ma un sistema condiviso in cui, malgrado altisonanti e ed acute controversie ideologiche e politiche, il lavoro era “forza produttiva” e fonte di investimenti pubblici infrastrutturali, si svilupparono sistemi educativi, percorsi di mobilità sociale e sistemi di relazioni industriali [...]>> (Butera, 2015, p162).

Oggigiorno, i cambiamenti in atto si devono, allo stesso tempo, al successo e alla crisi del modello di produzione e di regolazione taylor-fordista. Secondo Aris Acconero (2001), la crisi e la transizione verso nuovi modelli è insita, proprio, nelle stesse caratteristiche del modello di organizzazione fordista e nel suo stesso funzionamento; tale trasformazione si definisce, infatti, quale “stadio ulteriore della produzione capitalistica”.

I fattori strutturali che a partire dagli anni '70 hanno contribuito a decomporre il vecchio modello furono principalmente il mutamento sociale, la globalizzazione, l'economia dei servizi, le nuove tecnologie di prodotto. A partire dagli anni 2000

ad esse si aggiunsero l'emergere dei paesi BRIC, la finanziarizzazione, lo sviluppo travolgente di internet e la forte crescita dei lavoratori della conoscenza (Butera, 2015). Tali cambiamenti si iscrivono nella più generale trasformazione dei meccanismi di creazione e soddisfazione dei bisogni economici, sociali e umani ed in quel processo di metamorfosi del mondo della produzione solitamente descritto come passaggio dal fordismo al post- fordismo (Perrone, 2004). Se, infatti, il XX secolo è stato dominato dall'ideologia del lavoro di tipo fordista<sup>3</sup>, fondato su tre elementi principali: l'organizzazione produttiva taylorista, la meccanizzazione spinta dei processi produttivi (in seguito all'introduzione della catena di montaggio) e la standardizzazione dei prodotti finali, le mutate condizioni appena descritte legate anche al rapido sviluppo delle nuove tecnologie microelettroniche ed informatiche e all'effetto della globalizzazione economica, hanno contribuito nei paesi sviluppati alla creazione di uno scenario profondamente mutato rispetto a quello vissuto per tutto il '900<sup>4</sup>.

Se nell'epoca fordista la razionalizzazione del processo di lavoro rendeva stabile il rapporto tra il lavoratore e il suo posto all'interno di una regolata

---

<sup>3</sup> Il taylorismo, fondato sui principi del "management scientifico" sviluppati da Frederick Winslow Taylor, comporta una profonda razionalizzazione dell'attività produttiva: questo tipo di approccio si basa infatti sulla netta separazione tra progettazione ed esecuzione dei compiti, ossia sulla separazione tra coloro che organizzano l'attività produttiva e coloro che la svolgono. Alla base del modello taylor -fordista vi è la produzione di massa, ossia la produzione in grande serie di beni standardizzati, ed il criterio tradizionale dell'economia di scala, che affida la competitività e il successo dell'organizzazione alla diminuzione dei costi, da ripartire su un numero crescente di unità. Tale criterio ha come implicazioni tra le altre l'autosufficienza o autarchia delle imprese che tendono ad includere al loro interno la maggior parte delle fasi del ciclo produttivo e delle funzioni di supporto. L'impresa va così configurandosi come un'organizzazione burocratica e fortemente gerarchizzata; per riprendere le definizioni di Alvin Gouldner e di Henry Mintzberg, il modello organizzativo taylor-fordista appare come un modello "meccanico", basato su ruoli e funzioni predeterminati e standardizzati.

<sup>4</sup> Come gran parte dei grandi processi socio-culturali, anche il fordismo ha iniziato, infatti, a declinare negli anni settanta in concomitanza con lo shock petrolifero (1973). Le cause del cambiamento sono da ascrivere a fattori sia economici che culturali. Da un punto di vista economico in un quadro profondamente mutato si assiste alla saturazione del mercato dei beni di massa standardizzati, alla concorrenza di paesi terzi, all'impennata dei prezzi del petrolio che sfocia nella crisi petrolifera del 1973 e nella fine del regime dei cambi fissi (Trigilia, 1998).

gestione dei tempi di lavoro, le nuove condizioni, contraddistinte dall'incostanza e turbolenza dei mercati e da una domanda che cambia continuamente e velocemente, richiedono, invece, l'adozione di nuovi paradigmi organizzativi, intesi come nuove configurazioni e rinnovate modalità di interazione ed integrazione tra i diversi fattori materiali, immateriali e sociali che compongono l'impresa. Il modo di produzione post-fordista non può, però, essere semplicemente descritto come "produzione flessibile", allungamento della giornata lavorativa, diffusione territoriale del lavoro ma prima di tutto come un'attivazione di differenti modi di produzione (materiali e immateriali) e quindi di differenti forme di soggettività (pre-fordiste e post-fordiste) (Lazzarato, 1997)<sup>5</sup>. Insieme al superamento del modello produttivo di inizio secolo e lo sviluppo di lavori e organizzazioni più qualificate e flessibili, a partire dagli anni 2000 si registra però un senso di apparente decomposizione delle organizzazioni come le avevamo conosciute e delle identità lavorative (Butera, 2015). Oltre al collasso del modello di produzione e del profilo del lavoratore che avevano caratterizzato il '900, l'Europa registra, infatti, il cedimento del pieno impiego, frutto del Keynesismo e dello Stato sociale, che è durato per una breve stagione sociale e politica (Accornero, 1997).

Altro elemento fondamentale del post-fordismo è la femminilizzazione del mondo del lavoro; se gli uomini hanno rappresentato meglio il '900, non soltanto per la maggiore presenza nel mercato del lavoro, ma proprio per il fatto che la

---

<sup>5</sup> Il fulcro dei cambiamenti è dunque il post-fordismo e non il post-industriale; la società post-industriale non è una società che si è liberata dell'industria, in quanto questa resta il ramo della produzione che genera maggior valore, anche in Italia: i servizi creano più posti di lavoro ma con una resa minore. Il post-fordismo ridimensiona, invece, l'immagine tradizionale dell'industria perché va oltre quest'ultima senza essere qualcosa di altro da essa: esso perpetua le regole dell'industria e contiene ancora parecchio taylor-fordismo (La Rosa, 2002).

prestazione era incardinata su parametri maschili (lo si vedrà con i contenuti del lavoro che cambiano), il mondo quotidiano vede uno sfondamento delle donne in tanti lavori istituzionali per il mercato, che peraltro si sommano al lavoro di riproduzione.

Il presente capitolo descrive proprio i cambiamenti che si sono realizzati negli ultimi anni all'interno del mondo del lavoro, che hanno riguardato da un lato i modelli e i settori della produzione, dall'altro il concetto stesso di lavoro e l'avvento di nuove forme contrattuali di impiego. L'impresa reagisce, infatti, agli *shock* dandosi dimensioni minori ed una struttura piatta, integrandosi in modo da produrre soltanto quel che conviene e da comprare tutto il resto, "flessibilizzando" la forza lavoro oltre alla struttura. Tutto ciò si riflette sul lavoro: da un lato lo diffonde, lo disperde, lo disarticola, lo desincronizza, dall'altro lo differenzia, lo personalizza, lo autonomizza, lo responsabilizza.

In altre parole, "il post-fordismo ha reso flessibile il lavoro che ieri era rigido come voleva il fordismo" (Accornero, 2006b: p.163).

## **1.1 Nuove forme di organizzare l'impresa e il lavoro**

Fra gli anni '70 e gli anni '80, all'interno del processo di transizione del fordismo al post-fordismo prima descritto, ha luogo anche una profonda trasformazione della struttura delle imprese, che modifica l'assetto della grande industria e fa emergere altre forme di imprese fra loro collegate in rete (Butera, 2015).

Tutto comincia, infatti, dai luoghi di lavoro. Le aziende si stanno ridimensionando per avere meno diseconomie e più managevolezza attraverso

un processo di de-concentrazione e de-massificazione cercano di essere meno “grasse” o più “magre” (Accornero, 1997).

Gli ambienti sono più chiari, puliti, luminosi, silenziosi, comodi, vivibili, mentre i macchinari, le attrezzature e le stazioni di lavoro sono sotto maggiore controllo dell'ergonomia. La fabbrica tende a diventare leggera, minima. Le imprese si ristrutturano e cercano un'integrazione verticale più che orizzontale. Così diventano meno autarchiche e più dinamiche, superano i limiti delle elefantiasi, della rigidità e dell'autosufficienza a cui il modello fordista e le economie di scala le avevano portate. Grazie a una tecnologia “frugale”, ad un'organizzazione “snella” e ad una logistica sofisticata, il tempo di fabbricazione o “di attraversamento” si adegua subito alle oscillazioni del mercato e continua ad accorciarsi anche perché i tempi per la messa a punto sono diventati fulminei. Del resto, le tecnologie dell'informazione consentono di conoscere, comunicare e decidere in tempo reale. Il criterio dell'economia di scala viene, quindi, sostituito con quello dell'economia dell'appropriatezza (Perrone, 2004). Essenziale è produrre nel momento e nel luogo appropriato: identificare il proprio mercato, analizzarne le caratteristiche e rispondere il più presto possibile alla sue richieste, o addirittura anticiparle. Viene sovvertito il principio basilare del taylor-fordismo: ora la produzione è trainata dalla domanda. Ciò che sorregge tale innovazione è appunto il *just in time* contrapposto al *just in case*, che è l'alternativa alla *one best way* di Federick Taylor. Come ha raccontato Taiichi Ohno, il “padre” del modello Toyota, “il problema principale fu quello di produrre esattamente la quantità di beni richiesta, né più né meno”(in Accornero, 1997: p.105). Con il *just in time*, chi

viene prima in realtà è a valle della lavorazione e non a monte come un tempo: questo perché il processo produttivo non è più spinto dall'alto, cioè dalla direzione di produzione, bensì tirato dal basso, cioè dalla rete commerciale. Aris Accornero spiega, a tal riguardo, come si sia affermato un modello di produzione che “pone la propria dinamica nelle mani del cliente”. L'impresa non rinuncia ovviamente a raggiungere la massa dei consumatori, ma lo fa “inseguendo il singolo acquirente” (Accornero, 2011; 1997) In altre parole avviene il passaggio da un' “economia dell'offerta” ad un' “economia della domanda”, da un capitalismo della produzione ad un capitalismo del prodotto e ad una subordinazione al rapporto con la clientela (Lazzarato, 1997), da cui nasce una nuova interpretazione dell'organizzazione secondo un approccio “semplice”, essenziale, nello stesso tempo efficace nella riduzione della complessità interna e dei tempi di risposta al mercato e ai clienti: “Se non si vede più la fabbrica, non è perché è scomparsa, ma perché si è socializzata, e in questo senso diventata immateriale: di un'immaterialità che continua comunque a produrre [...] relazioni sociali, valori, profitti “(Lazzarato, 1997).

Le imprese tendono, inoltre, a concentrarsi sul proprio *core business* e, al tempo stesso, a essere più aperte verso l'esterno, anche perché l'interdipendenza e la complementarietà pagano. Ciò inverte i rapporti tra funzioni di servizio e funzioni di produzione, al punto che queste ultime non sono più in prima linea ma stanno diventando le retrovie.

Seguendo sempre il principio dell'“impresa snella”, l'azienda va resa “processiva”, ri-ingegnerizzandola, deverticalizzandola, “esternalizzando” quel che non rende o che si può comprare o commissionare a costi competitivi.

### **1.1.1 I processi di esternalizzazione: l'impresa rete**

Come descritto nel paragrafo precedente, a partire dagli ultimi decenni del secolo scorso il modello di impresa basato sul concetto di integrazione verticale, che prevede la gestione e l'esecuzione interna di tutte le attività necessarie alla realizzazione e alla vendita dei prodotti – dall'approvvigionamento delle materie prime alla distribuzione dei prodotti finiti – è stato, progressivamente abbandonato a causa della necessità da parte delle aziende di far fronte ad un contesto competitivo sempre più dinamico ed in evoluzione (Ferrari, Frigelli, Tronconi, 2011).

Per adattarsi alle variate condizioni ambientali, le imprese hanno, quindi, intrapreso politiche di flessibilità anche attraverso il decentramento di attività e processi a fornitori specializzati, portando allo sviluppo del fenomeno *dell'outsourcing*, ossia la ricerca sistematica di opportunità di affidamento a terzi di attività e processi precedentemente realizzati in *house* (Ferrari, Frigelli, Tronconi, 2011). Con il termine *outsourcing* si designa, proprio, il processo attraverso cui una serie di operazioni svolte all'interno dell'azienda e con lavoratori che un tempo erano dipendenti dall'azienda stessa – ora sono sempre più frequentemente gestite da altre imprese, spesso collocate fisicamente nello stesso luogo dell'azienda – diciamo così - "*made*" (Butera, 2015).

In particolare è possibile individuare quattro fattori di contesto che hanno favorito la diffusione di tale fenomeno (Ferrari, Frigelli, Tronconi, 2011):

- 1.l'instabilità dei mercati;
- 2.la riduzione del ciclo di vita dei prodotti;



3.l'aumento della varietà e della gamma dei prodotti;

4.la ricerca di efficienza nell'acquisizione dei fattori produttivi.

In risposta alle variazioni del contesto economico e sociale le imprese decidono, quindi, di snellirsi, scorporano alcune funzioni o fasi del ciclo produttivo, si specializzano in ciò che sanno fare meglio e principalmente in quelle funzioni considerate strategiche, quali, l'ideazione, la progettazione, il marketing, la gestione finanziaria e l'assemblaggio del prodotto finale. Tutto il resto è affidato a sub-fornitori, a volte localizzati nelle aree di specializzazione produttiva, altre volte nelle periferie del mondo (in tale processo di mutamento delle divisione internazionale del lavoro, occorre sottolineare, gli abusi o i casi di "concorrenza impropria" come la definiscono i testi di management). Molte imprese trasferiscono parti della produzione nel sud est asiatico o in America Latina, ossia in paesi dove possono beneficiare di un costo del lavoro notevolmente inferiore rispetto a quello dei paesi occidentali, dove scarse o inesistenti sono le forme di tutela e protezione dei lavoratori. Si registra dunque una maggiore apertura verso l'esterno, il movimento è verso la costruzione di ampi e complessi *network* e verso la nascita dell'impresa rete che si basa su un processo di integrazione orizzontale. Le imprese tendono in altre parole a riorganizzarsi come insiemi di imprese minori.

Come detto precedentemente, questo processo di "decentramento produttivo" coinvolge anche imprese che concentrano la "gestione industriale strategica" in patria e si avvalgono di società situate all'estero che fabbricano parti o addirittura il prodotto finale: quello che si chiama *offshoring* introdotto dalle

multinazionali americane e imitate da altre grandi e medie imprese europee (Butera, 2015). La novità, però, consiste proprio nel fatto che i lavoratori che contribuiscono alla produzione di una merce con un determinato marchio spesso lavorano all'interno delle mura della fabbrica pur essendo alle dipendenze di un altro datore di lavoro. Così De Luca Tamajo (2007) in un saggio sul decentramento e la de-verticalizzazione, illustra un processo che definisce come “salto di qualità” verso una terziarizzazione di seconda generazione che non comporta alcuna delocalizzazione fisica della produzione. “L'attività di terzi – scrive De Luca Tamajo – viene svolta entro le mura dello stabilimento e comporta la presenza quotidiana, dentro lo stabilimento o l'ufficio di una data impresa, di soggetti estranei che compiono lavori complementari e talvolta essenziali al processo produttivo e gestionale primario”. Insomma un'esternalizzazione intramoenia secondo la sua stessa definizione.

“Alla sommità del sistema imprenditoriale [...] si delineano incalzanti processi di concentrazione [...] volti a promuovere la costituzione di soggetti adeguatamente forti ed attrezzati per la competizione globale. Alla base della piramide, viceversa, si intensificano [...] i programmi di frammentazione organizzativa e societaria secondo moduli di esternalizzazione , di terziarizzazione, di outsourcing” ( De Luca Tamajo, 2007).

La gerarchia perde la sua centralità con l'avanzamento delle reti di impresa basate su ben più complessi sistemi di coordinamento, di cui la gerarchia diviene solo uno di essi e non il più importante.

Le grandi imprese decentrano alcuni processi ad alto livello di conoscenza, come ricerca e sviluppo, produzione specialistica, vendita qualificata, servizi

ausiliari, verso imprese, organizzazioni, unità organizzative, professioni specializzate di diverse dimensioni e natura, spesso collocate in diversi paesi, creando così efficienza nelle operazioni e massimizzando la catena del valore (Butera, 2015). Uno degli effetti della “liquidità” del post-taylor-fordismo è costituito, proprio, da un'economia ed una società fatte di tante reti inter-organizzative e di processi (interfunzionali, interaziendali ed interistituzionali) che attraversano imprese ed unità organizzative diverse. Queste reti sono costituite da “nodi” vitali cioè capaci di sopravvivere e prosperare autonomamente; “nodi” produttivi (imprese, unità organizzative, ruoli professionali) o “nodi” istituzionali (enti pubblici, comuni, scuole, gruppi sociali) che operano nella stessa “arena decisionale”. I legami che connettono i nodi possono essere di natura forte o debole: scambi economici, procedure, informazioni, comunicazioni, relazioni sociali, rapporti di potere etc. Oltre ai nodi le reti sono costituite, ovviamente, da strutture multiple che devono essere fra loro coerenti e adatte alle strategie e alle sfide: gerarchia, mercato, sistema informativo, sistema telematico, sistema di *knowledge management*, strutture sociali, strutture politiche etc.

#### **1.1.1.2 L'outsourcing nella gestione delle risorse umane**

Come descritto in precedenza, la sfida della globalizzazione, unita all'accelerazione dei processi di innovazione tecnologica e all'instabilità dei mercati hanno spinto le imprese ad incrementare il proprio grado di flessibilità per poter gestire al meglio l'imprevedibilità del contesto competitivo (Costa, 2001). Tali processi hanno spinto le imprese a concentrarsi sul proprio *core*

*business*, intraprendendo processi di esternalizzazione che hanno coinvolto anche le gestione delle risorse umane [§ 1.1.1.2].

Nel tempo i processi di esternalizzazione e terzizzazione della produzione hanno coinvolto anche la funzione di Direzione del Personale all'interno delle diverse aziende (Costa G., Gianecchini M., 2009); i modelli produttivi e i sistemi di approvvigionamento *just in time* hanno influenzato, infatti, non solo l'innovazione tecnologica ed organizzativa ma anche i sistemi di relazioni industriali e di gestione del personale. E' in questo contesto, infatti, che si diffonde l'*HR Outsourcing*, ossia il trasferimento di un gruppo di attività HR, a un fornitore esterno disposto ad offrire un determinato servizio per uno specifico periodo di tempo ad un prezzo concordato.

Negli ultimi trent'anni le imprese hanno infatti, gradualmente esternalizzato servizi come la selezione, il *training*, l'amministrazione delle risorse umane e soprattutto la realizzazione dei cedolini (gestione dei *payroll*) a società specializzate esterne, trasportando sempre più funzioni delle *human resources* al di fuori del perimetro interno all'azienda, garantendo, al tempo stesso, un incremento degli investimenti nelle tecnologie (processi di automazione, *reporting* e controllo produttività, abbinato all'analisi delle *performance*).

L'esternalizzazione di almeno uno dei propri servizi rappresenta oggi una realtà comune per la funzione *HR* nel 94% delle imprese a livello globale e costituisce un fenomeno in rapida e costante crescita (Ferrari, Frigelli, Tronconi, 2011).

L'outsourcing dei servizi *HR* pone le basi per la realizzazione di quello che Lepak e Snell [§2.2.2.4] hanno definito "Virtual Human Resource" (1998): i confini della direzione delle risorse umane si ampliano verso l'esterno,

attraverso lo sviluppo di una configurazione reticolare che prevede un *network* più o meno ampio di fornitori. In questo modo le risorse interne della funzione possono essere concentrate sullo sviluppo e sull'erogazione dei servizi *core*, mentre la corretta gestione del parco fornitori può garantire l'erogazione efficace ed efficiente dei servizi considerati non *core*. L'esternalizzazione di alcune funzioni da sempre interne alla "Direzione del Personale" ha riguardato anche lo sviluppo delle Agenzie per il Lavoro grazie soprattutto all'abbandono, negli anni '90, del principio del monopolio statale del collocamento e la conseguente apertura agli operatori privati. La domanda di servizi che le organizzazioni pongono alle Apl non si limita, infatti, alla messa a disposizione di lavoratori da inviare in missione, ma si manifesta ogni qual volta un'organizzazione sceglie di affidare all'esterno attività tradizionalmente gestite dalla direzione del personale come il reclutamento, la selezione, la formazione dei neoassunti, la gestione amministrativa del personale e l'*outplacement*. La tendenza ad affidare le funzioni di selezione e reclutamento dipende, secondo alcuni studiosi, dal fatto che tale attività è assimilabile ad un processo di scambio caratterizzato da un'alta asimmetria informativa in quanto l'impresa non è in grado di conoscere le reali capacità dei lavoratori in cerca di lavoro. In questa situazione l'agenzia è in grado di ridimensionare il grado di incertezza dell'organizzazione impegnata in un processo di acquisizione grazie alla sue competenze specialistiche. L'elevato numero di *curricula* gestiti e l'esperienza accumulata nel tempo permette a questi intermediari di migliorare la capacità di scegliere il profilo più adeguato, oltre che a raggiungere significative economie di scala che impattano sul costo del servizio (Consiglio, Moschera; 2005).

L'agenzia, inoltre, diversamente dal singolo lavoratore, non è interessata a comportarsi in modo opportunistico in quanto mira a mantenere un elevato livello di reputazione necessario per fidelizzare il cliente in vista di future eventuali ulteriori commesse (Consiglio, Moschera; 2005). Un ulteriore fattore che spinge le imprese ad esternalizzare le attività di reclutamento e selezione è legato alle maggiori capacità di coordinamento che le Apl dimostrano di avere nel processo di *matching* tra organizzazioni e lavoratori (Khurana, 2002).

La prima funzione di coordinamento svolta dall'agenzia consiste nell'eseguire direttamente parte delle attività necessarie per la conclusione della transazione, che altrimenti sarebbero espletate dalle imprese e dal lavoratore. Da questo punto di vista gli attori principali della transazione scelgono di delegare ad un terzo soggetto una serie di attività specialistiche che lo stesso è in grado di realizzare a costi più bassi, grazie alle economie di scala ed all'effetto dell'esperienza. In particolare, l'impresa tende ad affidare in modo continuativo all'agenzia le attività di raccolta, sistematizzazione e screening dei *curricula* e le attività di preselezione.

Parallelamente l'agenzia svolge anche le funzioni connesse al processo di collocamento del lavoratore, e in particolare, la ricerca e l'identificazione di potenziali opportunità di lavoro.

### **1.1.2 Dal prodotto al prodotto - servizio**

Uno dei fattori strutturali che ha provocato la crisi del modello taylor-fordista e che può sostenere nuove forme di organizzazione e lavoro è lo sviluppo del terziario (Butera, 2015). Attualmente, infatti, oltre il 75% del PIL mondiale è

costituito da attività nel settore dei servizi: finanza, istruzione, sanità, trasporti, turismo, informatica, consulenza, etc. Questo ha creato una straordinaria crescita sia di servizi offerti all'utente finale sia di servizi offerti all'interno della stessa unità organizzativa (enti, imprese, etc.). Tra questi servizi, nel paragrafo precedente, si è proprio descritto il ruolo e le funzioni delle Agenzie di Lavoro in risposta al processo di esternalizzazione di alcune funzioni interne alla Direzione delle Risorse Umane.

Aspetto fondamentale della società post fordista è, proprio, l'aumentata importanza della dimensione del servizio e dal suo insinuarsi in ogni tipo di produzione anche in quella industriale. Come si vedrà più avanti il terziario interno alle attività industriali e agricole è una realtà in grande sviluppo (servizi alle imprese interni, come ricerca e sviluppo, planning, studi economici, marketing, Hr, logistica, etc.). Tale processo che alcuni autori definiscono "terziarizzazione della produzione" (V. Borghi, in La Rosa 2002: p.36.) segna il "passaggio dal prodotto al prodotto-servizio", dove quest'ultimo si caratterizza per una più frequente e rinnovata interazione con il cliente consumatore e quindi per i suoi maggiori contenuti relazionali e comunicativi. Spesso, infatti, i servizi sono sempre più parte della stessa offerta manifatturiera: prodotti venduti da aziende di servizi (banche, assicurazioni) danno luogo alla "servitizzazione" dei prodotti (Merli, 2010).

La conoscenza non rimane chiusa dentro i processi elaborativi di esperti specialisti ma si fa servizio per essere usabile dalle persone e dalle organizzazioni. Nei servizi la persona/cliente può ottenere il servizio da un'interfaccia tecnologica, ma il più delle volte il servizio è offerto da un'altra

persona. In altre parole tra fornitore (professionista del servizio) e cliente non è interposto niente: il servizio non è come il prodotto – un intermediario della relazione e della comunicazione, ma è la relazione e la comunicazione stessa (Butera, 2015). La relazione è un evento strumentale ed espressivo al tempo stesso.

Professionisti dei servizi e clienti (persone sul mercato o all'interno delle organizzazioni) intrattengono una relazione in cui si intrecciano “agire performativo” e “agire comunicativo”, secondo la terminologia di Habermas (1969). Il servizio incorpora processi cognitivi comunicativi, affermativi e simbolici. La novità davvero paradigmatica è che il concetto di servizio sia diventato una coordinata di produzione (Accornero, 1997). Il flusso lavorativo viene, infatti, descritto così: ciò che si riceve da chi vi precede è un servizio, ed è un servizio quel che passate a chi vi segue. Nella stessa impresa troviamo “società” che sono l'un l'altra fornitrici e clienti e che hanno sostituito le vecchie “divisioni”.

Secondo Rober Reich (in La Rosa, 2002) all'interno del processo di terziarizzazione dell'economia, è possibile distinguere tra:

- servizi ripetitivi legati alla produzione: lavori più di routine e maggiormente soggetti alla concorrenza internazionale, come i colletti blu della produzione di massa, gli addetti al montaggio, lavori di immissione ed elaborazione dati;
- servizi interpersonali: basati prevalentemente sul rapporto diretto tra persona e persona, servizi di cura e di assistenza della persona, servizi sociali, catering, industria del turismo;



- servizi simbolico analitici: attività e consulenze relative all'individuazione e soluzione di problemi ed alla intermediazione strategica nei più disparati campi dell'economia e del consumo.

E' proprio nel passaggio da prodotto al prodotto-servizio che diviene evidente la natura ad alta intensità relazionale caratterizzante l'economia del servizio (De Vincenti, Montebugnoli, 1997 in La rosa, 2002). Il prodotto-servizio, sia materiale che immateriale è, infatti, necessariamente dipendente dalla qualità di complessi processi sociali che ne accompagnano la progettazione e l'uso: i processi economici fondano la loro efficacia sulla qualità dell'interazione sociale e comunicativa tra i diversi attori coinvolti sia interni al processo produttivo (reti di subfornitura) o esterni (clienti stessi del prodotto servizio).

## 1.2 I nuovi contenuti del “lavoro”

*“Quando un operaio si dedica continuamente ed unicamente alla fabbricazione di un solo oggetto, finisce per svolgere questo lavoro con singolare destrezza; ma perde al tempo stesso la facoltà generale di applicare il suo spirito alla direzione del lavoro. Egli diviene ogni giorno più abile e meno industrioso, e si può dire di lui che l'uomo si degrada via via che l'operaio si perfeziona”(in Accornero, 1997).*

Con l'avvento della società post-industriale, la sociologia del lavoro ha conosciuto un periodo di rinnovamento delle sue categorie analitiche alla luce dei mutamenti del lavoro nel passaggio alla società della conoscenza (Bruni, 2007). La categoria classica di lavoro si è dimostrata, infatti, assolutamente insufficiente a rendere conto dell'attività del lavoro immateriale (Lazzarato, 1997) che ha importati conseguenze sociali in termini di divisione sociale del lavoro ed, allo stesso tempo, è la principale fonte delle disuguaglianze sociali (Pugliese, 2002). Il nuovo modello di organizzazione post- fordista mette così in discussione gli schemi tradizionali dei contenuti e delle modalità delle prestazioni di lavoro fino a questo momento in vigore. Il declino della sociologia del lavoro “tradizionale” è quindi legato al declino del lavoro industriale: crescono le attività intellettuali e immateriali, il lavoro si fa meno pesante e più leggero; meno maschile-rigido-esecutivo-performativo e più femminile-fluido-

cognitivo-relazionale (Accornero, 1997). Il rinnovamento della sociologia del lavoro passa, inoltre, per la riscoperta del lavoro come attività, quindi per la riscoperta della dimensione analitica micro-sociale nella quale la prospettiva sociologica si arricchisce a contatto con discipline psicologiche come la psicologia culturale (Zucchermaglio e Alby, 2006), come le varie correnti dell'apprendimento organizzativo, all'interno degli studi organizzativi (Gherardi, 2000) o come l'interazionismo simbolico e gli studi etnometodologici che costituiscono il carattere distintivo dei *Workplace Studies* (Heath e Button, 2002). Da ciò deriva anche il riconoscimento che non si può più parlare ormai di "sociologia del lavoro" ma occorre affrontare il problema della "sociologia dei lavori", proprio per la pluralizzazione delle forme, delle modalità e dei significati che il lavoro va oggi assumendo. E' possibile cadenzare l'evoluzione del concetto di lavoro contestualmente con l'idealtipo di lavoratore e del fattore per esso dominante (La Rosa, 2002): per un lungo tempo ha dominato un senso del lavoro "totalizzante" (l'antica ideologia dei lavoratori della prima fase della industrializzazione), che tutto assorbiva e "mirava al massimo" e che per molti aspetti risultava "tipico" del lavoratore delle piccole e medie imprese, lavoratore considerato per molti versi un "artigiano", abbondantemente padrone del suo lavoro e delle specificità professionali che esso comportava (professionista di mestiere); gli anni del boom hanno poi facilitato l'emergere di un'etica consumistica e/o strumentale, che riversava fuori dal lavoro i propri interessi massimizzando quindi la remunerazione sul posto di lavoro senza altri "investimenti" affettivi o culturali (catena di montaggio); la fine degli anni '70, in ultimo, ha visto, invece, un orientamento "emancipativo" che investiva

enormemente sulle potenzialità realizzative del lavoro; da cui l'emergenza del concetto di qualità del lavoro.

La definizione del lavoro esce, quindi, completamente trasformata dai mutamenti della società post-fordista: essi ne accentuano la riflessività – per cui alla forza lavoro “si richiede di decidere e monitorare le decisioni prese: si richiedono doti di flessibilità nei confronti delle stesse regole e delle risorse presenti sul luogo di lavoro” (Lash, Urry, 1994, in La Rosa, 2002), enfatizzando allo stesso tempo l'individualizzazione dei compiti lavorativi (Castells, 1996) e la *performance* individuale.

Riconsiderare il concetto di lavoro nella sua interezza e soprattutto nella sua complessità (Borghi e Rizza, 2006) al di là delle logiche prettamente economiche, vuol dire innanzitutto rimodulare la definizione stessa di lavoro in modo da ampliare, e in parte oltrepassare, il modello di lavoro salariato tipico dell'epoca fordista (Rizza, 2003). In secondo luogo bisogna considerare che i cambiamenti del lavoro derivano anche da spostamenti culturali legati ai fenomeni di secolarizzazione e individualismo, oltre che da innovazioni tecnologiche e normative, di cui ritroviamo le tracce nelle nostre società e nei modelli di organizzazione del lavoro.

Il periodo di crisi e ristrutturazione della sociologia del lavoro è, infatti, avvenuto in concomitanza con un significativo cambiamento della società contemporanea; la parola chiave che simboleggia questo passaggio è “conoscenza”. Ciò si relaziona a quella che è stata definita come "economia della conoscenza" (Durcker, 1993) in cui la fonte principale del vantaggio competitivo è proprio la conoscenza stessa (non solo tecnica ed esplicita), che

entra a pieno titolo nel processo di produzione. La valorizzazione dell'immateriale provoca un progressivo scivolamento da organizzazioni ad alta intensità di lavoro a organizzazioni cosiddette *thinking-intensive* che rappresentano la traduzione nelle organizzazioni di ciò che da tempo viene definita l'economia della conoscenza (Fondazione Censis, 2009).

Come spiega Serafino Negrelli (2013) nel suo manuale di Sociologia del Lavoro: "ciò che contraddistingue la nostra epoca, e ciò che la sociologia del lavoro sta osservando in modo particolare, riguarda la trasformazione del lavoro verso un ampliamento dei contenuti relazionali, di creatività e di iniziativa personale, caratteristici di quella dimensione del "saper essere" sempre più richiesta a gran parte dei lavori (Negrelli, 2013).

Ciò viene osservato anche in relazione al fenomeno di terziarizzazione dell'economia (§1.1.2), caratterizzato dall'aumento della quota di lavoratori impiegati in attività non direttamente produttive e dall'aumento generale del peso del settore dei servizi (sia alle persone che alle imprese) nel sistema economico (Reyneri, 2005). I modi di lavorare cambiano, come già detto, perché la tecnologia e l'impresa si sono fatte più flessibili e più reattive. Operando in modo continuo e con combinazioni variabili, entrambi questi fattori influiscono sui contenuti del lavoro, producendo risultati diversificati che coinvolgono trasversalmente un po' tutti i lavoratori (Accornero, 1997). In Occidente, si sta, quindi, riducendo la manualità richiesta in tantissimi lavori e allo stesso tempo il numero di lavori ove si richiede della manualità; le tecnologie meccaniche, elettroniche ed informatiche hanno essenzialmente soppresso lavoro *astratto* (come diceva Marx), o lavoro *oggettivo* (come diceva

Simmel) o lavoro *impersonale*, in quanto manual-meccanico e pertanto sostituibile.

Sono, infatti, calate le attività manipolative e materiali e sono cresciute quelle intellettive e immateriali: anche i lavoratori manuali devono risolvere problemi, decodificare messaggi, registrare segnali. Lavorare vuol dire sempre meno muovere le mani, ripetere un movimento, conformarsi ad un'istruzione: molto lavoro è *indiretto* e non più *diretto*; è lavoro di sorveglianza ed intervento *ad hoc*. Nell'impresa odierna che è all' "ascolto" e "apprende" <sup>6</sup>(Accornero, 1997) per funzionare in modo scattante i contenuti vengono da norme che non appaiono più inderogabili, in-flessibili e in-conoscibili bensì discontinue, flessibili e trasparenti. Perciò il lavoro tende ad essere oggi meno massificato, livellato, standardizzato; e quindi meno piatto, monotono e intercambiabile.

I contenuti cambiano anche perché le attività materiali, sia quelle di produzione, trasformazione e costruzione sia quelle cicliche di manutenzione, riparazione e ripristino, lasciano maggiore spazio alle attività *immateriali*, quelle dei servizi, sia quelle durature di ricerca, progettazione e creazione, sia quelle cicliche di educazione, assistenza, amministrazione e *leisure*.

In particolare i contenuti del lavoro cambiano perché: a) i compiti vengono ampliati, arricchiti, de-routinizzati; b) vengono progettate mansioni de-specializzate, o poli-funzionali; c) viene incoraggiata un'organizzazione per gruppi (i *teamwork*); d) le catene gerarchiche vengono accorciate e sfoltite; e) i ruoli organizzativi vengono "fluidificati", e a volte ne escono anche depotenziati;

---

<sup>6</sup> Si veda in merito la letteratura sull'apprendimento organizzativo.

f) viene data minore importanza all'elemento di *skill*, per cui il lavoro diventa meno *job-based* e più *competency-based* (Accornero, 1997).

Quest'ultimo aspetto è rilevante anche perché le competenze settoriali lasciano il posto a competenze dette "trasversali" che hanno a loro volta due componenti: quella motivazionale-cognitiva, che aiuta a diagnosticare i problemi (*il problem setting*) e ad impostarli al fine di risolverli e quella sociale-relazionale, che mette a frutto i processi di formazione e di socializzazione al lavoro. Su questo tipo di competenze incidono molto la personalità e il potenziale della lavoratrice o del lavoratore per cui sono un punto di riferimento nei processi di selezione del personale.

La professionalità diventa, quindi, processiva come l'impresa, qualcosa di diverso dal tradizionale bagaglio di conoscenze ed esperienze accumulate; al lavoratore si richiede, infatti, di cogliere i segnali delle novità e delle discontinuità, di reagire ai problemi con intraprendenza e responsabilità, di essere disposto a cooperare e ad aggiornarsi continuamente magari tornando a scuola (Accornero, 1997).

Le tecnologie dell'informazione hanno accelerato tutti questi cambiamenti: nuove occupazioni e mestieri vengono dalla telematica, dalla robotica, dalla logistica, dalle biotecnologie. Chi opera nell'informazione, nella telecomunicazione, nella finanza, nell'ambiente o nell'energia lo fa stando a contatto quotidiano con i colleghi degli altri continenti grazie alle reti satellitari.

Le IT, le tecnologie dell'informazione hanno, dunque, modificato il lavoro sotto vari profili, da quelli cognitivi a quelli ergonomici: basti pensare a chi opera costantemente su videoterminali, siano essi alle poste, in banca, in fabbrica, in

laboratorio, in ospedale o in centrale. L'input si trasforma e così trasforma anche il rapporto con l'output. Ciò muta la prestazione e riorienta la professionalità. (Accornero, 1997). Le nuove coordinate sono secondo Veblen (in Accornero, 1997) la consapevolezza di rete e la flessibilità mentale.

L'impresa apprezza pertanto la capacità di essere flessibili mentalmente, di lavorare in gruppo, di avere delle iniziative, di saper assumere dei rischi, di operare per obiettivi, di intervenire per regolare e per prendere decisioni, anche se si è un lavoratore comune. Altra dote molto apprezzata è la capacità di apprendere dall'organizzazione e con l'organizzazione, adeguando il proprio sapere alle incessanti novità nei metodi di produzione, nei requisiti del prodotto, nelle tendenze del mercato: una manodopera che non soltanto risponde ai cambiamenti ma li anticipa (R.H. Waterman, J.A. Waterman, B.A. Collard, in Accornero, 1997). Le imprese infatti "hanno bisogno non soltanto delle capacità di cui hanno bisogno, ma anche e soprattutto delle capacità di cui non avvertono ancora il bisogno" (Streeck, 1988). Per usare la metafora di Piore e Sabel (1987), il "secondo spartiacque industriale" sopravvive quindi nel momento in cui l'impresa, passando dalla produzione di massa, alla produzione snella per diventare flessibile e reattiva così come il mercato la reclama, deve, assolutamente, far partecipare i lavoratori, coinvolgerli, cercare di ottenere il consenso. Il processo lavorativo sta insomma descrivendo una traiettoria storica che va dall'esecuzione rigorosa alla cooperazione intelligente (Accornero, 1997).



### **1.2.1 Professioni e competenze nella società della conoscenza**

Lo sviluppo delle tecnologie digitali e del web 2.0 è il principale *driver* dello sviluppo di nuove forme di organizzazione di lavoro. Esso consente in molti casi, di non aver più bisogno dello stesso numero di stabilimenti, uffici fisici: si sviluppano *shared offices*, *fab labs* ed altre soluzioni che consentono di lavorare da casa appoggiandosi a strutture minimali. Internet ha potenziato, in un modo che non ha precedenti, lo spazio delle comunicazioni a distanza rendendo possibile tendenzialmente il *global reach*, ossia la possibilità di raggiungere chiunque in ogni luogo ed in ogni momento (*anyone, anywhere, anytime reach*). Nello stesso tempo, la “rete” consente di allargare lo spazio della cooperazione, ossia di lavorare insieme a distanza sullo stesso processo di fabbricazione di servizio, di Ricerca e Sviluppo, attivando sistemi di intelligenza distribuita tra uomini e sistemi tecnologici e cooperazioni via web e telefono. Si allarga la capacità di gestione della conoscenza, in quanto è possibile la generazione, il trasferimento, la condivisione di conoscenza tra soggetti remoti, fra questi e gli sterminati data base cui si rende possibile l'accesso.

Il web apre uno spazio alla transazioni a distanza con le applicazioni di *e-commerce* e di *e-business* e crea un vero e proprio *electronic marketplace*, un'area di scambi via web che affianca e potenzia il mercato tradizionale

Le rivoluzioni tecnologiche non sono mai state associate ad una singola invenzione per quanto innovativa (ossia la scoperta di una nuova idea) ma ad un'innovazione (ossia il processo lungo di applicazione di una nuova idea per creare un nuovo processo o prodotto). Il mondo cambia, infatti, non solo perché c'è internet, ma perché cambiano le organizzazioni, il lavoro, la cultura.

L'invenzione è una sorpresa; l'innovazione, invece, ha un cuore antico, un grande orecchio e l'occhio al futuro (Butera, 2015). Dati i cambiamenti in atto nei paesi occidentali a più alta industrializzazione si modifica anche la composizione della forza lavoro. Attingendo ai dati delle statistiche internazionali di cinque Paesi occidentali (Francia, Italia, Regno Unito e Stati Uniti) è possibile evidenziare come le figure definite ad alta qualificazione dopo il 1995 avevano fatto registrare una sorprendente crescita (Butera, 2015). Peter Drucker (1989) li aveva chiamati, *knowledge workers*, lavoratori della conoscenza. I *knowledge workers* sono quelli che operano sui processi immateriali per i quali la conoscenza è il principale input e output di processi di lavoro, che impiegano diversi tipi di conoscenza per svolgere il lavoro. Questi lavoratori utilizzano la loro conoscenza professionale di vari tipi (*embrained*, concettuale; *embodied*, pratica; *encultured*, trasmessa dai valori), la condividono tra le persone stesse, fra queste e l'organizzazione e i sistemi informativi e trasformano input conoscitivi (dati, informazioni, immagini, concetti, segnali, simboli) in output di conoscenza di maggior valore (soluzione di problemi, orientamento degli eventi, dati e informazioni arricchite, innovazione e soprattutto servizi a clienti interni o esterni). Oltre a produrre conoscenza per mezzo di conoscenza, questi lavoratori forniscono output economicamente e socialmente molto tangibili, ossia servizi ad alto contenuto di conoscenza agli utenti finali (persone, famiglie, imprese) o a strutture interne alle organizzazioni (servizi per la produzioni di bene e servizi, terziario interno).

Al primo gruppo appartengono ad esempio – le libere professioni sempre più svolte all'interno di organizzazioni (medici, avvocati, architetti, dottori

commercialisti, geometri, giornalisti, etc.) che occupano oltre un milione di persone e sono in crescita, i consulenti, gli informatici etc. Esempi di professionisti dei servizi all'interno delle organizzazioni – ossia che insieme con altri forniscono servizi alle strutture interne di un'organizzazione – sono ad esempio le professioni dell'ICT, i progettisti di prodotto e servizio, i professionisti del marketing e della comunicazione, i pianificatori, gli esperti di amministrazioni, i venditori e soprattutto i manager come professionisti.

Emerge quindi un repertorio di “professioni strategiche” che offrono servizi ad altissimo contenuto di conoscenza e sono il motore di mutazioni nel modello economico delle organizzazioni di produzione (aerospazio, meccatronica, chimica, farmaceutica, fashion, etc) e delle organizzazioni dei servizi (sanità, istruzione, giustizia, turismo, ICT, logistica e portualità, agroalimentare, *water managemet* e molte altre). Questi mestieri e professioni dei servizi includono sia il lavoro della conoscenza teorica e pratica in tutte le sue accezioni (il sapere perché, il sapere che cosa, il sapere come, il sapere per chi, il sapere usare le routine, il sapere usare le mani etc) sia il lavoro di relazione con il cliente esterno o interno sia soprattutto la responsabilità di fornire un risultato.

Non essendo possibile competere con i BRICS sul costo del lavoro, la competizione si gioca nell'aggiungere valore alla manifattura, nell'integrare prodotti e servizi, nel produrre servizi di alto valore e non tentando invece di creare lavori marginali ad apparente facile occupabilità (Boeri, 2011). La competitività del fattore lavoro è, dunque affidata ai lavoratori della conoscenza ed in particolare ai professionisti dei servizi nelle organizzazioni.

Queste professioni raccolgono l'eredità e superano sia i caratteri di razionalità delle occupazioni industriali che hanno potenziato nel XX secolo la produttività del lavoro, sia il lavoro artigiano vecchio e nuovo che assicura qualità e bellezza (aggiungendo ad esso capacità di fornire servizi di alto valore insieme a tutta l'organizzazione), sia la formazione, giurisdizione e responsabilità delle libere professioni (aggiungendo ad esse la cooperazione all'interno delle organizzazioni). Come sostiene Butera (2015) oggi non serve più la ricomposizione delle mansioni degli anni '70 ma serve la ricomposizione del lavoro intorno a professioni capaci di governare complessi processi di servizio e di dare identità professionale alle persone: *<<Il lavoro non si svolge più nei "castelli" esclusivamente in forme dipendenti, ma anima le reti fra imprese [S], amministrazioni, territori, e possiede un robusto statuto professionale e dispone di flessibilità e sicurezza>>* (Butera, 2015: p.194).

### **1.3 I nuovi rapporti di lavoro: dalla società del Lavoro alla società dei lavori**

In un modo civilizzato dove a lungo l'occupazione stabile a tempo pieno è stata la forma di impiego dominante e dove funge ancora da parametro standard, un elemento intrinseco di precarietà del lavoro e di insicurezza del posto viene, oggi, innanzitutto dal carattere temporaneo di certe occupazioni. Data la transizione in atto forse i rapporti di lavoro stanno cambiando più dei suoi contenuti (Accornero, 2006: 1997).

Le trasformazioni che il post-fordismo porta con sé comportano un passaggio dalla rigidità alla flessibilità sia nelle organizzazione che nei rapporti di lavoro.

L'estrema variabilità della domanda di mercato a cui le aziende hanno dovuto rispondere smontandosi e rimontandosi è, infatti, la madre del bisogno di flessibilità

Tale scenario sta emergendo nell'ambito di una realtà che vede oltre ad una profonda riorganizzazione del lavoro nell'impresa stessa in termini strutturali, strategici, gestionali e di governo, un mutamento delle forme lavorative definite da molti come "lavori atipici", "lavori parasubordinati" ovvero "nuovi lavori autonomi".

Come rilevato dall'OECD (2004), infatti, gli anni '90 hanno fatto registrare una progressiva liberalizzazione delle condizioni per il ricorso a forme di lavoro flessibile da parte delle imprese accanto ad una sostanziale stabilità della regolamentazione del lavoro standard.

Pur nelle loro differenze reciproche, queste forme contrattuali condividono la caratteristica di divergere dal rapporto di lavoro considerato standard (a tempo indeterminato e orario pieno) (Nannicini, 2006).

Il cosiddetto lavoro atipico rappresenta l'espressione più evidente dei cambiamenti che stanno modificando la condizione occupazionale standard della società salariale. Il lavoro atipico è tradizionalmente definito in negativo rispetto al lavoro dipendente, full time e a tempo indeterminato, considerato caratteristico del sistema fordista (Reyneri, 2002).

Se il lavoro si fa meno concentrato e compatto, non può che diventare più disperso e plurimo. Le conseguenze delle dimensioni medie delle imprese che si riducono e delle professionalità che cambiano non possono non incidere anche sull'assetto dei rapporti di lavoro.

Quest'ultimi variano poi anche per due aspetti fondamentali, in parte correlati, in parte indipendenti: quello della durata e quello della tutela (Accornero, 1997).

Rispetto alla durata, bisogna considerare l'accorciamento dei tempi nell'ambito della vita lavorativa; esso è dovuto innanzitutto alla riduzione degli orari di lavoro ed in secondo luogo alla minore permanenza del lavoratore in azienda.

I tragitti lavorativi e le carriere professionali tendono, infatti, a farsi più frastagliati e compositi, per cui diventa meno possibile che si possa restare nella stessa azienda, svolgere lo stesso lavoro, e perfino mantenere lo stesso mestiere, lungo tutta la vita lavorativa.

Ralf Dahrendorf ricorda ad esempio che “una carriera lavorativa unica che copra l'intera esistenza sarà l'eccezione e non la regola”, dal momento che “nell'arco della propria vita le persone avranno dei periodi di lavoro e dei periodi di disoccupazione, attività a tempo pieno e attività part-time, periodi di addestramento e di riaddestramento” (Dahrendorf, 1995: p.60).

Bisogna, inoltre, considerare il cambiamento nei sistemi temporali dovuto alla flessibilizzazione e all'articolazione dei tempi. Si ridistribuisce l'orario anche “elasticizzando” la fruizione delle riduzioni d'orario e differenziando i giorni di riposo infrasettimanali. “E' anche questa variabilità che impone la flessibilità. Secondo gli imprenditori essa va introdotta per dare all'azienda una tenuta di mercato tale che garantisca l'occupazione per oggi e per domani. Secondo i sindacalisti, invece, essa va concessa ma entro limiti che tutelino la condizione di lavoro, come contropartita alla massima occupazione e ad orari ridotti” (Accornero, 1997: p. 120). Nell'impresa che diventa o sta per diventare “duale”, i sintomi di questa divaricazione fra *core worker* e *contingency* (o *temporary*)

*worker* si colgono in quelle riorganizzazioni dei sistemi orari che moltiplicano i moduli e non soltanto i turni, dando luogo a profili di lavoratori ed a rapporti di lavoro diversificati alla collocazione temporale e non più da quella professionale: le “squadrette week end” di giovani mobilitati per due giorni; i “turnisti lunghi” che alternano tre giornate di dodici ore, e quattro di riposo; i “pipistrelli” che lavorano soltanto la notte (Accornero, 1997).. In merito alla tutela il timore è, proprio, di un' eccessiva precarizzazione del lavoro e di una divaricazione interna tra i lavoratori, come nell'impresa che opera con un ristretto nucleo di dipendenti stabili e a tempo pieno, intorno ai quali ruota tanta mano d'opera temporanea, atipica, part -time. Questi timori provengono, soprattutto, dal carattere *atipico* di certe occupazioni. E' questa la novità che talvolta si sovrappone al loro carattere temporaneo e talvolta se ne distingue. Atipiche sono considerate tutte quelle occupazioni che danno luogo a rapporti d'impiego diversi da quelli standard, il cui modello resta il lavoro dipendente con durata indeterminata e a tempo pieno: quello regolato dai contratti di lavoro tradizionalmente sottoscritti fra sindacati dei lavoratori ed associazioni degli imprenditori (Accornero, 2006b).

I tre spartiacque che modificano, quindi, la visione convenzionale del lavoro, e la realtà del suo mondo e del suo lavoro sono quindi: la *durata dell'impiego* che può dar luogo ad un'occupazione “ a tempo indeterminato” oppure a “tempo determinato”, la *natura dell'impiego* che può rendere l'occupazione “tipica” oppure “atipica” e la *durata del lavoro* che può comportare un impiego a “tempo pieno” oppure a “tempo parziale”. (Accornero, 2006b)

### **1.3.1 La flessibilità della forza lavoro**

*Forse se si potesse fare un elenco delle parole più citate non solo dai media ma anche dalla gente comune, quella di flessibilità rientrerebbe senz'altro nelle prime posizioni. Tutti ne parlano, con differenti accenti, e purtroppo molto frequentemente senza darne l'esatto e molteplice significato che invece oggi sta assumendo (La Rosa, 2003: p.157).*

“Ma non è stata la crisi a chiedere la flessibilità e a riesumare l'instabilità: è stato l'esaurirsi di quel modello di produzione e di regolazione che aveva dato stabilimenti simbolo, categorie potenti, sindacati forti, e contratti *monstre* (tipo metalmeccanici), che erano il fondamento delle garanzie sociali per il mondo del lavoro, e per ciò stesso del *welfare state*, dello Stato sociale” (Accornero, 1997: p.124). La necessità di assecondare ogni fluttuazione del mercato conduce a immaginare e costruire modelli organizzativi imperniati sulla flessibilità, ossia sulla capacità dell'intero sistema-azienda di mutare rapidamente la combinazione dei diversi fattori produttivi, sia in termini quantitativi che qualitativi. I sistemi organizzativi diventano così “macchine non banali”, vale a dire meno prevedibili, in cui il rapporto input-output è condizionato dall'output precedentemente dato, ed in cui il processo di *sense making*, cioè di attivazione del proprio ambiente e delle pratiche in esso appropriate (Weick, 1997, in La Rosa, 2002), acquista una rilevanza centrale.



Tra i diversi fattori produttivi considerati vi è ovviamente anche la forza-lavoro. Nei nuovi modelli organizzativi essenziale diviene, infatti, un uso flessibile delle risorse umane, molto diverso da quello caratteristico dell'impresa taylor-fordista: gli stessi principi applicati alla gestione delle scorte devono essere seguiti anche nella gestione delle risorse umane, per evitare le ridondanze, ovvero gli stock di forza-lavoro senza utilità immediata. (Perrone, 2004).

Anche l'organico, in altri termini, deve allinearsi agli ordinativi effettivamente pervenuti. La necessità di rispondere a ognuna delle fluttuazioni della domanda genera una stringente necessità di *flessibilità*. Questa diventa, infatti, la parola chiave dei nuovi paradigmi organizzativi, variamente definiti di accumulazione flessibile.

Le imprese devono accrescere la loro flessibilità per divenire più reattive, per operare apprendendo dall'esterno. L'intera organizzazione si deve adeguare *just in time* agli ordinativi effettivamente pervenuti. E' dunque necessario che acquisisca consapevolezza del proprio carattere limitato e per questo suscettibile di adeguarsi alle circostanze, di auto-correggersi costantemente” (M. Revelli, “Introduzione” op. cit.: p. XXX).

A questo punto sembra utile provvedere ad una definizione, sia pur sintetica, di flessibilità e più esattamente dei differenti tipi di flessibilità del mercato del lavoro<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Il concetto di flessibilità non ha ancora una definizione univoca. Nei diversi studi sull'argomento ha finito per includere componenti molto differenti e non omogenei ; da qui ne è derivata una molteplicità di definizioni e di tipologie. Nel presente lavoro faremo riferimento alle definizioni e alle tipologie elaborate da Emilio Reyneri in *Sociologia del mercato del lavoro*, Il Mulino, Bologna, 2003, da Luciano Gallino e da Andranik Tangian.

Distinguiamo prima di tutto tra (Reyneri, 2003):

- flessibilità salariale, che in generale può essere spiegata come possibilità di aumentare o ridurre le retribuzioni in base a parametri extra-lavorativi. Essa contempla due dimensioni: quella strutturale, che prevede una differenziazione delle retribuzioni in base alla dislocazione geografica, al settore e all'età e quella congiunturale che connette i livelli di stipendi e salari alla situazione economica dell'azienda;

- flessibilità nell'uso della forza-lavoro, che riguarda le differenziazioni e mutamenti dei diversi elementi che determinano la situazione lavorativa.

Le aree interessate sono:

1. la mobilità interna all'impresa, la possibilità del datore di lavoro di disporre dei propri dipendenti, destinandoli ad altre mansioni, reparti o uffici, e di modificare e innovare i contenuti della loro prestazione;

2. la flessibilità dell'orario di lavoro, la possibilità di differenziare gli orari dei lavoratori, nonché come possibilità di variare l'orario in base alle esigenze produttive dell'impresa.

Rientra, per esempio, in questo tipo di flessibilità il ricorso agli straordinari e ancor di più l'istituzione di forme di monte ore su base annuale o stagionale;

3. la flessibilità dell'ingresso e l'uscita dall'impresa. In proposito si utilizza il concetto di "flessibilità numerica". Essa sta ad indicare la possibilità da parte del datore di lavoro di modificare il volume e le caratteristiche professionali dell'occupazione, adeguandole alle esigenze produttive. Essa interessa: la legislazione, le norme contrattuali, nonché quelle consuetudinarie che regolamentano assunzioni e licenziamenti; il ricorso a forme non standard di

occupazione dipendente ossia a rapporti di lavoro diversi da quelli a tempo indeterminato; il ricorso al subappalto ad altre imprese e a singoli lavoratori, a domicilio, collaboratori, ecc.

Anche Andranik Tangian (2008), che riprende la letteratura internazionale di settore fin dai primi documenti dell'OCSE (1989), ripropone le quattro dimensioni di flessibilità concettualizzate da Reyneri (2003) individuando la flessibilità *numerica esterna*, la *flessibilità numerica interna*, la *flessibilità funzionale* e la *flessibilità salariale* che corrispondono nella classificazione di Reyneri (2005) rispettivamente alla flessibilità numerica, alla flessibilità dell'orario di lavoro, mobilità interna all'impresa e alla flessibilità salariale.

L'autore si sofferma sulla *rotazione esterna* definendola come " la facilità di assumere e licenziare che si manifesta nella rotazione dei lavoratori tra le imprese". Dal punto di vista delle condizioni occupazionali ed economico-sociali del lavoro dipendente la rotazione esterna come definita da Tangian può essere vista come l'equivalente *dell'instabilità occupazionale*. Instabilità che si concretizza nella formalizzazione contrattuale, al momento dell'assunzione, di un termine prestabilito alla durata del rapporto di lavoro (lavoro a tempo determinato).

A queste quattro tipologie l'autore ne aggiunge una quinta che definisce come - La *flessibilità dell'esternalizzazione*, intesa come la possibilità per l'impresa di subcontractare alcune attività produttive a lavoratori esterni o imprese senza contratti di lavoro ma esclusivamente con contratti commerciali (outsourcing di alcune mansioni).

Una diversa tipizzazione della flessibilità occupazionale è quella delineata da Luciano Gallino (2007a:5-9).

Secondo Gallino: “negli studi e in una parte delle statistiche relative al lavoro flessibile si usa distinguere tra due specie principali di flessibilità, che gli esperti sogliono denominare [...] numerica oppure funzionale, quantitativa oppure qualitativa, esterna o interna. Per maggior chiarezza converrebbe invece parlare per un verso di flessibilità dell'occupazione, per l'altro di flessibilità della prestazione” (Ibidem). Nell'interpretazione di Gallino “la flessibilità dell'occupazione consiste nella possibilità, da parte di un'impresa, di far variare in più o in meno la quantità di forza lavoro utilizzata” (Ibidem). Come fa notare Gallino : “La flessibilità dell'occupazione si traduce prevalentemente in una variegata tipologia di contratti lavorativi, che sono detti atipici per distinguerli dal normale o tipico contratto di lavoro di durata indeterminata e a tempo pieno”(Ibidem). Come si può notare, la flessibilità dell'occupazione indicata da Gallino è parzialmente assimilabile alla *flessibilità numerica esterna* (lavoro a tempo determinato). Rispetto a quest'ultima, nel caso della *flessibilità dell'occupazione* viene aggiunto il caso del lavoro *part time*. Il lavoro a tempo ridotto può essere svolto sia con contratti a tempo determinato (nel qual caso si tratta, con l'aggiunta della specificità organizzativa, dell'equivalente della flessibilità numerica esterna) che con contratti a tempo indeterminato (nel qual caso si tratta, come già visto, di una forma di flessibilità unicamente organizzativa). Gallino fa rientrare nella flessibilità della prestazione due delle tre dimensioni finora considerate: la flessibilità salariale e la flessibilità organizzativa. Tale tipologia riguarda la possibilità dell'impresa di variare i

parametri delle condizioni in cui i lavoratori prestano la propria attività: si veda la differenziazione dei salari o la variazione degli orari, per ottimizzare l'utilizzo degli impianti produttivi o per rispondere adeguatamente ai cicli produttivi. Di conseguenza si hanno i lavori a turno; gli orari annualizzati, in cui, la media delle quaranta ore settimanali, viene ripartita nell'anno con settimane a orario più lungo e settimane a orario più corto in base alle esigenze produttive o commerciali; nella grande distribuzione sono frequenti improvvise variazioni di orario in particolari fasce di orario o di giorni in cui il lavoratore dà la propria disponibilità; infine i trasferimenti di personale fra reparti o sedi, lo straordinario ecc. La regolazione di questo tipo di flessibilità è data dai contratti collettivi fra sindacati e imprese a livello nazionale e a livello integrativo e anche dalle norme di ciascuna tipologia di contratto. La necessità di flessibilità numerica spiega il proliferare e il crescente utilizzo di quell'ampia gamma di tipologie di rapporti di lavoro genericamente definiti atipici, o occupazioni non standard, dal lavoro in somministrazione alle collaborazioni. Se nel presente capitolo l'attenzione si è focalizzata sulle principali trasformazioni che hanno attraversato le società occidentali e sul passaggio dal modello di produzione fordista a quello post-fordista, il prossimo capitolo offrirà uno sguardo sulla principale letteratura che ha analizzato ed interpretato non solo il concetto di precarietà e le forme di lavoro atipico, ma anche la nascita e lo sviluppo del lavoro in somministrazione.



## Capitolo 2 – Precarietà e flessibilità nelle nuove forme di occupazione: uno sguardo alla letteratura

### **Premessa**

*“L'altro ieri si temeva che il lavoro fosse frantumato, ieri che ne uscisse alienato, e oggi che venga precarizzato. Le minacce non sembrano più provenire dalla tecnologia, o dall'organizzazione, bensì dal mercato”*  
(Accornero, 2006b: p.23).

Negli ultimi anni, la globalizzazione e il transnazionalismo sono divenuti punti di riferimento centrali per media, politici, studiosi ed istituzioni per quanto riguarda la spiegazione dei mutamenti sociali nelle società moderne dell'Europa contemporanea (Blossfeld, Buchholz, Hofacker, 2012). Mentre da un lato questi processi hanno guidato la crescita economica, portando ad un innalzamento complessivo degli standard di vita, dall'altro i risultati di ricerche sociali su larga scala comparativa, come per esempio i progetti Globalife (Buchholz et al., 2009) e flexCareer (Blossfeld et al., 2008), o ancora la rete di ricerca TransEurope, finanziata dal Fondo Sociale Europeo (Raab et al., 2008), hanno dimostrato l'insorgere di condizioni di incertezza nello sviluppo economico e sociale. Come analizzato nel Capitolo 1 a partire dagli anni '80 e ancor più dalla metà del decennio successivo, la flessibilità della forza lavoro è stata invocata da più parti come un bisogno urgente ed inevitabile, connaturato allo sviluppo

del nuovo sistema economico, produttivo ed organizzativo post-fordista (Di Nicola, della Ratta- Rinaldi, Ioppolo, Rosati, 2014). L'evoluzione del modello di produzione e di consumo post-fordista ha, infatti, accresciuto il ricorso a rapporti di lavoro con durata relativamente breve e con motivazioni spesso contingenti [§1.3]. Ma chi sono i lavoratori temporanei in quanto tali più suscettibili di diventare precari? Sono tutti coloro che hanno un impiego a termine perché lavorano con contratti a tempo determinato, stagionali o a causa mista; con contratti di collaborazione coordinata e continuativa o per prestazioni d'opera occasionali, con contratti per lavori socialmente utili, con contratti di somministrazione temporanea, di inserimento o stage. Sembra, quindi, che la precarietà del lavoro dipenda dal carattere atipico dell'impiego che può sovrapporsi al suo carattere temporaneo oppure distinguersene. E' necessario, però, prima fare due premesse (Accornero, 2006b). La prima: il termine appropriato per designare il lavoro atipico sarebbe quello di lavoro "non standard" se non altro perché lo stesso Istat lo contrappone al lavoro "standard", che definisce così: "Lavoro dipendente a tempo pieno e durata indeterminata, prestato all'interno dell'impresa o istituzione". Atipici insomma, sono tutti i rapporti di lavoro diversi dallo standard a cui si riferisce l'Unione Europea. La seconda: il lavoro atipico non è di per sé foriero di precarietà. Si può supporre che sia spesso mal pagato, ma non si può affermare che è sempre insicuro (Accornero, 2006b). Va precisato, infatti, come è stato sottolineato da più parti, che flessibilità e precarietà non rimandano a situazioni lavorative sovrapponibili, per cui è del tutto sbagliata l'equazione lavoro flessibile = lavoro precario (Di Nicola, 2012). Al contrario, la flessibilità diventa



precarietà quando il lavoratore non ha possibilità di scegliere tra un lavoro stabile e un lavoro non stabile e quando la sua situazione di instabilità diventa permanente, intrappolandolo in una sequenza di lavori temporanei e condizionandone negativamente identità sociale e professionale, relazioni personali, situazione familiare, insomma l'intera esistenza (Sennet, 1998). A seconda delle definizioni adottate i lavoratori flessibili oscillano, in Europa, tra i quattro e i dieci milioni su 23 milioni di lavoratori e lavoratrici e vivono condizioni di flessibilità molto diverse, da quella di chi è di fatto un libero professionista, anche se non c'è un ordine professionale a riconoscerlo e a tutelarlo, a chi lavora a giornata senza la protezione neppure di un salario minimo (Bertolini, 2012). Come visto nel capitolo precedente, i cambiamenti delle politiche occupazionali non hanno interessato in uguale misura tutte le coorti del mercato del lavoro, ma hanno avuto un impatto soprattutto sui giovani appena usciti dal sistema scolastico o appena entrati nel mercato del lavoro. Tale impatto si rispecchia nella sproporzione con cui i giovani sono soggetti a forme di lavoro atipiche o sono colpiti da bassi salari (Blossfeld, Buchholz, Hofacker, 2012). I giovani, allo stesso tempo, non rifiutano pregiudizialmente le nuove occupazioni della flessibilità anche quando si tratta di gestire "lavori a mosaico", razionalizzando i possibili vantaggi immediati in termini di autonomia e mantenendosi disponibili a progettare qualcosa di più significativo per la carriera futura (Sarchielli in C.i.do.s.pe.l., 2003).

L'aspetto di fondo delle trasformazioni in corso, rispetto al lavoro, è legato sia all'introduzione di forme di lavoro diverse da quella standard (tempo determinato, lavoro interinale, part-time, collaborazioni occasionali, ecc) sia alle

politiche di esternalizzazione ed all'abolizione del monopolio pubblico nei servizi di collocamento. Soprattutto questi ultimi due eventi hanno influenzato la nascita e lo sviluppo delle agenzie di fornitura di lavoro temporaneo, che si pongono come punto di contatto tra domanda ed offerta di lavoro attraverso l'attività di selezione, gestione e somministrazione di personale. Se si scorre rapidamente, la recente letteratura sul lavoro atipico e sulla flessibilità, colpisce la varietà di prospettive giuridiche, sociologiche, psicologiche, politiche ed economiche da cui è stato affrontato (Vecchio, Ferrari 2006). Ciascuna di esse apre interrogativi diversi, propone quadri interpretativi differenti, avanza previsioni anche discordi. Nella prossime pagine si cercherà di dar conto – tra le varie posizioni – delle principali letture che sono state offerte rispetto alle definizioni di precarietà, alle forme del lavoro atipico e alle conseguenze sociali che possono comportare.

In merito alle letterature sulle occupazioni flessibili, in particolare sul lavoro in somministrazione, nella seconda parte del capitolo si cercherà di illustrare le teorie che sottendono lo sviluppo delle Agenzie per il Lavoro, provando anche di inquadrare il loro ruolo all'interno del “nuovo” mercato del lavoro. Nello specifico l'analisi prenderà in considerazione, in prima battuta, la letteratura socio-economica che, attraverso un approccio empirico si è concentrata, soprattutto, su un aspetto cruciale e controverso del lavoro in somministrazione: la sua funzione collocativa. Il discorso si concentrerà, poi, sugli approcci nati con lo scopo di descrivere le cause delle espansione del comparto delle ApL, partendo dalla presentazione dell'approccio economista, quello dominante, che fornisce una risposta considerando esclusivamente le necessità e le scelte

organizzative delle aziende per passare, poi, alle critiche mosse a tale approccio e alle interpretazioni alternative o integrative al fenomeno portate avanti dal filone neo-istituzionalista. A tale studi seguirà poi la descrizione di una prospettiva decisamente diversa che cerca di comprendere ciò che accade nella vita delle persone in seguito alle trasformazioni in atto nel mercato del lavoro in termini di soddisfazione, identificazione con l'attività svolta e costruzione dell'identità (Fullin, 2004).

## **2.1 Il dibattito sulla flessibilità/precarietà**

La precarietà del lavoro, all'interno del dibattito sociologico, è stata spesso collocata in contrapposizione al tipo di lavoro considerato "standard", vale a dire un'occupazione a tempo pieno e indeterminato, il cui progressivo decentramento ha provocato, secondo diversi studiosi e analisti, una crisi dell'ideologia forte del lavoro, come dimensione pressoché unica e fondante della vita e del sistema di rappresentazione della realtà degli individui. Le discussioni sulle trasformazioni del lavoro sono, infatti, spesso permeate da un senso di perdita e di nostalgia verso la passata stabilità, in opposizione all'attuale precarietà ed insicurezza. Uno dei primi e più celebri testi che si è spinto in questa direzione è stato *La fine del lavoro* di Jeremy Rifkin, pubblicato nel 1995, il quale si è inserito all'interno di un acceso dibattito sulle trasformazioni del lavoro e delle sue rappresentazioni. Ulteriori esempi sono costituiti dalle tesi di Stanley Aronowitz e William Difazio (1994) i quali hanno parlato di *Futuro senza lavoro*, e dello stesso Aronowitz e di Jonathan Cutler, che nel 1998 hanno pubblicato *Post-Work*. Per la fine del lavoro senza fine.

Quello che è stato definito «il dibattito sulla fine del lavoro» (Strangleman 2007) è tuttavia allo stato attuale principalmente rappresentato dai lavori di Bauman (1998), Beck (2000), Gorz (1999) e Sennett (1998). Sebbene differenti per molti aspetti, questi autori hanno in comune la giustapposizione dell'importanza del lavoro nel passato con la natura degradata e impoverita delle attuali e future occupazioni, a cui è legata la perdita di ciò il cui significato condiviso era «lavoro». Le tesi sulla fine del lavoro, nonostante mettano in luce e raccontino i disagi e le problematiche legate al lavoro contemporaneo, riguardano in questo senso l'idealizzazione talvolta non critica del passato, la cui nostalgia è legata più all'attribuzione di senso a un presente frammentato, che non al passato stabile e prevedibile a cui viene contrapposto (Murgia, 2012). Le rappresentazioni del lavoro devono invece essere colte nella loro complessità e nelle loro sfumature. Le prime raffigurazioni sul lavoro atipico e sulle conseguenze della flessibilità avevano come punto di osservazione prevalente le imprese e i cambiamenti nella domanda di lavoro. Il venir meno della prevedibilità dei mercati, il passo sempre più rapido dell'innovazione tecnologica, l'instabilità organizzativa non apparivano più compatibili con carriere lavorative prevedibili e rapporti di lavoro di lunga durata. Ma nel corso degli anni lo sguardo si è spostato dalle imprese alle persone, le rappresentazioni si sono divaricate: il lavoro flessibile è per alcuni sinonimo di scelta, dinamismo, innovazione, libertà di movimento e di cambiamento e, per altri, precarietà, sfruttamento, rischio. La contrapposizione è, quindi, tra chi pensa che le persone siano attori razionali capaci di scelta e di decisione, perfettamente informati e quindi capaci di vivere il lavoro da veri imprenditori di

se stessi, e chi pensa che la maggior parte delle persone, in alcuni momenti della vita, non abbia adeguati strumenti per potersi assumere dei rischi e che il welfare moderno sia nato proprio perché la collettività, e per sua delega lo Stato, potessero assumersi quei rischi secondo criteri di solidarietà. Due concezioni antropologiche che si fondano a tradizioni di pensiero più che centenarie che si riaffacciano quando il problema della regolazione sociale si ripropone. Secondo una prospettiva liberista e liberale la cosa importante è che il mercato funzioni: le imprese e le persone troveranno il modo di raggiungere i propri obiettivi. Le persone aspireranno ad occasioni di lavoro sempre migliori (meglio remunerate e professionalmente più interessanti), le imprese cercheranno sul mercato le competenze di cui hanno bisogno per il tempo per cui ne avranno bisogno. Secondo, invece, una prospettiva Keynesiana e socialdemocratica, il problema è quello di conciliare la domanda di flessibilità delle imprese con la sicurezza per i lavoratori il famoso ossimoro della “flessicurezza”(§3.2) intorno a cui si stanno cimentando le politiche europee in materia di occupazione. Libertà per le imprese di assumere con contratti temporanei ma sostegno ai lavoratori per costruirsi una carriera non più all’interno di un’azienda ma direttamente nel mercato del lavoro. I tre pilastri di questa nuova forma di welfare sono: il sostegno al reddito nei periodi di inoccupazione, la formazione professionale e i servizi per il lavoro. Secondo Polany (1974), infatti, il mercato ha bisogno di specifiche istituzioni per esistere e i processi economici necessitano comunque, per funzionare, di meccanismi sociali. A prescindere dal numero di persone coinvolte nelle svariate forme di lavoro temporaneo, nei diversi contesti nazionali l’attenzione degli studi sulle

trasformazioni del lavoro in atto si è concentrata in un primo momento sui rapporti tra lavoro tipico e atipico, ed in particolare su quanto i contratti a termine rappresentassero dei «trampolini» verso un impiego più sicuro o delle «trappole» che impediscono di uscire da relazioni di lavoro instabili (Kalleberg et al. 2000, Booth et al. 2002, Ichino et al. 2003, Scherer 2004). In relazione a questo dilemma, alcune ricerche e analisi longitudinali sui contratti atipici presentano risultati divergenti. Se da un lato c'è chi ha sostenuto che tali forme occupazionali aumentino le chance di ingresso nel lavoro standard e stabile (Schizzerotto 2002, Ichino et al. 2003, Lodigiani, Zucchetti 2004), d'altra parte vi sono ricerche che hanno messo in luce le relazioni tra disoccupazione e lavori non tutelati e hanno ribadito gli effetti negativi dei primi impieghi sulla transizione verso un'occupazione stabile e l'accesso alla cittadinanza sociale, a prescindere dalla zona geografica di provenienza (Barbieri, Scherer 2005, Simonazzi, Villa 2007). Il dibattito in corso si è quindi per lungo tempo diviso tra chi ha letto il passaggio dalla «società del Lavoro» alla «società dei lavori» (Accornero, 1997) come fonte di maggiori opportunità e nuovi spazi di autonomia per i soggetti (Leadbeater 1999, Calvi 2000, Carnoy 2000, Catania et al. 2004, Iacci 2004) e chi ha ritenuto, invece, che tali trasformazioni rappresentassero nuove forme di instabilità per lavoratori e lavoratrici (Aa. Vv. 1994, Sennett 1998, Chicchi 2001, Gallino, 2001, 2004a, 2004b). Se in un primo momento il dibattito è andato a focalizzarsi sulla tipicità/atipicità delle nuove forme di lavoro e sui rapporti tra lavori standard e atipici, l'attenzione si è poi spostata sulla dicotomia flessibilità/precarietà, dividendosi tra studi che hanno sottolineato i fattori di sostenibilità delle nuove forme di lavoro e ricerche

che, invece, ne hanno messo in evidenza le dinamiche più vischiose. Tra gli elementi considerati fondamentali per la gestione di carriere frammentarie e discontinue, nonché per la tutela da posizioni di marginalità ed esclusione, sono state in primo luogo prese in considerazione le risorse ascritte al singolo, quali lo stato (Borghi 2002, Paci 2005) e la famiglia (Altieri et al. 2000, Addabbo, Borghi 2001, Saraceno 2002). Per incontrarsi, molta parte della domanda e dell'offerta si affida a strumenti estremamente diversi ma che hanno in comune una caratteristica: la rete (Accornero, 1997). “C'è da un lato quella informale che è fatta da legami “forti” tipo quelli parentali, comunitari, etnici, politici (o comunque sub-istituzionali), i quali utilizzano canali di accesso e poteri di influenza diretti al lavoro; oppure legami “deboli” tipo quelli occasionali nati da incontri o contatti fortuiti (dalle metropolitane ai congressi), o da conoscenze indirette basate sulla fiducia (ad esempio professionale), che attivano scambi professionali sulle opportunità di impiego (Granovetter, 1974). Dall'altro lato c'è la rete formale, che è costituita da agenzie locali, nazionali, continentali, o 'planetarie' tipo la Manpower, le quali utilizzano reti informatiche e banche dati articolate per profili e per aree. [...] Siamo ricondotti da un lato a modalità di conoscenza tipiche del clan, dall'altro lato siamo condizionati dagli strumenti e dall'ideologia della comunicazione, di cui diventa meno agevole e più costoso fruire, in una materia che pure dovrebbe costituire un diritto di cittadinanza” (Accornero, 1997: p.145). All'analisi delle reti sociali costituite da legami forti si è aggiunta, con l'evolvere del dibattito, una linea interpretativa che focalizza la propria attenzione sulla rete di legami deboli, ossia sulle conoscenze acquisite durante il percorso formativo e professionale attraverso canali formali ed

informali. Questo tipo di approccio tiene conto del più ampio contesto socio-culturale in cui lavoratori e lavoratrici sono inseriti, considerando i diversi network di appartenenza come delle variabili strategiche nella redistribuzione delle opportunità individuali sul mercato del lavoro (Barbieri, Rizza 2003). Considerare la ricchezza del capitale sociale e la rete di relazioni che un attore è in grado di mobilitare per migliorare la propria posizione (Bourdieu 1980, Barbieri 2003) permette di inscrivere l'universo dei lavori atipici in una cornice complessa, caratterizzata da un'ampia eterogeneità di situazioni, derivanti dalle condizioni familiari di partenza, dai percorsi scolastici e formativi, dal posizionamento sul mercato nel lavoro dei soggetti, dalle caratteristiche dell'attività svolta e dalla presenza (o assenza) di specifiche risorse economiche sociali e culturali (Semenza 1999, Rizza 2003). La sicurezza lavorativa rimane quindi una questione aperta: se per alcuni attori l'appartenenza ad ampi e numerosi network rappresenta una garanzia (informale) di continuità del lavoro, per altri questa non apporta alcun tipo di soluzione alle problematiche connesse all'instabilità dell'impiego. Non solo all'autrice di *Vite precarie* (Judith Butler, 2004) ma al più ampio pensiero femminista, si deve un apporto rilevante allo studio delle trasformazioni del lavoro e dei mutamenti in corso nei paesi occidentali. In particolare, rispetto all'analisi del lavoro contemporaneo, si è affermato il desiderio di innovare le lenti d'analisi, mettendo al centro non il mercato del lavoro, ma il mondo del lavoro, cioè le condizioni dell'esistenza, il cui spazio e il cui valore si misurano in una pluralità di relazioni e di intrecci (Glucksman 1995, 2000, Bertilotti et al. 2006, Nannicini 2006a, 2006b). A tal proposito è stata di recente sottolineata l'importanza concettuale di



abbandonare il punto di vista endogeno in base al quale il lavoro veniva isolato rispetto alle altre traiettorie esistenziali, in modo tale che le attività, i bisogni, gli interessi, le culture degli uomini e delle donne finivano per essere declinati esclusivamente a partire dalla figura del lavoratore e della lavoratrice, col rischio di smarrire la complessità della vita degli individui (Groppi, 2004). Le esperienze lavorative precarie variano molto (anche per come sono vissute) a seconda dell'età, del fatto che il lavoro svolto seppure a tempo determinato sia sempre quello e finisca per produrre esperienza e competenza o sia di volta in volta improvvisato e che il datore di lavoro resti stabile o che vari anche esso al termine di ogni periodo lavorativo. Queste diverse tipologie cambiano molto le condizioni materiali e psicologiche della precarietà e le aspettative che questa esperienza di lavoro determina (Camusso, in *Storie Precarie*, 2014). “L'esistenza delle persone, della singola persona, descrive oggi un percorso discontinuo, pieno di piccole o grandi svolte, popolato di tanti adattamenti a condizioni esterne sempre mutevoli. La linearità dei percorsi individuali di un tempo, dove nell'infanzia e nella prima giovinezza potevano essere approssimativamente riconosciuti in potenza gli sviluppi che avrebbero contrassegnato le età successive è andata persa. E la vita degli individui è diventata un progetto da aggiornare continuamente alla luce di tanti piccoli cambiamenti esterni che richiedono un'attenzione costante per non subirne gli effetti indesiderati. Discontinuità e cambiamento entrano nei progetti di vita molto più di quanto non siano in grado di fare quelle costanti su cui pure un qualsiasi progetto deve poter contare”(Bonomi in *C.i.do.s.pe.l.*, 2003: p. 67). Nel campo delle opportunità di ricollocazione professionale e di sviluppo dei

percorsi lavorativi, contano, infatti, oltre che le conclamate disuguaglianze in termini di capitale culturale e sociale, oltre che le differenze di genere e quelle territoriali, anche le differenze tra i vari modelli intersoggettivi di rappresentazioni della precarietà (Salmieri in Murgia e Armano, 2012). L'auto-rappresentazione della precarietà costituisce, infatti, una premessa simbolica da cui dipendono e possono svilupparsi azioni concrete di reazione di fronte alle difficoltà lavorative.

### **2.1.1 Le definizioni di precarietà**

Se nel Capitolo 1 si è fornito un quadro delle diverse accezioni del termine flessibilità in relazione alla forza lavoro si esploreranno, invece, adesso le diverse accezioni e declinazioni del concetto di precarietà. Questo concetto che spesso si sovrappone e si confonde con la flessibilità assume un carattere dominante della nostra società, da trattare, per questo, "con riguardo" (Accornero, 2006b). La precarietà del lavoro si è recentemente imposta all'attenzione come un tema cruciale, affrontato sia da documentari, film, siti web che raccontano storie di vite precarie, sia da ricerche e studi che hanno esplorato ed analizzato il fenomeno. Le condizioni di *job precarity* ed il senso di precarietà del lavoro alimentano, infatti, un malessere sociale che influenza i comportamenti, sia quelli individuali, che quelli collettivi. Ovviamente flessibilità e precarietà non sono sinonimi: il concetto di flessibilità racchiude una molteplicità di significati, la cui valenza non è esclusivamente negativa (Di Nicola, della Ratta- Rinaldi, Ioppolo, Rosati, 2014). La precarietà è qualcosa che non coincide con il lavoro flessibile, cioè con le modalità di impiego e di prestazione post-fordiste,

sebbene rispetto al taylor-fordismo la nuova era abbia comportato inevitabilmente una maggiore discontinuità dei tragitti lavorativi. La precarietà sembra pertanto presentarsi come uno dei connotati che il lavoro sta assumendo nel corso della grande trasformazione in atto: la terza, dopo la Rivoluzione industriale avvenuta nel Regno Unito fra il Settecento e l'Ottocento, che aveva creato il lavoro salariato; e dopo l'invenzione del taylor-fordismo negli Stati Uniti del primo Novecento, che aveva assicurato il predominio del lavoro industriale (Accornero, 2006b). Secondo l'Istat (2006) la precarietà attiene ad un senso di insicurezza sociale derivante da una condizione di lavoro nella quale la temporaneità contrattuale è associata sia ad una discontinuità nella partecipazione al mercato del lavoro, sia alla mancanza di un reddito continuativo e adeguato che consenta di avere una progettualità di vita di medio-lungo periodo. La flessibilità si trasforma dunque in precarietà quando l'instabilità del lavoratore diventa tendenzialmente permanente, intrappolandolo in una sequenza di lavori temporanei e condizionandone negativamente identità sociale e professionale, relazioni personali, situazione familiare, colpendo in tale modo l'intera esistenza (Sennet, 1998). Il senso di precarietà del lavoro ha come base principale, quindi, questa maggiore temporaneità dei rapporti di lavoro, che, però, va bene al di là del lavoro. La semantica stessa del concetto di precarietà è significativa, innanzitutto perché si distingue dalla generica job insecurity, a cui è dedicata un'ampia letteratura sociologica e psicologica. La precarietà non designa la mancanza di qualcosa, come l'in-sicurezza, ma è una condizione a sé stante, pienamente delineata, che tocca tutto il lavoro. Richiama la temporaneità e la provvisorietà ancor prima dell'instabilità e

dell'insicurezza (Accornero, 2006b). Ma che cosa significa esattamente? Secondo Accornero (2006) è qualcosa di più grave dell'insicurezza perché più pervasiva, “non soltanto tocca tutto il lavoro ma fuoriesce dalla sfera lavorativa e getta ombre sulla vita intera, propria e della famiglia [...]E' qualcosa che si sprigiona e si effonde ipotecendo il lavoro e la vita più dell'insicurezza” (pp. 15-16). La precarietà ha tuttavia una dimensione temporale che si suppone finita e che quindi deve avere un termine, mentre sembra impossibile conoscere la scadenza dell'insicurezza; “nell'esperienza lavorativa, la prima si presenta come necessariamente transitoria, la seconda come auspicabilmente transitoria [...] Porre fine alla precarietà sembra dunque un obiettivo più credibile che porre fine all'insicurezza; e del resto, alla precarietà non può che subentrare la stabilità, mentre all'insicurezza può subentrare soltanto la sicurezza che è una condizione altrettanto positiva ma meno pregnante” (Accornero, 2006b: p.16). Come sottolinea spesso Gallino, “chi è precario non può programmare né il lavoro, né la vita: non soltanto diventa più difficile se e quando sposarsi, se e quando procreare, ma anche affittare un appartamento, comprare beni a rate, ottenere un prestito, contrattare un mutuo; e perfino scioperare” (in Accornero, 2006b: p.22). Secondo Salmieri (in Murgia e Armano, 2012) che riprende Dubet, la precarietà è la percezione soggettiva di una condizione occupazionale connotata dall'assenza o dalla carenza di quegli elementi (le tutele, le sicurezze, i diritti, il giusto trattamento economico) che i soggetti assegnano in modo esplicito o implicito ad un ideal-tipo lavorativo che soddisfi il triplice statuto di giustizia, merito e autonomia (Dubet 2005, 2006). Nella sua etimologia il concetto di «precarietà» si riferisce in modo univoco a quanto è

ottenuto attraverso la preghiera, concesso per grazia: ciò che è precario si delinea quindi come instabile nel tempo, ovvero esposto al mutamento, anzitutto in conseguenza del suo dipendere da scelte altrui, e più in generale in conseguenza del mutare di fattori ad esso esterni ma su di esso influenti. Da questo punto di vista particolarmente significative si rivelano le proposte interpretative di alcuni tra i principali interpreti della società attuale, quali Bauman, Beck, Dahrendorf, Giddens, Lash, pur secondo differenti approcci di analisi. La società post-fordista è infatti descritta, nelle loro pagine, proprio come “società della precarietà”. Al centro di tali riflessioni vi è la percezione di un generalizzato indebolimento di importanti punti di appoggio e di orientamento in passato adottati come segnavia e sostegni ai percorsi individuali. Angela Mitropoulos, nel saggio «Precari-us?» (2004), osserva che il concetto di precarietà è, esso stesso, un concetto precario; questo per l'impossibilità di leggerlo secondo un'unica ed unitaria prospettiva analitica e per gli infiniti modi in cui viene attraversata e vissuta tale precarietà. Le mete che portano al concludersi dell'esperienza della precarietà potrebbero infatti essere innumerevoli: l'indipendenza economica o abitativa, la soddisfazione lavorativa o la stabilità contrattuale, o il raggiungimento di ciascuna di esse. La precarietà, dunque, non è solo contrattuale – e quindi non si riduce a quella che abbiamo definito *precarity*, intesa come precarietà lavorativa. Essa è collegata all'immedesimazione nel lavoro che è fonte di auto-sfruttamento e veicolo di sussunzione di capacità, passioni e emozioni che vengono messe a valore nella trappola della precarietà (Murgia, Poggio, 2012a; 2012b).

### **2.1.2 Génération precare, precarity, precariousness e precariat**

*“Il Precariato globale ci sta suonando la sveglia. Il mondo è percorso dalla paura e dalla collera, tuttavia intendere questo fenomeno esclusivamente come condizione di sofferenza è radicalmente sbagliato.*

*Molti di coloro che vi sono trascinati cercano qualcosa di meglio rispetto a quanto offerto dalla società industriale e dal Sindacalismo del Novecento” (Standing, 2012,p. 11).*

“Subdola, sfuggente, ambigua, la precarietà sembrerebbe designare un male assolutamente nuovo che dà luogo appunto al precariato, imputabile alle impressionanti trasformazioni in atto nel lavoro” (Accornero, 2006b: p.16). Al centro dell’attenzione vi è, quindi, il precariato, la *génération precare* (Bourdieu, 1998) e per analizzarla è necessario estendere il concetto di precarietà oltre gli stretti confini del mercato del lavoro (Murgia, 2010;Arienzo, Borrelli, 2012; Murgia, Armano, 2012). Il termine precariato è stato usato per la prima volta da alcuni sociologi francesi negli anni Ottanta per descrivere i lavoratori temporanei o stagionali. Il significato del termine è, però, cambiato nel momento in cui è entrato nel linguaggio corrente. In Italiano, “precariato” significa qualcosa di più che semplicemente “gente che fa lavori occasionali e a basso reddito” perché denota anche un’esistenza precaria intesa come normale stato di vita (Grimm e Ronneberger, 2007, in Standing, 2012). In tedesco, il termine è stato usato per descrivere non soltanto i lavoratori temporanei ma

anche i disoccupati che non hanno speranza di integrazione sociale (paragonabili all'idea marxiana di Lumpenproletariat). In giapponese, infine, il termine è stato usato come sinonimo dell'espressione "lavoratori poveri", sebbene sia poi diventato specifico quando è stato associato al MayDay giapponese e alle cosiddette "freeter" unions, ovvero quelle associazioni formate da giovani lavoratori occasionali che, in qualità di attivisti, si sono dati il nome di "freeters", termine che unisce in modo peculiare l'inglese "free" e il tedesco "Arbeiter" (Lavoratore), per chiedere migliori condizioni di lavoro e di vita. Per comprendere e interpretare le esperienze dei soggetti in relazione al lavoro così come ad altri ambiti di vita, è particolarmente significativo e caratterizzante, seppur con molte declinazioni e sfumature, il concetto di precariousness, che può ricavarsi dall'elaborazione di numerosi autori per indicare la trasformazione delle relazioni sociali nel segno dell'incertezza della esperienza quotidiana e della percezione del futuro (Bourdieu, 1998), soprattutto in una fase di de-regolazione spinta del sistema capitalistico (Castel, 1995; Sennett, 1998). Ciò non sarebbe soltanto il portato di una condizione di job precarity quanto il prodotto della liquefazione delle istituzioni moderne (Bauman, 2000) e il portato dell'insicurezza e della vulnerabilità che investe l'intero corpo delle relazioni sociali ormai de-strutturato dalla diffusione del rischio (Beck, 2000). Un terzo concetto, collocabile nell'alveo del pensiero critico anglosassone, differente sia da quello di job precarity, ma anche da quello di precariousness, è quello proposto da Guy Standing, che utilizza il termine precariat per individuare un attore sociale, un soggetto emergente e potenzialmente capace di diventare una nuova classe politica, portatrice di diritti

universali, che ha in sé la legittimità di esprimere un'innovativa politica segnata da equità e solidarietà sociale (Standing, 2011). Standing analizza la nascita di un "nuovo gruppo sociale di dimensioni mondiali, una vera e propria classe globale in divenire"(2012: p. 11), sottolineando come intendere il fenomeno del precariato esclusivamente come "condizione di sofferenza sia radicalmente sbagliato. Molti di coloro che vi sono trascinati cercano qualcosa di meglio rispetto a quanto offerto dalla società industriale e dal sindacalismo del Novecento "(2012: p.11). Anche in questo caso, il soggetto precario non si caratterizza principalmente e solo per il proprio essere lavoratore discontinuo e a termine, ma per il suo posizionamento in una relazione di assoggettamento, manchevole di diritti riguardo alla vita pubblica e sociale. Il precariato si compone dunque di un ampio ventaglio di lavoratori autonomi o dipendenti, freelance, migranti, studenti, donne e giovani, figure sempre meno tutelate da un welfare lacunoso e insufficiente. Ne fanno peraltro parte non solo i lavoratori temporanei, ma anche i profili contrattualmente stabili, ma le cui condizioni di lavoro vengono minacciate e poste sotto ricatto. L'affermarsi del precariato, sottolinea l'autore (Standing, 2012), non consegue univocamente dai mutamenti del mercato del lavoro e dall'aumento di forme contrattuali temporanee, ma è il frutto della trasformazione delle forme di produzione, dei diritti ad esse connessi e, soprattutto, di strategie consapevoli di governo della società capitalistica. Secondo Standing si può considerare il "precariato", innanzitutto, come un gruppo socioeconomico ben distinto, non una "classe-per-sé", nel senso marxiano del termine, ma piuttosto una "classe in divenire" per cui è possibile usare nell'analisi il concetto weberiano di idealtipo; secondo questa lettura,



infatti, il termine precariato “andrebbe inteso come il neologismo che in un solo termine include l’aggettivo << precario>> e il sostantivo ad esso collegato <<proletariato>> (2012: p. 22)<sup>8</sup>. In questa rientrano tutte quelle persone cui possono mancare i sette tipi di sicurezza che i partiti socialdemocratici e laburisti insieme ai sindacati hanno indicato come prioritari in un programma di cittadinanza industriale (Standing, 2012):

1. Sicurezza dell’occupazione: opportunità di stabilire un reddito adeguato; il che, a livello macro, si rispecchia nell’impegno del governo a favore della “piena occupazione”.
2. Sicurezza del posto di lavoro: protezione contro la possibilità di licenziamento arbitrario; regolamentazione dell’assunzione e della risoluzione del contratto; imposizione di costi a carico del datore di lavoro in caso di mancata conformità alle regole ecc.
3. Sicurezza del ruolo professionale: possibilità di mantenere il proprio ruolo; disincentivizzazione al sottoutilizzo delle competenze; offerta di opportunità per la mobilità verso l’altro, sia in termini di status che di reddito.
4. Sicurezza sul posto di lavoro: protezione contro il rischio di incidenti e di malattia attraverso la regolamentazione della sicurezza (risarcimento in caso di infortunio, divieto di lavoro notturno per le donne ecc.).

---

<sup>8</sup> In linea di massima, secondo l’autore, è possibile distinguere sette gruppi sociali (Standing, 2012:2009): 1-Un élite composta da un ristretto numero di super- ricchi “che costituiscono la crème de la crème in grado di influenzare grazie ai miliardi che posseggono, le scelte politiche di qualsiasi governo” (Standing, 2012, p.22).2- La classe dei salariati, i detentori di lavori stabili a tempo pieno ed indeterminati, “tra loro pochi sperano di ascendere alla superélite, mentre altri, la maggioranza, si accontentano di godere dei vantaggi della propria condizione, dalla previdenza sociale alle ferie retribuite, ai benefit aziendali, spesso sovvenzionati dallo Stato”(Standing, 2012, p.22). I salariati sono presenti soprattutto nelle grandi imprese, negli enti statali e nella pubblica amministrazione. 3- I tecnoprofessionisti (l’espressione nasce dall’unione di technicians e professionals) e designa coloro che, dotati di competenze spendibili sul mercato, ne ricavano lavorando a termine, alti guadagni, in veste di consulenti o lavoratori autonomi: “un rapporto regolare” non fa per loro (Standing, 2012, p.23). 4- La vecchia guardia della classe operaia: “i sistemi di welfare state erano nati per loro, così come i sistemi di regolazione dei rapporti di lavoro. Le masse dei lavoratori dell’industria che formavano i movimenti operai, tuttavia, si sono al giorno d’oggi ridotte di molto e hanno perduto il senso di solidarietà sociale che faceva loro da collante (Standing, 2012, p.23). 5- Il “precariato” in piena crescita: Il precariato avrà certamente le caratteristiche di una “classe” ma si presenta come un unicum in quanto è composto da persone che non intrattengono una relazione con il capitale o con lo stato, che non sono parte in causa di un contratto sociale o di un welfare state. 6- L’esercito dei disoccupati. 7- Emarginati e disagiati.

5. Sicurezza della formazione sul lavoro: offerta di opportunità per sviluppare le proprie competenze, attraverso l'apprendistato, la formazione sul lavoro, e così via, come pure dell'opportunità di valorizzare le proprie competenze.
6. Sicurezza del reddito: garanzia di un introito fisso e adeguato, accordata attraverso diversi meccanismi possibili, dal salario minimo alla sicurezza sociale.
7. Sicurezza della rappresentanza: garanzia di potersi esprimere per mezzo di una rappresentanza collettiva nel mercato del lavoro, come per esempio il riconoscimento del diritto di sciopero.

Il passaggio da una condizione di generale precarizzazione – *precariousness* – alla formazione del *precariat* (Standing, 2011), segna la nascita di un soggetto collettivo capace di mettere in atto delle pratiche collettive di (auto)riconoscimento e rivendicazione di una giovane generazione precaria e pensante, che ha messo al centro valori e desideri di autorealizzazione che non corrispondono necessariamente né al lavoro dipendente né al voler fare impresa. La precarietà risulta allora caratterizzata, secondo Standing (2012) dal ricatto di accettare o un lavoro e una condizione precarissima (di cui il lavoro gratuito è l'emblema) pur di svolgere un'attività coerente con la propria formazione o – per riuscire a essere remunerati e minimamente tutelati – accettare di subire il de-mansionamento, la sotto-occupazione, e in questo caso rinunciare del tutto a esprimere le proprie conoscenze nel lavoro e nella società. A livello sistemico, l'esperienza di progressivo disallineamento tra la formazione e l'attività svolta significa depauperamento delle capacità e delle risorse. Il paradosso, come fanno notare alcuni autori, è che siamo di fronte per la prima volta ad una generazione che ha studiato più dei suoi padri e che si trova in una condizione lavorativa molto più instabile ed insicura, dal punto di vista dei diritto,

del reddito e delle prospettive di vita. Secondo Standing “quel che manca ai precari, oltre alla sicurezza lavorativa e il reddito sociale, è <proprio> l'identità professionale. Quando vengono assunti, occupano posti che non danno prospettive di carriera, per cui non vi è una tradizione o una memoria condivisa e non si prova la sensazione di appartenere a una comunità occupazionale inquadrata in pratiche consolidate con codici e norme di comportamento e rapporti di reciprocità e fraternità” (Standing, 2012: p.29). La frattura tra l'attività lavorativa e la costruzione di un percorso competente contribuisce alla decentralizzazione del lavoro come veicolo e strumento di integrazione, sia per il venir meno dei legami sociali che si costruiscono nel tempo, sia per la perdita del suo tradizionale carattere di ritualità (Gallino 2007). Sennett ha sostenuto, a tal proposito, in un suo saggio che «se l'antropologia ci ha insegnato qualcosa in merito a noi stessi, è che il rituale è il cemento più forte della società, la chimica stessa alla base dei processi di inclusione» (Sennett 2000:278-290).

### **2.1.3 Precarietà e flessibilità nelle nuove forme di lavoro**

Nel suo insieme, la globalizzazione ha prodotto un livello di incertezza strutturale senza precedenti negli assetti sociali ed economici dei paesi europei: instabilità dell'impiego, nati-mortalità dei posti, periodi di prova interminabili, tragitti discontinui, carriere composite, intrappolamenti nella precarietà, vuoti di cittadinanza; tutto questo influisce pesantemente sui progetti personali e sui destini familiari, sul ruolo del lavoro nella società, sulla sua capacità di conferire identità (Accornero, 2006b).

La precarietà del lavoro genera, dunque, ansie e timori che deprimono, talvolta demotivano e possono perfino spegnere la capacità di iniziativa, di chi la vive non senza conseguenze anche sui conviventi: la permanenza in lavori insicuri, rapporti instabili o occupazioni precarie, ritarda l'emancipazione dalla famiglia d'origine, rende difficile ottenere crediti, condiziona o blocca le scelte relative al matrimonio e alla figliolanza; ne deriva un senso di impotenza e di vulnerabilità che coinvolge ed implica anche i parenti (Accornero, 2006b). Il post-fordismo sta, quindi, rendendo flessibile il lavoro quasi quanto il fordismo lo aveva reso rigido. Nelle sue varie forme, la flessibilità influisce sul lavoro e sul lavoratore con effetti meno collettivi e più individualizzati di ieri, e fa sì che oggi il percorso conti a volte più del posto giacché le modalità d'impiego tendono a variare, la mobilità del lavoro a crescere e le anzianità aziendali ad accorciarsi. Il primo spartiacque nel tema della precarietà, sostenuto da diversi autori è, dunque, quello fra i due tipi di impiego, permanente e temporaneo, desumibili dalle due categorie di contratti "open-end contract" e "fixed term contract" che contrappone una rassicurante prospettiva di sicurezza e un preoccupante scenario di incertezza. Si ritiene, infatti, che la stabilità del rapporto di lavoro sia insita nella durata indeterminata del contratto e che, per converso, l'instabilità del rapporto di lavoro sia connaturata alla sua natura determinata. Ne consegue, infatti, che lavorare con un contratto del primo tipo, quello normale, renda sicuri, o più sicuri, i rapporti con il datore di lavoro, mentre lavorare con un contratto del secondo tipo, quello eccezionale, li renda insicuri, o meno sicuri; si assume in sostanza che la determinatezza della durata sia un elemento di debolezza perché dà luogo ad un rapporto finito, mentre è

preferibile che il rapporto sia temporalmente indefinito (Accornero, 2006b). Da questo presupposto deriva una rappresentazione consuetudinaria che sovrappone e coniuga le due componenti cruciali del rapporto di lavoro: la tutela e la durata [§1.3]. Se un rapporto a tempo determinato viene inteso come precario perché corto, diventa allora preferibile un rapporto opposto semplicemente perché questo, essendo a tempo indeterminato, appare anche lungo (Accornero, 2006b). Ci sono, però, mille forme di precarietà del lavoro: ci si può sentire precari pur avendo un impiego permanente. Non tutti i rapporti temporanei sono, infatti, insicuri, poiché fra loro una percentuale non disprezzabile viene trasformata in impieghi permanenti. Allo stesso tempo, non tutti i rapporti permanenti sono sicuri perché possono sempre interrompersi in caso di crisi produttiva, di riduzione del personale o di chiusura dell'impresa. Il contratto a tempo indeterminato, d'altra parte, ha una sua storicità ma non è un valore assoluto; è da un lato una conquista dell'epoca fordista, una specie di patto tra capitale e lavoro, detto "compromesso keynesiano" che andava incontro alle esigenze delle grandi imprese industriali e della massa dei loro dipendenti attraverso uno scambio tra subordinazione del lavoro e stabilità del posto; dall'altro anche una forzatura rispetto ad un passato connotato da pratiche ed ideali diversi. Si pensi ai mestieri nomadi arricchiti dalle esperienze fatte, come nel tradizionale *compagnonnage* francese, o ai lavoratori "migranti" quali erano gli *Industrial Workers of the World*, che giravano l' America passando da un lavoro all'altro come uno "sciame operoso" (Accornero, 2006b: p.158). In Europa il leader socialdemocratico August Bebel aveva scritto: << Un bisogno profondamente radicato nella natura umana è quello della libertà di

scelta e di mutamento dell'occupazione>> perché i lavoratori <<hanno attitudini più diverse e più eterogenee di quanto non richieda il loro lavoro, visto che in ogni uomo dormono attitudini ed impulsi che hanno bisogno soltanto di essere destati e sviluppati>>; per cui la società <<deve soddisfare questo bisogno nell'interesse di tutti, poiché è da ciò che dipende l'armonico perfezionamento dell'uomo>> (cfr. in Accornero, 2006b: p.158). Anche Alain Touraine aveva sottolineato quanto la professione concorra alla definizione dell'identità soprattutto quando <<la discontinuità dell'esperienza di lavoro è grande >> (cfr. in Accornero, 2006b: p.159). Il post-fordismo comporta, dunque, maggiori rischi, ma anche maggiori opportunità, sia negli itinerari professionali che nei percorsi di carriera e nella stessa mobilità sociale: “non occorre evocare spettri o catastrofi: basta tenere presente che l'impresa nasce e muore, si fonde o si scinde, si integra o si smembra, più in fretta e più spesso di ieri” (Accornero, 2006b: p. 489). “Nell'universo dei lavori atipici vi sono, infatti, anche aspetti positivi; molti lavori atipici spingono in direzione di una maggiore individualità, indipendenza, e per un certo numero di persone questo è preferibile alla vecchia burocrazia aziendale che reprimeva o sprecava capacità personali ed energie creative” (Gallino, in C.i.do.s.pe.l., 2003: p.11). La maggiore discontinuità dei tragitti lavorativi che sebbene, secondo Accornero non sia incurabile, è, però, fonte di allarme sociale in quanto può degenerare in itinerari tortuosi in cui la precarietà del posto vanifica le migliori nel lavoro (meno fatica e più intelligenza). Quando le discontinuità si ripetono o si protraggono senza sbocchi stabili, quando ci si insedia nella precarietà – come sostiene Robert Castel – il lavoratore sente che il traguardo della buona occupazione si

allontana e teme che la formazione professionale serva sempre meno. La discontinuità è poi complicata dal fatto che gli occupati hanno vari tipi di impiego, tra loro diversamente tutelati, i quali sono talvolta intervallati da periodi di disoccupazione coperti in modo diseguale o del tutto scoperti. Se nell'Ottocento si temeva, quindi, la frantumazione del lavoro e la degradazione dell'uomo e nel Novecento la sua dequalificazione e l'alienazione dell'uomo; oggi si teme la precarizzazione del lavoro e la fragilizzazione dell'uomo (Accornero, 2006b). Anche secondo Dell'Aringa: «quando il lavoro a termine diventa trappola da cui è difficile uscire, diventa un problema sociale serio. Il rimedio non è certo quello di abolire la flessibilità, che significherebbe ricacciare i lavoratori verso forme estreme di precarietà (Dell'Aringa, 2006: p.167). Un fattore primario, nel processo di fragilizzazione è la forte influenza del fattore tempo (Accornero, 2006b); la precarietà del lavoro, così come la mancanza di lavoro, ha conseguenze progressive che dipendono essenzialmente dalla sua durata. Lo scollamento tra l'assetto del mercato del lavoro e dello stato sociale ha prodotto, inoltre, un divario, aumentato nel corso degli anni, tra soggetti che vedono riconosciute garanzie piene, ed altri - che lavorano con contratti atipici - che accedono a diritti sociali ridotti. Il modo in cui vengono percepite e rappresentate queste sensazioni di precarietà e di insicurezza riguardo al lavoro e al posto influenza non soltanto i comportamenti dei singoli e delle famiglie, ma anche quello delle organizzazioni sindacali e delle forze politiche. Come sottolinea Amerio «la non stabilità dell'occupazione può incidere fortemente sulla costruzione della vita [...] e questo aspetto del problema non è così personale come spesso si dice, bensì collettivo, nella misura in cui l'incertezza

dei singoli e le modalità di vita cui essa dà luogo si proiettano sull'incertezza della comunità e sulla fragilità del tessuto sociale (2009: p.75). Richard Sennet ha ipotizzato che "l'uomo flessibile" possa rischiare una corrosione del carattere, un'alterazione della personalità ma secondo Accornero (2006) è già scoraggiante che l'incertezza lavorativa induca, nei giovani, diffidenza verso l'ignoto e circospezione verso il futuro, frustrando gli stimoli ad intraprendere, ad affermarsi, a creare. Le ripercussioni della globalizzazione sulla vita degli individui, non si limitano, infatti, alla sola sfera lavorativa ma le crescenti pressioni economiche sui giovani e l'aumento della loro vulnerabilità rispetto a varie forme di instabilità nei primi anni della vita lavorativa, si riflettono sulle loro decisioni personali nella sfera privata e spesso comportano un rinvio, o in alcuni casi addirittura una rinuncia alla formazione di una famiglia (Blossfeld, Buchholz, Hofacker, 2012). Una certa sicurezza materiale ed occupazionale viene, dunque, considerata una condizione necessaria per la creazione di un nucleo familiare; questo modello di comportamento si è dimostrato "più ovvio per gli uomini, il cui ruolo di principale produttore di reddito o di breadwinner, rimane ancora importante in molte società europee. Per quanto riguarda le donne si osservano invece strategie alternative. Soprattutto quelle con un livello di istruzione più alto che cercano di migliorare l'investimento nel proprio capitale umano, spesso prorogando oppure addirittura rinunciando alla formazione di una famiglia. Per contro le donne con un livello di istruzione più basso, soprattutto nelle società più tradizionaliste in cui si privilegia il ruolo dell'uomo come produttore di reddito spesso diventano madri e casalinghe in età più giovane forse per assumere un 'ruolo alternativo' rispetto alla crescente



precarietà del mercato del lavoro e alle limitate possibilità di avanzamento in posti di lavoro scarsamente qualificati”(Blossfeld, Buchholz, Hofacker, 2012: pp. 23-24 ).

Detto questo, Alberto Orioli ha commentato con l'espressione “Il lavoro flessibile non fa più paura più paura” una ricerca promossa da << il Sole 24 Ore>>, secondo cui soltanto un terzo dei lavoratori ritiene che la flessibilità del lavoro sia un problema infatti “non è la flessibilità che danneggia il capitale umano, bensì l'insicurezza” (Cazzola, Tiraboschi, 2005). Con adeguate tutele un impiego temporaneo può non essere precario; la precarizzazione del lavoro, infatti, non è la conseguenza naturale del lavoro flessibile ma è un rischio che subentra quando il lavoro viene reso flessibile senza adeguati strumenti di tutela, senza un adeguato apparato di sicurezza sociale, perché imprese, Stato e società non si sono fatti carico delle sue conseguenze sociali e umane (Accornero, 2006b). “Dietro c'è, infatti, una crisi del welfare [§3.2] che oltre ad essere conseguenza delle politiche dei governi e delle ristrettezze dei bilanci, è bene prima effetto della rivoluzione che la scienza, la medicina, la chirurgia e farmacologia hanno realizzato a vantaggio della salute e quindi della vita umana. Durata della vita e durata del lavoro non possono più andare in senso opposto”. [...] dal momento che il lavoro flessibile è necessario alla collettività, sarebbe più giusto che chi passa attraverso una pluralità di impieghi avesse almeno qualche vantaggio e non dovesse soltanto accollarsi rischi, costi e perfino penalità. [...] lo Stato dovrebbe, infatti, garantire una continuità di cittadinanza del lavoro nella discontinuità dei tragitti lavorativi (Accornero, 2006b: p.56). In merito Accornero (2006) riprende come Jean- Claude Barbier

e Henry Nadel sottolineano che la cittadinanza da garantire non è generica, cioè di tipo civilistico, ma più propriamente “è legata alla condizione professionale”. Anche Robert Castel precisa, a sua volta, che essa deve riferirsi “allo status professionale della persona”. Come sostenuto da Alain Supiot, che parlando del necessario passaggio a “un modello di regolazione del lavoro non più basato sulla stabilità dell'impiego”, aveva insistito sulla necessità di una “continuità di uno status professionale al di là dei diversi impieghi ottenuti”; questo appare il solo modo per far sì che sul mercato del lavoro non venga penalizzato, ma semmai premiato chi si muove di più o chi offre lavoro atipico (cfr. in Accornero, 2006b, pp.169-170). “Per chi sottoscrive contratti atipici, le garanzie debbono essere maggiori non minori di quelle fornite ai lavoratori dipendenti che hanno il vantaggio di un posto fisso” (Sylos Labini cfr. in Accornero, 2006b: p. 170). Anche secondo Picchieri, è necessaria “una politica contrattuale che promuova la mobilità regolando però la modalità di transizione da un lavoro all'altro” (1999, cit. p.725). Si tratta di trovare una stabilità professionale in presenza di una sostanziale instabilità del lavoro (Gallino, in C.i.do.s.pe.l., 2003). Per i giovani si potrebbe rintracciare l'ipotesi di una "carriera esterna" in cui le variegate forme di lavoro instabile attraverso cui passano dall'uscita del sistema formativo tradizionale (lavori precari, stagionali, contratti a tempo determinato anche ripetuti) costituiscano passi significativi successivi verso condizioni di lavoro via via più soddisfacenti. Nell'ipotesi alternativa, la "segmentazione", la transizione non sarebbe una serie generalizzata di esperienze di lavoro arricchenti e progressive verso il lavoro stabile, ma piuttosto il consolidamento di una fascia forte e di una fascia debole di lavoratori (Seravalli, C.i.do.s.pe.l.,

2003). Il problema sembra essere in questo senso non tanto la flessibilità del lavoro, ma l'assenza di supporto tra un'occupazione e un'altra e più in generale di una concreta acquisizione della piena cittadinanza (Berton, Richiardi, Sacchi 2009, Samek Lodovici, Semenza 2008). Costruirsi una carriera non più all'interno di un'azienda ma direttamente nel mercato del lavoro risponde anche alla necessità, evidenziata da Standing (2012), per i lavoratori precari di creare un'identità professionale ed una comunità occupazionale indipendentemente dal numero di lavori e di aziende che si attraversano. Il tema fondamentale che sottende queste riflessioni attiene alle implicazioni di tali processi sulle forme di rappresentanza e sui nuovi modelli di *welfare*. Una politica del lavoro che miri ad incidere sugli svantaggi nel mercato del lavoro e più in generale sull'esclusione sociale, deve, quindi, prestare attenzione non tanto ai lavoratori e alle lavoratrici e al tipo di contratto che hanno, ma piuttosto ai diritti di cittadinanza che dovrebbero essere loro riconosciuti, dentro e fuori il mercato del lavoro. Già nel 1999 il rapporto su «trasformazioni del lavoro e il futuro della regolazione del lavoro in Europa» della direzione generale lavoro e politiche sociali della commissione europea (coordinata da Alain Supiot) cercava di superare una visione statica del rapporto di lavoro (il testo titolava *Au-delà de l'emploi*), proponendo un'organizzazione dinamica delle transizioni tra le diverse forme di mercato e non di mercato che una persona può svolgere nell'arco della propria vita. La proposta era quella di partire dal problema della crescente flessibilità e instabilità del lavoro, per poi allargare l'analisi fino alle attività svolte al di fuori del mercato, proponendo una saldatura tra il piano delle tutele

tradizionali del lavoratore e della lavoratrice e quello delle nuove tutele rivolte a cittadini e cittadine.

## **2.2 Il lavoro in somministrazione in letteratura**

### **2.2.1 Gli approcci empirici: la somministrazione tra precarietà e flessibilità**

Come detto precedentemente per incontrarsi, molta parte della domanda e dell'offerta si affida a strumenti estremamente diversi ma che hanno in comune una caratteristica: la rete che può essere formale o informale (Accornero, 1997). Rispetto alla rete formale, questa è costituita, dopo la fine del monopolio dei servizi pubblici di collocamento, anche dalle Agenzie per il Lavoro chiamate a svolgere il ruolo di intermediazione tra domanda ed offerta di lavoro ed a rispondere almeno parzialmente alle esigenze di esternalizzazione delle imprese. Esigenze che hanno portato allo sviluppo del fenomeno *dell'outsourcing*, ossia la ricerca sistematica di opportunità di affidamento a terzi di attività e processi precedentemente realizzati in *house* (Ferrari, Frigelli, Tronconi, 2012) [§1.1.1.2]. Le Agenzie per il Lavoro rappresentano ormai un'importante realtà del mercato del lavoro dei principali paesi sviluppati (Consiglio e Moschera, 2005); queste offrono, tra i loro servizi, anche la somministrazione di mano d'opera, inviando in missione lavoratori interinali presso diverse aziende clienti. Lo stesso lavoro interinale rientra tra le nuove forme contrattuali di impiego, definite come "atipiche" nelle pagine precedenti. La comprensione dei meccanismi di funzionamento di questo comparto risulta,

quindi, particolarmente importante per una pluralità di soggetti: gli attori istituzionali chiamati a regolare il funzionamento del mercato del lavoro, le imprese e tutti i soggetti interessati ad avvalersi dei servizi erogati da tali operatori; i lavoratori per i quali le agenzie rappresentano una modalità per accedere in modo nuovo al mercato del lavoro; i sindacati e le associazioni datoriali che considerano le agenzie un nuovo interlocutore nei processi di contrattazione.

Il dibattito sul lavoro in somministrazione, che a 18 anni dalla sua entrata in vigore, è arricchito anche dalle verifiche empiriche, si è concentrato, soprattutto, un aspetto cruciale e controverso, la sua funzione collocativa. In altre parole, la letteratura si sta interrogando su se ed in che misura, il lavoro temporaneo rappresenti un canale di ingresso nel mercato del lavoro a tempo indeterminato o, se viceversa, i lavoratori in affitto siano usati dalle imprese solo per motivi di flessibilità organizzativa e produttiva, restando intrappolati in una situazione di precariato permanente (Ichino, Mealli, Nannicini; 2003). Negli ultimi anni, sono stati condotti numerosi studi mirati a valutare se il lavoro temporaneo rappresenti una porta di ingresso nel mercato del lavoro che permetta agli individui di raggiungere successivamente un impiego stabile. Come discusso in Ichino, Mealli e Nannicini (2005) la teoria economica suggerisce due tipi di ragioni per cui l'effetto del lavoro interinale sulla probabilità di trovare un impiego stabile potrebbe essere positivo:

- L'effetto diretto di "segnalazione" in base al quale i lavoratori con più alta produttività si auto-selezionano attraverso la loro disponibilità ad essere osservati in mansioni provvisorie;

- L'effetto indiretto connesso all'acquisizione di capitale umano, contatti sociali ed informazioni sui posti vacanti nell'azienda.

Accanto o in alternativa a questi elementi, tuttavia, potrebbero esserci alcuni effetti negativi del lavoro interinale sulla probabilità di raggiungere un'occupazione stabile:

- Il “segnale negativo” legato alla disponibilità ad accettare un lavoro interinale, nel caso in cui questa indichi l'impossibilità di accedere al segmento primario della forza lavoro (magari perché già selezionati con esiti negativi dai precedenti datori);
- Il disincentivo per l'azienda a pagare per il capitale umano specifico del lavoratore, a causa dell'elevata probabilità di turnover (in presenza di un'esternalità positiva del capitale umano specifico su quello generale, ciò si risolverebbe in un effetto esterno negativo).

I lavoratori potrebbero, dunque, entrare in un impiego temporaneo per tre principali ragioni: 1) flessibilità individuale; 2) impossibilità di trovare un impiego stabile; 3) *signaling*, cioè la volontà di segnalare la propria abilità/produttività attraverso un periodo di prova con un contratto temporaneo. Il primo insieme di motivazioni raggruppa quanti cercano di coniugare l'impiego con esigenze familiari e quanti cercano di accumulare esperienze per comprendere meglio le proprie preferenze lavorative (soprattutto, giovani al primo ingresso nel mercato del lavoro). La seconda e la terza motivazione sono in conflitto con loro: rispetto al segnale inviato al mercato, un impiego temporaneo potrebbe rappresentare sia un *bad signal* (nel caso dipenda dalla mancanza di alternative) sia un *good signal* (nel caso sia legato alla disponibilità ad essere messo alla prova in mansioni temporanee). A riguardo Bronstein (1991) indica due risposte come le

più frequenti tra i lavoratori: scelta personale; ricerca di un impiego permanente (motivazioni del tipo 2 e 3). Anche Atkinson et al. (1996) fanno riferimento a due risposte: impossibilità di trovare un posto fisso; decisione di non cercare un impiego permanente (che raggruppa motivazioni di tipo 1 e 3). E' utile rilevare come il prevalere di un canale piuttosto che di un altro sia fortemente legato alla ragione per cui l'impresa decide di assumere un lavoratore interinale. Quando viene chiesto (Bronstein, 1991; Atkinson et. al, 1996; Abraham, 1988; Houseman, 2000) alle aziende, infatti, per quali motivi facciano ricorso al lavoro temporaneo, le risposte ricadono solitamente sotto due categorie generali: 1) ragioni di flessibilità organizzativa (sostituire lavoratori assenti, attingere a professionalità solitamente non presenti in organico) o produttiva (fare fronte alle fluttuazione della domanda di mercato); 2) selezione e prova di lavoratori che possano essere usati in un secondo momento per ricoprire incarichi permanenti. La rilevanza del lavoro interinale come canale d'accesso al lavoro permanente è fortemente legata al fatto che le imprese finiscano per usarlo unicamente come strumento di flessibilità, oppure anche come strumento per lo screening dei lavoratori da assumere stabilmente. Il peso relativo di queste due motivazioni dipende, ovviamente, dal contesto istituzionale. Maggiori i costi di licenziamento associati al lavoro standard, maggiore lo spazio per la funzione di screening, visto che la qualità del match tra lavoratore e posto in azienda assume una rilevanza di lungo periodo. Nello stesso tempo, maggiori i costi di licenziamento nel settore primario della forza lavoro, maggiore l'incentivo per le imprese a sostituire parte della manodopera regolare con lavoratori temporanei, riducendo così la probabilità di stabilizzazione dei rapporti. La mobilità

occupazionale dei lavoratori temporanei verso il “posto fisso” varia in maniera considerevole da paese a paese, da un minimo del 21% (Francia) ad un massimo del 56% (Austria) nell’arco di un anno, o da un minimo del 34% (Spagna) ad un massimo del 71% (Austria) nell’arco di due anni (rapporto Oecd 2002). In ogni caso, lo stato di lavoratore temporaneo è anche associato a una maggior probabilità di transizione verso la disoccupazione, rispetto allo stato di lavoratore permanente (7-24% contro 1-5%) (rapporto Oecd 2002). Nonostante le significative differenze tra paesi, esistono alcune tendenze comuni rispetto alle determinanti del passaggio dal lavoro temporaneo a quello permanente, come il fatto che i giovani (tra i 25 e i 34 anni d’età) con medio-alta qualificazione registrano una maggiore probabilità di transazione. Guell e Petrongolo (2003) studiano la conversione dei contratti temporanei in contratti permanenti in Spagna, la nazione con la più alta frazione di rapporti lavorativi a tempo determinato in Europa. Stimando un modello di durata per lo stato di lavoratore temporaneo, il loro studio evidenzia la possibilità di un duplice uso del contratto a tempo determinato da parte delle imprese spagnole: molti di questi contratti rispondono ad esigenze di flessibilità o di risparmio sui costi di licenziamento, in modo tale che il lavoratore è assunto o rimandato sul mercato del lavoro solo quando non si può più fare altrimenti; d’altro canto alcuni di questi contratti vengono usati per ragioni di screening, finendo per essere convertiti in posizioni permanenti appena la buona qualità del match tra lavoratore e impiego si rivela al datore.

Sempre con dati sulla Spagna, Malo e Munoz-Bullon (2002) adottano una strategia di *optimal matching analysis* per capire se il lavoro temporaneo tramite



agenzia caratterizzi sequenze lavorative con una maggiore probabilità di finire con impieghi stabili. I risultati confermano questa ipotesi, collegata dagli autori al ruolo di intermediazione delle agenzie interinali. Booth et al.(2002) utilizzano dati sulla Gran Bretagna per analizzare le caratteristiche dei lavoratori con contratti temporanei (che rappresentano il 7% degli occupati uomini e il 10% delle occupate donne). I loro risultati mostrano che il lavoro temporaneo dà luogo a una minore formazione in azienda e a salari più bassi, relativamente al lavoro permanente. Esiste, tuttavia, una qualche evidenza che i contratti temporanei rappresentino un trampolino verso la stabilizzazione del rapporto lavorativo. In particolare le donne che passano da contratti a tempo determinato a posizioni permanenti finiscono per raggiungere completamente i livelli salariali, di soddisfazione e di formazione delle donne che iniziano in un posto fisso. Utilizzando dati sull'Olanda, Russo et al. (1997) esaminano le determinanti individuali della transizione dal lavoro temporaneo (tempo determinato o interinale) a quello permanente. La loro analisi empirica "non sembra supportare l'opinione secondo la quale l'uso dei contratti a termine tenderebbe ad aumentare il grado di segmentazione del mercato del lavoro". I loro risultati, infatti, dal lato dell'offerta di lavoro, mostrano come le donne e i lavoratori extra-comunitari abbiano una maggiore probabilità di accettare impieghi temporanei, ma non una minore probabilità di vedere convertito il proprio contratto in uno permanente. Sempre con dati sull'Olanda, Zijl et al. (2002) discutono l'ipotesi che un'esperienza di lavoro temporaneo possa aumentare la probabilità individuale di trovare un posto fisso. I risultati preliminari del loro modello di durata mostrano che i lavoratori giovani, gli

uomini con una moglie che lavora e le donna senza figli hanno una maggiore probabilità di transizione verso un lavoro stabile<sup>9</sup>. Per l'Italia, nello specifico, AssoLavoro<sup>10</sup> riporta tre ragioni principali per l'utilizzo di questa forma contrattuale: punte di lavoro (70%); sostituzione di lavoratori assenti (18%); assetti produttivi non previsti (12%). L'assenza della motivazione di screening è probabilmente dovuta al fatto che quelle appena menzionate rispecchiavano le motivazioni legali per l'accensione di un rapporto interinale. Il boom dell'interinale nella sua fase di decollo (i primi tre anni in seguito alla sua introduzione nel mercato italiano) è stato sostanzialmente sospinto dalla domanda e dalle esigenze di flessibilità produttiva delle imprese. Conclusione supportata da Sestio (2002: p.159): “sembra plausibile ritenere che il lavoro interinale abbia principalmente fornito un nuovo strumento di flessibilità a vantaggio delle grandi imprese, soprattutto industriali”. Nel complesso il lavoro interinale si è inserito in maniera flessibile in un ordinamento quello italiano che mantiene un elevato grado di protezione del lavoro standard all'interno dell'azienda, presentandosi come uno strumento più agile rispetto ad altre forme contrattuali atipiche, per andare incontro alle esigenze di flessibilità e di selezione del personale da parte delle aziende. Ciò non solo per i minori vincoli legislativi, ma anche per il fatto che il mancato rinnovo di un rapporto di lavoro interinale è socialmente accettato e quindi più facile da effettuare senza che l'azienda debba essere per questo accusata di seguire pratiche di “licenziamento facile”. Inoltre, il lavoro interinale permette alle imprese di

---

<sup>9</sup> Esistono altri studi sulla transizione dal lavoro temporaneo a quello permanente in altri paesi: vedi Holmlund e Storrie (2002) per la Svezia; Lechner et al.(200) per la Germania; Housemann (2000) per gli Stati Uniti; Chalmers e Kalb (2000) per l'Australia.

<sup>10</sup> AssoLavoro è l'associazione nazionale di categoria delle Agenzie per il Lavoro.

esternalizzare a un intermediario (l'agenzia) rilevanti costi di ricerca e di selezione del personale. Non sorprende quindi che questa forma di rapporto di lavoro abbia fatto registrare una rapida espansione subito dopo la sua introduzione, sebbene il costo di un interinale sia superiore a quello di un lavoratore assunto direttamente in una misura che oscilla dal 20% al 30% a seconda dell'agenzia. Dall'altro lato del rapporto contrattuale, le motivazioni individuali (oggettive e soggettive) sottostanti alla scelta di un lavoro interinale in Italia, Ichino et al. (2005) segnalano come il 61% degli interinali del loro campione si trovi in questa condizione per l'impossibilità di trovare un posto fisso, mentre il 19% cerca di capire meglio le proprie preferenze lavorative e il 15% di andare incontro ad esigenze personali di flessibilità. In Italia i risultati di una ricerca condotta da Inchino, Mealli e Nannicini (2003) con riferimento a soggetti di età compresa tra i 18 e i 40 anni, non occupati in modo permanente, non studenti e residenti in 9 province toscane e siciliane, mostrano alcune evidenze:

- Un lavoratore avviato ad una missione di lavoro interinale può ragionevolmente attendersi che la sua probabilità di conseguire un'occupazione permanente circa un anno e mezzo dopo la missione stessa raddoppi, rispetto al caso di non avviamento, passando approssimativamente dal 14% al 28%.
- Tuttavia, questo stesso lavoratore sperimenterebbe un simile aumento della probabilità di occupazione permanente anche accedendo ad altre forme di occupazione temporanea atipica. In altri termini, il lavoro interinale offre un trampolino efficace ma non migliore di quello offerto da altre esperienze di lavoro per transitare dalla non occupazione ad un'occupazione permanente.
- Quindi la liberalizzazione del lavoro interinale ha aumentato il flusso delle transizioni ad un lavoro stabile solo nella misura in cui non abbia

determinato uno spiazzamento completo delle altre forme di lavoro temporaneo atipico.

- Una parte dei mancati avviamenti (non tutti gli utenti di un'Apl sono avviati in missione) dipende dalla selezione operata dalle agenzie volta ad inviare in missione solo i soggetti "più facilmente collocabili".
- A parità di altre caratteristiche, l'incremento della probabilità di occupazione è maggiore in termini assoluti, ma minore in termini relativi, se l'analisi non è ristretta alla sola occupazione un anno e mezzo dopo il "trattamento". In questo caso, il lavoratore avviato ad una missione può attendersi che la probabilità di ottenere un impiego qualsiasi passi dal 48,5% al 68,5%.
- A circa il 51% dei lavoratori in somministrazione viene prospettata la possibilità di essere assunti direttamente dall'impresa utilizzatrice al termine della missione. Per il 32% di tali soggetti, questa prospettiva diventa realtà. Tuttavia, anche il 20% di coloro ai quali nessuna assunzione è stata prospettata risulta poi assunto dall'impresa utilizzatrice. Queste cifre indicano che, dal punto di vista delle imprese, in ciascuna missione interinale si intrecciano esigenze di flessibilità occupazionale e funzioni di selezione del personale.
- Esistono differenze regionali sensibili nell'efficacia del lavoro interinale come trampolino verso un impiego stabile. In Sicilia, ad esempio, un'esperienza di lavoro interinale non sembra aumentare in modo significativo la probabilità di un'occupazione permanente, probabilmente perché in quella regionale solo il settore pubblico offre possibilità di occupazione stabile e in questo settore l'ingresso avviene attraverso concorsi per i quali le esperienze di lavoro interinale sono poco rilevanti come titolo.
- Viceversa in Toscana, dove il settore privato è evidentemente più vivace e capace di creare occasioni di lavoro potenzialmente stabili, un'esperienza di lavoro interinale aumenta considerevolmente la probabilità di occupazione permanente.

## **2.2.2 Perché nasce il lavoro in somministrazione: gli approcci economici**

La comprensione dei meccanismi di funzionamento del comparto delle APL e la necessità di comprendere le ragioni che hanno portato alla nascita di tale comparto ha sollecitato la comunità accademica ad approfondire ed evidenziare i motivi che hanno favorito il suo sviluppo e la sua affermazione tra imprese e lavoratori. I principali filoni teorici utilizzati nelle ricerche per comprendere perché le organizzazioni scelgono di ricorrere a nuove forme di lavoro e quando sono spinti ad avvalersi di un'agenzia per il lavoro sono tre (Consiglio, Moschera, 2005):

1. L'economia dei costi di transazione (Williamson, 1975; Coase, 1937);
2. La teoria del capitale umano (Backer, 1964);
3. La resource base view (Barney, 1991).

### **2.2.2.1 L'approccio dell'economia dei costi di transazione**

Gli studiosi che si rifanno all'approccio dell'economia dei costi di transazione affermano che le imprese tendono a ricorrere a nuove forme di lavoro e tra queste al lavoro in somministrazione quando:

- Non si è in grado di prevedere il bisogno futuro di quella specifica posizione;
- Il grado di unicità o di "*firm specificness*" della mansione è basso;
- E' facile misurare la performance del lavoro.

Il primo fattore che spinge, secondo quest'approccio, a ricorrere alle nuove forme di lavoro è legato all'incapacità dell'organizzazione di prevedere il bisogno futuro della professionalità che si intende acquisire dal MDL. L'organizzazione potrebbe infatti essere alla ricerca di un'unità da inserire per

soddisfare un picco di lavoro momentaneo legato ad una commessa non prevista a ad un esigenza particolare. In questo caso non si potrebbe prevedere con sicurezza l'utilizzo futuro di quello stesso lavoratore. In una tale situazione i costi di transazione interni (gestione amministrativa del dipendente, investimenti in formazione e sviluppo e costi connessi ad un'eventuale uscita) risultano superiori ai costi di transazione esterni (costi di ricerca, di negoziazione ecc.) Il secondo fattore è legato alla specificità della posizione. In presenza di una posizione che richiede competenze ad elevato grado di specificità si crea una situazione di dipendenza reciproca tra impresa e lavoratore, che spinge l'impresa a ricorrere ad un orientamento gerarchico/ organizzativo, cioè a forme di impiego a tempo indeterminato. In questi casi, infatti il Know how e le competenze richieste per lo svolgimento di una determinata mansione non sono standardizzate e diffuse nel mercato esterno del lavoro, ma sono specifiche per quel particolare contesto organizzativo. Ciò comporta la nascita di un rapporto idiosincratico tra il titolare di quella mansione e l'organizzazione di cui è parte. Il lavoratore, da un lato, è, infatti, consapevole che le competenze acquisite sono molto importanti per l'impresa, in quanto difficilmente individuabili al di fuori, dall'altro trattandosi di competenze molto *firm specific*, sono difficilmente spendibili sul mercato del lavoro. Di conseguenza il ricorso a nuove forme di lavoro risulterà più accentuato nei casi in cui le competenze richieste per coprire una determinata mansione hanno un basso grado di specificità. Il terzo fattore individuato è legato alla possibilità di definire con chiarezza le performance dell'attività lavorativa. Il ricorso a forme di lavoro diverse da quello subordinato, aumenta, infatti, al crescere della capacità di controllare e

misurare le performance del soggetto a cui è affidata una determinata attività. Laddove invece l'organizzazione non è in grado di identificare la performance aumenta il rischio di un comportamento opportunistico da parte del lavoratore e, quindi, la tendenza a governare la transazione attraverso la gerarchia.

#### **2.2.2.2 La teoria del capitale umano**

Un secondo filone di ricerca utilizzato per spiegare il comportamento delle imprese nel processo di scelta della forma più opportuna di contratto di lavoro comprende sia la teoria del capitale umano che la *resource base view theory*. Secondo queste impostazioni teoriche le imprese decidono di ricorrere alle nuove forme di lavoro e, tra queste, alla somministrazione, soltanto dopo aver valutato le caratteristiche della risorsa che intendono acquisire. I teorici del capitale umano ritengono che le organizzazioni prediligono il rapporto di lavoro a tempo indeterminato soltanto quando gli investimenti che intraprendono per valorizzare e formare le persone, presenti all'interno dell'impresa, sono in grado di incrementare la produttività futura. Al contrario, laddove gli investimenti che l'organizzazione compie sul personale non permettono un sicuro aumento di produttività le imprese riterranno più conveniente ricorrere a forme di lavoro diverse dal contratto subordinato.

#### **2.2.2.3 La resource base view**

Sulla stessa linea d'onda si muovono gli studiosi della *resource base view theory*, che concentrano l'attenzione sulle caratteristiche delle competenze delle persone piuttosto sulla transazione. Tali autori affermano che la scelta della

forma contrattuale da utilizzare è condizionata dal contributo che una particolare posizione organizzativa è in grado di portare al raggiungimento del vantaggio competitivo dell'impresa. Il valore del capitale umano è, dunque, correlato alla sua capacità di contribuire al vantaggio competitivo dell'azienda e al suo *core competence*. Partendo da tali considerazioni è possibile distinguere tra le posizioni presenti all'interno di un'organizzazione quelle che sono parte integrante delle *core competence* e quelle che, invece, sono da considerarsi mansioni/attività periferiche. In particolare M. Porter (1985)<sup>11</sup> afferma che le mansioni *core* sono quelle che contribuiscono maggiormente al valore percepito dal cliente. Ovviamente la rilevanza del capitale umano all'interno di un'organizzazione è condizionata da una pluralità di aspetti tra i quali, ad esempio, il tipo di settore in cui l'impresa opera.

Quanto maggiore sarà il valore dell'individuo (o anche il suo potenziale) tanto più forte sarà la propensione ad utilizzare contratti di lavoro a tempo indeterminato al fine di ridimensionare il rischio di perdere la competenze acquisite e "incorporate" nel lavoratore. Sulla stessa linea si colloca C. Handy<sup>12</sup>(1989) che, ispirandosi al modello "core and periphery" sviluppato da J. Atkinson nel 1984 (pag 12), prevede che all'interno di ogni azienda si sviluppino tre diverse tipologie di lavoratori: "core", dedicati alle attività peculiari dell'azienda; "i lavoratori esterni", assunti da società che operano per conto dell'azienda, per la realizzazione di attività di supporto (manutenzioni, logistica

---

<sup>11</sup> Porter M. (1985) "Competitive advantage: creating and sustaining superior performance" New York: Free Press.

<sup>12</sup> Handy C. (1989) "The age of unreason" Arrow Books, London.



ecc); i “*lavoratori temporanei*”, divisi tra quelli che svolgono un’attività banale e semplice e quelli che erogano servizi professionali a progetto.

#### **2.2.2.4 Le tipologie di “capitale umano”**

Partendo da tali contributi, D.P. Lepak e S. A. Snell (1999)<sup>13</sup> hanno sviluppato un modello che utilizza e sistematizza le tre teorie sopra esposte, differenziando il capitale umano sulla base di due dimensioni:

- il valore: capacità di contribuire al vantaggio competitivo;
- l’unicità: grado di specificità delle competenze.

Grazie all’incrocio tra queste due dimensioni gli autori hanno costruito una matrice composta da quattro quadranti (Tabella 2.1) che evidenziano le principali tipologie di capitale umano presenti all’interno di un’organizzazione e le relative forme di lavoro da utilizzare:

1. Il capitale umano “da sviluppare”;
2. Il capitale umano “da acquisire”;
3. Il capitale umano “con cui collaborare”;
4. Il capitale umano “da comprare”.

Il capitale umano “da sviluppare” è quello caratterizzato da competenze e conoscenze di elevato valore strategico e con alto grado di unicità. Il personale che possiede queste caratteristiche rappresenta il cuore dell’organizzazione; tali persone sono, infatti, portatrici di conoscenze fondamentali per il mantenimento del vantaggio competitivo dell’organizzazione e al tempo stesso posseggono competenze *firm specific* non disponibili nel MDL.

---

<sup>13</sup> Lepak D.P., Snell S.A., (1999) “The Human Resource Architecture: Toward A Theory Of Human Capital Allocation And Development”, *Academy of Management Review*, 24 (1): 1-18.

Per questi lavoratori il vantaggio di utilizzare un contratto a tempo determinato è duplice in quanto i benefici strategici dell'internalizzazione sono superiori ai costi burocratici connessi alla gestione, sviluppo e mantenimento di tali risorse umane. Il tipo di rapporto che si sviluppa è, in questo caso, come definito dagli autori "focalizzato sull'organizzazione" perché si viene a creare una situazione di reciproco interesse a "stare insieme".

Il capitale umano "da acquisire" è quello caratterizzato da competenze e conoscenze di elevato valore strategico ma con basso grado di unicità. Il personale con tali caratteristiche possiede competenze e conoscenze importanti per il raggiungimento del vantaggio competitivo ma, allo stesso tempo molto diffuse all'interno del MDL.

Il basso grado di specificità della mansione comporta, secondo la teoria del capitale umano, un forte rischio che gli investimenti formativi fatti sulle risorse interne possano poi essere utilizzati da altre organizzazioni, laddove i lavoratori decidano di passare ad altre realtà aziendali. Per questo motivo l'impresa tenderà ad internalizzare tali risorse scegliendo, però un orientamento contrattuale a breve termine, acquistando sul mercato risorse già formate in base alle professionalità di cui si necessita in quel determinato momento.

**Tabella 2.1 – Le tipologie di capitale umano**

Spinta a stabilizzare il rapporto		Bassa	Alta	Alta
		Elevato	Capitale umano "da acquisire"	
Valore strategico degli skill	Basso	Capitale umano "da comprare"	Capitale umano "con cui collaborare"	Bassa
	Grado di unicità degli skill		Basso	Elevato

Fonte: Consiglio e Moschera, 2005

Sarà, allo stesso tempo, riluttante ad intraprendere interventi formativi su tali risorse, temendo che l'investimento possa venire assimilato dal lavoratore e trasferito in altri contesti. Il rapporto che si instaura in questo caso tra impresa e lavoratore è di tipo "simbiotico", basato, cioè, sulla presenza di un reciproco interesse. Da un lato, infatti, l'azienda ha sempre la possibilità di trovare una risorsa con le stesse caratteristiche, dall'altro lato il lavoratore ha competenze spendibili ed interessanti per una pluralità di possibili organizzazioni. Il capitale umano "con cui collaborare" è quello caratterizzato da conoscenze e competenze che hanno un limitato valore strategico ed un alto grado di unicità. Il personale con tali caratteristiche è portatore di un conoscenza *firm specific*, quindi difficilmente rinvenibile sul mercato del lavoro, ma non contribuisce in modo diretto alla creazione del vantaggio competitivo dell'organizzazione. Alcuni esempi sono i consulenti del lavoro, i commercialisti che supportano le attività delle aziende ma non appartengono al *core* dell'organizzazione. Il

carattere specifico delle conoscenze possedute spingerebbe l'organizzazione, secondo i dettami della teoria dei costi di transazione, ad internalizzare tali risorse. Al contrario la teoria del capitale umano evidenzia che, visto il loro limitato contributo all'aumento del vantaggio competitivo, i benefici derivanti da un'eventuale internalizzazione sono inferiori ai costi che è necessario sostenere. Per bilanciare le spinte opposte le aziende tenderanno a costruire rapporti di collaborazione con tali risorse. Si tratta di una forma di esternalizzazione che si fonda sulla reciproca volontà di "stare insieme" nel lungo periodo. In questo caso non è necessario costruire un rapporto di esclusività, in quanto le conoscenze possedute da queste risorse non contribuiscono al vantaggio competitivo aziendale. Il capitale umano "da comprare" è quello caratterizzato da conoscenze e competenze che hanno un limitato valore strategico ed un basso grado di unicità. Il personale con tali caratteristiche è detentore di conoscenze facilmente individuabili nel mercato del lavoro e che non contribuiscono in modo significativo al raggiungimento del vantaggio competitivo dell'organizzazione. In questo caso le spinte all'internalizzazione di tali risorse umane sono estremamente limitate: non esiste un interesse ad investire in formazione in quanto le competenze sono già a disposizione del mercato del lavoro e non esiste la necessità di assumere in quanto i costi connessi sono superiori ai benefici. In questo caso l'organizzazione sarà, al contrario, incentivata a ricorrere a forme di esternalizzazione quali l'outsourcing, l'appalto, la somministrazione o il lavoro a progetto. Naturalmente, in questi casi, il coinvolgimento dei lavoratori nei confronti dell'organizzazione è estremamente limitato e l'attenzione è posta esclusivamente sul lavoro che

bisogna svolgere; si parla quindi di rapporto *job – focused* (Tsui, 1995). Questo tipo di rapporto somiglia, per alcuni versi, a quello simbiotico in quanto gli attori entrano in relazione se ravvisano un interesse reciproco a stare insieme nel breve periodo. La differenza è che nel rapporto *job – focused* la valutazione è fatta sul singolo contratto che può riguardare anche, in casi estremi, una prestazione lavorativa di 4 ore. Mentre nel rapporto “simbiotico” la valutazione è fatta rispetto ad un legame di durata maggiore che ha per oggetto un impegno più stabile all’interno di un’organizzazione. Secondo l’approccio dominante, quindi, le aziende fanno ricorso alla somministrazione e, più in generale, alle nuove forme di lavoro, quando hanno necessità di coprire posizioni caratterizzate da una bassa specificità e che non contribuiscono sensibilmente alla creazione del vantaggio competitivo dell’organizzazione.

#### **2.2.2.5 Le critiche all’approccio dominante**

Sebbene il modello teorico dominante, costituito dai contributi dell’economia dei costi di transazione, del capitale umano e della *resource based view*, rappresenti un riferimento utile per comprendere lo sviluppo del comparto delle agenzie per il lavoro, nel corso degli ultimi anni sono stati sviluppati altri studi che criticano il modello dominante per quattro ragioni principali:

1. Considera in modo omogeneo tutte le nuove forme di lavoro diverse dal contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato;
2. Non tiene conto della natura processuale dell’acquisizione delle risorse umane;
3. Focalizza la sua attenzione sulla scelta della forma di lavoro e non considera il ruolo svolto dalle agenzie nelle altre fasi del processo di acquisizione delle risorse umane;

4. Prende in considerazione esclusivamente “il punto di vista della domanda” (gli utilizzatori), trascurando i condizionamenti dell’offerta e dei fattori istituzionali.

La prima critica riguarda, dunque, l’eccessiva semplificazione del modello che contrappone la forma di impiego tradizionale a tutti gli altri strumenti contrattuali. L’azienda è chiamata, invece, ad effettuare una duplice scelta: una volta, infatti, che l’impresa ha deciso che è più conveniente ricorrere alle nuove forme di contratto deve scegliere quale tra le diverse opportunità disponibili sia quella più adatta. Le modalità a cui può ricorrere sono molteplici ed il lavoro interinale rappresenta solo una delle possibili soluzioni. Un’ulteriore semplificazione operata dall’approccio dominante risiede nella non chiara e netta separazione tra ciò che è interno all’organizzazione e ciò che è, invece, esterno. Il contratto a tempo determinato, il *part-time*, il *job on call*, il *job sharing*, l’apprendistato, sebbene siano tutte forme flessibili di lavoro sono gestite direttamente dall’impresa. Soltanto nel caso dell’outsourcing [§1.1.1.2] è possibile parlare di un vero e proprio ricorso al mercato (esternalizzazione). Nel caso della somministrazione o dello staff leasing (contratto di somministrazione a tempo indeterminato cfr. §4.3.4), invece, si è in presenza di una forma che si potrebbe definire di “quasi mercato”. Se, infatti, il lavoratore è legato contrattualmente all’agenzia per il lavoro, al tempo stesso, l’utilizzatore è in grado di esercitare un potere direttivo e di controllo sul lavoratore in forza di un contratto commerciale stipulato con l’agenzia. La seconda critica che è possibile muovere al modello dominante è che non pone particolare attenzione alla natura processuale della politica di reclutamento e selezione delle imprese. La dimensione processuale può risultare maggiormente esplicativa dell’uso che le organizzazioni fanno

delle nuove forme contrattuali. Il ricorso permette alle aziende di ridimensionare i rischi connessi alla “relativa irreversibilità delle decisioni in ordine allo stock di risorse umane”(Costa, 1992) e di internalizzare, attraverso la flessibilità in ingresso, una risorsa solamente dopo aver attentamente valutato le sue capacità, competenze ed attitudini lungo un arco temporale superiore a quello previsto come periodo di prova nei contratti di lavoro subordinato a tempo indeterminato. La scelta di ricorrere a nuove forme di contratto non sarebbe legata solo al fatto che una particolare competenza sia poco specifica o non partecipi al raggiungimento del vantaggio competitivo, ma anche alla necessità di inserire all'interno dell'azienda personale qualificato e professionalizzato.

La rilevanza di questo fenomeno è dimostrata dalla diffusione di una terminologia che differenzia le missioni dei lavoratori in somministrazione in due tipologie: *temp to temp* e *temp to perm*. Mentre il primo termine esemplifica un contratto di somministrazione stipulato per rispondere ad un bisogno prettamente temporaneo, il secondo mostra come la scelta di ricorrere alla somministrazione sia finalizzata ad un percorso di stabilizzazione del lavoratore all'interno dell'organizzazione. Il terzo limite dell'approccio al modello dominante è legato al fatto che esso focalizza la sua attenzione soltanto sulla fase di selezione e gestione delle risorse umane, considerando le agenzie per il lavoro esclusivamente come fornitrici di lavoro. In realtà questi attori sono chiamati a rispondere ad esigenze molto più articolate e complesse che derivano dal progressivo processo di esternalizzazione da parte delle aziende [§1.1.1.2] di tutte le attività prima realizzate dalla direzione del personale (reclutamento, selezione, formazione, gestione amministrativa ed outplacement). Le aziende,

infatti, solo solite esternalizzare sia la fase di reclutamento che quella di selezione del personale, soprattutto per quanto riguarda le attività di raccolta, sistematizzazione, *screening* dei *curricula* e le attività di preselezione. Questo è dovuto anche alla maggiore esperienza delle agenzie che hanno a disposizione un vasto archivio di *curricula* e alle loro dimostrate doti di coordinamento del processo di *matching* tra domanda e offerta. Parallelamente l'agenzia svolge anche funzioni connesse al processo di collocamento del lavoratore ed, in particolare, la ricerca e l'identificazione di potenziali opportunità di lavoro. In realtà le agenzie supportano anche le aziende nel definire e formalizzare i propri fabbisogni: si pensi alle attività di definizione dei profili e dei *requirements* del candidato ideale. L'ulteriore critica che viene formulata all'approccio dominante è legata alla uni-dimensionalità delle teorie che analizzano il fenomeno solo dal punto di vista della domanda di lavoro delle aziende utilizzatrici. Il modello dominante, inoltre, non è in grado di spiegare il differente grado di sviluppo del lavoro interinale nei diversi paesi europei, in quanto trascura alcune dinamiche in atto nel comparto:

1. L'offerta di lavoro e quindi le preferenze e le motivazioni dei lavoratori;
2. La legislazione vigente nei diversi paesi;
3. Il ruolo svolto dalle agenzie per il lavoro;
4. Le caratteristiche del contesto istituzionale.

Rispetto al primo punto, è necessario segnalare che, in alcuni casi, l'organizzazione è costretta a ricorrere all'esternalizzazione perché incontra difficoltà nel reperire personale disposto ad accettare rapporti di lavoro di tipo subordinato. J. Purcell (2003) evidenzia che in alcune nicchie di mercato (personale paramedico in UK) i rapporti tra lavoratore ed impresa sono invertiti



e le scelta del tipo di orientamento è, di fatto, nelle mani del lavoratore. L'equivalenza, quindi, tra lavoro in somministrazione e basse qualifiche risulta ormai ampiamente superata data l'alta presenza, tra i lavoratori temporanei, di risorse fortemente professionalizzate in diversi settori lavorativi. Un altro fattore che aiuta a comprendere le dinamiche del comparto è legato all'analisi dell'influenza che le legislazioni statuali hanno esercitato e continuano ad esercitare sulla diffusione del lavoro in somministrazione. Indubbiamente un sistema legislativo che non garantisce la parità di trattamento tra il lavoratore a tempo indeterminato e quello interinale spinge le imprese a ricorrere con maggiore decisione al lavoro in somministrazione. Altra critica mossa al modello dominante è la scarsa attenzione attribuita al ruolo delle Agenzie per il Lavoro. La presenza ormai consolidata di questi intermediari condiziona i comportamenti sia delle imprese che dei lavoratori. La presenza di un intermediario affidabile ed efficace può rafforzare, da un lato, la tendenza delle imprese a delegare le attività connesse alla gestione del personale ed a ricorrere a forme di esternalizzazione ed appalto. Dall'altro lato, può rappresentare per il lavoratore uno stimolo in più ad affidare la ricerca di un impiego ad un interlocutore professionale, inserito all'interno del mondo del lavoro e che, in alcuni casi può svolgere un'attività di negoziazione per conto del lavoratore e può assicurare un più veloce accesso al mercato del lavoro. Ciò significa che l'evoluzione del comparto è anche alimentata da un "effetto di auto-alimentazione": più numerose sono le agenzie, più cresce la loro professionalità e la loro capacità di creare valore, più aumenta il numero di aziende e di lavoratori interessate ad avvalersi dei loro servizi. L'inadeguatezza

del modello teorico dominante è sottolineato, infine, da una serie di studiosi che, prendendo spunto dalla teoria neoistituzionalista, evidenziano come il ricorso a nuove forme di lavoro (anche interinale) trovi spiegazione all'interno del campo organizzativo in cui operano gli utilizzatori.

### **2.2.3 La prospettiva del neo-istituzionalismo nell'analisi del comparto delle APL**

Gli studi citati nel paragrafo precedente hanno cercato di spiegare lo sviluppo del lavoro in somministrazione e delle Agenzie per il Lavoro nei paesi occidentali alla luce di differenti filoni teorici. Come si è detto però nessuno di essi è stato in grado di spiegarlo senza andare in contro a critiche che mettono in evidenza quanto l'approccio dominante consideri in modo omogeneo tutte le nuove forme di lavoro diverse dal contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato e come tenga poco in conto lo sviluppo delle Agenzie per il Lavoro quali nuovi attori sociali. Secondo alcuni autori (Bergstrom, 2003; Consiglio, Moschera, 2005; Moschera *et al.*, 2011) per comprendere i meccanismi che hanno influenzato la diffusione del lavoro in somministrazione è necessario adottare un approccio olistico, attraverso l'utilizzo di una prospettiva *neoistituzionalista strutturalista*<sup>14</sup>. Le agenzie per il lavoro, così come le imprese utilizzatrici, sono attori inseriti e condizionati da un contesto sociale e culturale (*embeddedness*). Tale contesto è a sua volta prodotto dall'interazione tra le azioni poste in essere dai singoli attori; il condizionamento è quindi

---

<sup>14</sup> Meyer J., Rowan B., 1977, "Instituzionalized Organizations Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*; Di Maggio P., Powell W.W., 1991 (a cura di) "The new Institutionalism in Organizational Analysis", Chicago, University of Chicago Press

reciproco contesto – attori. Il Neostituzionalismo è una scuola di pensiero che riprende temi tipici dell'Istuzionalismo classico formulato da Weber e Selznick e che sottolinea, in particolare, l'importanza di partire dall'analisi di istituzioni storicamente definite (Stato, ordinamenti legislativi e contrattuali, organismi sovranazionali, sistema bancario, associazioni professionali, ecc). Esso mette, quindi, in primo piano i condizionamenti di ordine materiale e simbolico che le istituzioni esercitano sui comportamenti umani. Le istituzioni costitutive del più ampio contesto sociale condizionano non soltanto il comportamento dei singoli individui, ma anche quello delle organizzazioni. Cuore dell'approccio neoistituzionalista è il concetto di *isomorfismo* ossia di reciproca somiglianza tra organizzazioni e ambiente istituzionale circostante (Di Maggio, Powell, 1983). Tale concetto evidenzia la diffusione di processi imitativi consapevoli ed intenzionali che avvengono perché i soggetti, conoscendo i vantaggi che possono derivare dal conformarsi a modelli sociali prevalenti decidono di adottare tali modelli. Assodato che le pressioni istituzionali spingono le organizzazioni a diventare sempre più simili tra loro senza per questo renderle necessariamente più efficienti, il problema rimane appunto quello di spiegare perché le organizzazioni tendono ad essere sempre più omogenee tra loro. Powell e Di Maggio (1983) trovano la risposta nel concetto di campo organizzativo, definito come l'aggregato di organizzazioni che costituiscono un'area riconosciuta di vita istituzionale (Di Maggio, Powell, 1983) Un campo organizzativo è formato da tutti i soggetti che anche in modo indiretto concorrono a definire determinati standard nella tecnologia, nella ricerca e sviluppo di nuovi prodotti, nella gestione delle risorse umane, nella politica del

personale. L'azione incrociata di tutti gli attori presenti dà vita a dei processi di isomorfismo, ossia di crescente omogeneizzazione nei criteri-guida e nelle prestazioni interne a quel campo. I concetti di campo organizzativo e di isomorfismo ampliano la visione di comparto o settore industriale, mettendo in luce l'importanza dell'insieme di attori e di relazioni che influenzano e sono influenzate dalle dinamiche istituzionali del campo stesso. L'isomorfismo può essere di tre tipi: coercitivo, mimetico e normativo. L'isomorfismo è coercitivo quando l'organizzazione è sottoposta a pressioni esterne che le obbligano a conformarsi: tipicamente vincoli di legge o clausole contrattuali con imprese più potenti, come ad esempio quelle che l'impresa madre impone alle imprese fornitrici. L'isomorfismo è mimetico quando le organizzazioni, di fronte all'incertezza dell'ambiente, iniziano spontaneamente dei processi imitativi. In questi casi l'imitazione agisce come surrogato di certezza, secondo il tipico ragionamento che se tutti fanno così vuol dire che c'è una ragione ed è ben conformarsi. L'isomorfismo è, infine, normativo quando nasce da processi di professionalizzazione, ossia i *leader* dell'organizzazione apprendono, in centri specializzati, dell'esistenza e convenienza di nuovi metodi di conduzione o di nuove tecnologie. Nell'isomorfismo normativo la scelta della novità non deriva da costrizione né da incertezza, ma dalla comprovata consapevolezza della superiorità delle nuove pratiche rispetto alle vecchie. Il neoistituzionalismo tende a concentrare l'attenzione su una fetta ampia ma definita della vita istituzionale che interessa la sociologia: le strutture ed i processi organizzativi che caratterizzano il settore industriale a livello nazionale o internazionale. Tale teoria, in realtà, assume come punto di partenza la sorprendente omogeneità di

procedure e di accordi che si osserva nel mercato del lavoro, nella scuola, negli stati e nelle grandi imprese (Di Maggio, Powell). La caratteristica costante e ripetitiva di gran parte della vita organizzativa si può spiegare non solo in riferimento ad attori individuali che tendono alla massimizzazione, ma anche e soprattutto in un'ottica che colga la persistenza delle pratiche sia nella loro caratteristica di essere date per scontate sia nella loro capacità di riprodursi in strutture che in qualche misura si autosostengono (Zucker, Consiglio e Moschera, 2005). O. Bergstrom, uno dei principali esperti europei del fenomeno, sottolinea che per comprendere lo sviluppo delle agenzie per il lavoro è necessario guardare non solo alle dinamiche strategiche ed organizzative delle imprese utilizzatrici ma più in generale alle caratteristiche istituzionali che condizionano l'azione degli attori presenti nel campo organizzativo in cui tali imprese sono collocate. Il campo organizzativo delle ApL comprende, infatti, oltre alle imprese concorrenti e ai fornitori anche una serie di istituzioni come ad esempio lo Stato, gli enti o le agenzie di regolazione e di controllo, gli attori collettivi come le associazioni professionali, dei consumatori, dei lavoratori, delle imprese. In generale "vivono" istituzionalmente nel campo tutti gli attori, le organizzazioni e le istituzioni che con la loro azione, i loro valori e le loro aspettative influenzano il comportamento della totalità degli attori del campo stesso. Alla base dell'approccio vi è, infatti, una marcata attenzione ai processi di influenza reciproca tra le organizzazioni di un campo (Di Maggio, 1991) e ad una serie di attori istituzionali, come lo Stato, le agenzie governative e le associazioni sindacali e di imprese che, nonostante siano al di fuori del classico concetto di comparto industriale, influenzano o vincolano le

organizzazioni del comparto stesso (Di Maggio, 1991). Le azioni degli attori che operano in un campo organizzativo, secondo le ipotesi neoistituzionaliste, sono, quindi, fortemente condizionate dall'insieme dei valori e delle convinzioni sedimentate in quell'area di vita istituzionale; i valori di base e le caratteristiche del campo si trasmettono e si consolidano anche attraverso il linguaggio condiviso dagli attori del campo, i simboli, le credenze, i miri e le cerimonie ricorrenti (Meyer, Rowan; 1977). L'assetto organizzativo delle organizzazioni è, dunque, rinvenibile nel cosiddetto "pilastro regolativo" (Scott, 1995). Con cui si intende la presenza in un campo di una serie di attività di controllo e di monitoraggio, di imposizione di regole e di eventuali sanzioni, da attivare in caso di conformità alle stesse. Nel campo organizzativo delle Agenzie per il Lavoro questa dimensione di analisi istituzionale è quella che più delle altre influenza le dinamiche strategiche e competitive delle agenzie stesse (Consiglio, Moschera; 2001). Le dinamiche del comparto sono condizionate, infatti, dal tipo di normativa che caratterizza i diversi paesi in cui operano le agenzie. Secondo diversi autori, il grado di protezione e tutela dei lavoratori permanenti è in grado di influenzare significativamente la diffusione del lavoro temporaneo. Da un'analisi comparata svolta in diversi paesi europei, emerge che il lavoro in somministrazione è più utilizzato nei paesi dove la legislazione è caratterizzata da un maggior grado di tutela nei confronti dei lavoratori assunti a tempo indeterminato (Dunnewijk, 2001). In questi paesi, infatti, il timore di irrigidire la struttura del costo del lavoro favorisce il ricorso a nuove forme di lavoro che permettono all'azienda di garantire a se stessa maggiori margini di flessibilità.

#### **2.2.4 Percorsi di vita nel lavoro *temporaneo***

Nei paragrafi precedenti è stato descritto il dibattito sulla nascita e sulla diffusione dei contratti di lavoro interinali soprattutto in termini di potenziali canali di ingresso verso un lavoro stabile o di intrappolamento nella precarietà.

Nelle prossime pagine si illustrerà, invece, un approccio differente che punta a comprendere cosa accade nella vita delle persone in seguito ai mutamenti nel quadro regolativo e nelle caratteristiche dell'occupazione in termini di aspettative e strategie messe in atto (Fullin, 2004). In altre parole, questo filone di studi si sta interrogando sulle conseguenze della diffusione delle forme di lavoro instabile sul vissuto delle persone che si trovano ad avere contratti di lavoro non *standard*. Le scelte che gli attori compiono relativamente al proprio lavoro, sono, infatti, scelte complesse, che coinvolgono molti aspetti della vita, influiscono nella definizione dell'identità sociale e sono vissute con forte tensione emotiva (Fullin, 2004).

Nella letteratura francese si ritrovano diversi studi sulle conseguenze della precarietà dell'impiego sulla vita dei lavoratori e sui problemi che ne derivano in termini di soddisfazione, identificazione con l'attività svolta e costruzione dell'identità (Nicole-Drancourt 1992; Paugam 2000; Faure – Guichard; Perilleux 2001). Tra gli autori di lingua inglese si può citare Sennet che pone come sottotitolo (1998) ad un suo contributo sul tema delle recenti trasformazioni del lavoro “le conseguenze del lavoro sulla vita personale del nuovo capitalismo”. Nella letteratura italiana, gli spunti di riflessione in questo senso vengono da alcune indagini sui lavoratori atipici (Di Nicola, della Ratta-Rinaldi, Ioppolo, Rosati, 2014; Altieri, Dota, Piersanti, 2009; Fullin, 2004; Magatti, Fullin, a cura

di, 2002) che puntano a cogliere gli elementi soggettivi relativi alla percezione dei rischi e ai modi di affrontare l'instabilità dell'occupazione. Tali indagini sono state condotte con differenti strumenti che variano dai questionari strutturati alle interviste in profondità volti a far emergere il punto di vista dei soggetti coinvolti, il loro modo di percepire i rischi connessi all'instabilità, le loro aspettative, il senso attribuito alle esperienze di lavoro ed il peso di queste ultime nel processo di definizione dell'identità. Soprattutto, per quanto riguarda le interviste, si tratta di un approccio "comprendente", nel senso weberiano del termine, che permette di mettere in luce le conseguenze della diffusione delle occupazioni atipiche nella vita delle persone (Fullin, 2004). Le diverse voci dell'approccio considerato descrivono delle realtà che devono sicuramente essere contestualizzate in una dimensione strutturale/macrosociologica come il quadro normativo, le caratteristiche del contesto, con l'obiettivo di analizzare il complesso equilibrio che si crea tra le modificazioni della domanda di lavoro e le strategie e le condizioni di vita dei lavoratori (l'offerta di lavoro) (Fullin, 2004). Dietro l'aumento della quota di occupati con rapporti a tempo determinato, si nascondono, infatti, processi complessi che riguardano domanda ed offerta di lavoro, tra cui si creano degli equilibri che si modificano continuamente e che possono venire profondamente compromessi dalle trasformazioni del quadro normativo.

Le aspettative dei soggetti e i loro percorsi nel mercato del lavoro sembrano essere comunque le variabili cruciali per comprendere quanto l'instabilità e l'individualizzazione dei rapporti lavorativi possono essere una risorsa e quando, al contrario, diventano una trappola che blocca gli individui in



condizioni di rischio costante (Fullin, 2004). Per comprendere come i lavoratori vivono l'instabilità del lavoro è molto importante prendere in considerazione i modi in cui essi descrivono e progettano i loro percorsi nel mercato del lavoro, in termini soprattutto di strategie di adattamento per far fronte all'instabilità. L'analisi dei percorsi occupazionali di lavoratori che, nel corso della loro carriera, hanno incrociato un'Agenzia per il Lavoro, permette di guardare alle modalità con cui si seguono le varie esperienze di lavoro dei soggetti e su cosa si concentrano le loro aspettative. Percorsi ed aspettative nel mercato del lavoro sembrano, infatti, essere le variabili cruciali per comprendere quando l'instabilità può essere una risorsa e quando, invece, diventa una trappola che blocca gli individui in condizioni di rischio costante. Secondo Fullin (2004), si possono distinguere in questo modo tra i lavoratori temporanei coloro *che hanno percorsi con aspettative di transizione* da coloro che invece *hanno percorsi orientati*: “Da un lato, infatti, vi sono soggetti che svolgono occupazioni instabili, non corrispondenti alle loro reali aspirazioni o non adeguate al loro titolo di studio, con l'obiettivo di cambiare lavoro in futuro e trovare un impiego più soddisfacente e più sicuro. Si tratta di persone che hanno difficoltà ad inserirsi nel mercato del lavoro, oppure che lo vogliono esplorare, o che attendono di definire meglio il futuro, o che hanno stringenti necessità di trovare un impiego (percorsi con aspettative di transizione). Dall'altro lato vi sono, invece, soggetti che apprezzano i contenuti del proprio lavoro, li ritengono adeguati alle proprie aspettative e, in linea di massima, non intendono cambiare tipo di attività, anche se in alcuni casi aspirano ad ottenere forme contrattuali più stabili (percorsi orientati)” (Fullin, 2004: p.42).

La distinzione tracciata relativamente ai percorsi si intreccia con le dimensioni di coorte e di genere che influiscono in modo forte sul modo che i soggetti hanno di rapportarsi al lavoro. In molti casi, infatti, la condizione familiare, l'età il genere e la professione svolta sono più importanti del tipo di contratto di lavoro nel determinare il modo di vivere l'instabilità. Le esperienze di lavoro non standard variano molto (anche per come sono vissute) proprio a seconda dell'età, del fatto che il lavoro svolto seppur a tempo determinato sia sempre quello e finisca per produrre esperienza e competenza o sia di volta in volta improvvisato, e che il datore di lavoro resti stabile o che vari anche esso al termine di ogni periodo lavorativo (Camusso in Di Nicola, della Ratta-Rinaldi, Ioppolo, Rosati, 2014). Il nodo problematico, dunque, è che le conseguenze di un'occupazione con un contratto a termine dipendono molto dal carattere permanente o transitorio dell'esperienza e dal momento specifico in cui l'esperienza stessa si colloca nel proprio corso di vita. Le esigenze e la situazione delle persone cambiano nel corso di vita. Così l'impatto di un lavoro instabile sulla vita delle persone, ma anche il suo significato non è lo stesso se si è un giovane laureato in ingresso nel mercato del lavoro, un *over 45* poco scolarizzato, una donna con esigenze di conciliazione con accanto un *partner* "forte" *breadwinner*, ovvero una donna con esigenze di conciliazione ma separata o con un marito disoccupato (Altieri, Dota, Piersanti, 2009). Decisivo, rispetto all'esito del percorso, è anche il contesto territoriale di vita: le occasioni e le possibilità di uscire da una condizioni di instabilità e precarietà lavorativa sono fortemente condizionate dalla dinamicità della domanda di lavoro del proprio bacino di impiego. La percezione di instabilità varia, infatti, anche a

seconda del livello di disoccupazione esistente nel mercato del lavoro locale. In particolare molto può dipendere dalla relazione che esiste tra il mercato del lavoro instabile e quello stabile (Fullin, 2004). Se vi è una buona contiguità, le esperienze di lavoro non *standard* non diverranno necessariamente una trappola che blocca gli individui in condizioni occupazionali precarie. Ma se come accade nel Mezzogiorno d'Italia, vi è una netta segmentazione del mercato tra un settore precario e un settore iper-garantito (pubblico o comunque legato alla presenza pubblica), le occupazioni instabili non potranno offrire opportunità di accesso ad un impiego sicuro e porranno i soggetti di fronte al continuo rischio di ritornare disoccupati. La condizione di instabile assume, cioè, connotazioni molto differenti nei vari contesti territoriali, pur a parità di condizioni soggettive dei lavoratori. I diversi mercati del lavoro, offrono, infatti, molteplici opportunità e soluzioni in termini di modalità e tempi di presenza nell'area dell'instabilità, che condizionano fortemente i margini delle scelte e le possibilità di rifiutare o meno le condizioni offerte dal mercato (Altieri, Dota, Piersanti, 2009). La distinzione tra i diversi tipi di percorso può, infine, anche far emergere quali elementi pongano gli individui in posizione di forza nel mercato del lavoro e quali, invece, possano determinare il loro intrappolamento in condizioni di precarietà (Fullin, 2004).

La questione della flessibilità, in sostanza, secondo quest'approccio, non va letta in termini di fotografie di uno o più forme contrattuali, ma piuttosto va osservata come si genera nel tempo in termini di percorsi-transizioni da una forma occupazionale ad un'altra o da una condizione di occupato, anche se con un contratto temporaneo, ad altra condizione, sia essa la disoccupazione,

l'inattività, o un'altra forma di occupazione; percorsi che si differenziano sulla base delle caratteristiche soggettive degli attori stessi, ma anche del sistema e tipologia di opportunità offerte loro (Altieri, Dota, Piersanti, 2009). Come ricordano Magatti e Fullin (2002) i percorsi di transizione possono avere due esiti prevalenti. Da un lato si può transitare verso una situazione di “successo” in cui si approda ad un impiego attinente alle proprie aspirazioni di stabilità contrattuale o di riconoscimento professionale. Dall'altro esistono percorsi di transizione “bloccati”, in cui l'avvicendamento di contratti instabili e di occupazioni non del tutto soddisfacenti impediscono di raggiungere una posizione professionale forte. Si comprende, quindi, quanto una riflessione sui tragitti di precarietà assuma un significato più chiaro e composito soltanto se sostenuta da un approccio di tipo longitudinale, in base al quale si mettono in relazione da un lato la permanenza nella condizione di precarietà e, dall'altro, la frammentarietà dell'esperienza vissuta (Di Nicola, della Ratta-Rinaldi, Ioppolo, Rosati, 2014).

Il presente capitolo rappresenta, all'interno del lavoro di tesi, uno sguardo sulla principale letteratura in termini di lavoro temporaneo e sviluppo delle Agenzie per il Lavoro in Europa. La nascita di tali attori è strettamente connessa ai processi di cambiamento del sistema sociale e di produzione e alle trasformazioni sia dei rapporti che dei contenuti del “Lavoro”. Tutti aspetti che nei diversi paesi Europei si intrecciano ai percorsi di sviluppo e trasfigurazione degli strumenti di protezione sociale. Per questo motivo nel prossimo capitolo sarà descritto, insieme al processo di nascita e di consolidamento delle APL, anche alla luce delle direttive europee, le principali caratteristiche delle riforme

ai modelli di *welfare* messe in atto dalle differenti nazioni Ue, in risposta alle nuove sfide che i lavori atipici pongono alla stabilità ed alla coesione sociale.



## Capitolo 3 - Lavoro *temporaneo e welfare* in Europa

### **Premessa**

Che le trasformazioni dei paradigmi della produzione abbiano dato origine ad una nuova generazione di lavoratori è un dato ormai condiviso nella sociologia contemporanea (Marrone, 2015). Come visto nei paragrafi precedenti l'aspetto di fondo delle trasformazioni in corso è legato sia all'introduzione di forme di lavoro diverse da quella standard (tempo determinato, lavoro interinale, part-time, collaborazioni occasionali, ecc) sia alle politiche di esternalizzazione ed all'abolizione del monopolio pubblico nei servizi di collocamento. Soprattutto questi ultimi due eventi hanno influenzato la nascita e lo sviluppo delle agenzie di fornitura di lavoro temporaneo, che si pongono come punto di contatto tra domanda ed offerta di lavoro attraverso l'attività di selezione, gestione e somministrazione di personale.

Nel corso degli ultimi tre decenni, l'intensità ed il tipo di bisogni sociali sono profondamente mutati in tutti i Paesi europei. L'emersione di nuove forme del lavoro ha, infatti, dato vita ad una tipologia di rischi e di bisogni radicalmente differenti da quelli del passato. Ciò che si viene a determinare è, infatti, una cesura che distanzia definitivamente le nuove figure del lavoro dall'immagine di "Lavoro" e di "Lavoratore" tipiche della società salariale (Marrone, 2015). Degna di attenzione è anche l'alta concentrazione delle emergenti tipologie di lavoro tra le nuove generazioni di lavoratori (giovani).

Sotto la pressione di tutte queste trasformazioni, a partire dagli anni Novanta, i *welfare state* europei hanno avviato un faticoso percorso di riadattamento

istituzionale, sforzandosi di ricalibrare i pesi della protezione sociale fra vecchi e nuovi rischi e di rafforzare il sostegno nei confronti dei gruppi sociali più colpiti dalla transizione post-fordista (Ferrera *et al.*, 2012). Le sfide di riadattamento istituzionale o ricalibratura hanno assunto profili diversi nei differenti Paesi, in relazione a molti fattori: dalla specifica pressione esercitata dalle trasformazioni appena descritte alla severità dei vincoli di bilancio, dalle condizioni dell'economia (nel quadro complessivo di crescente apertura internazionale) alle caratteristiche del contesto politico-istituzionale, ivi inclusa la struttura interna dello stato sociale (Ferrera *et al.*, 2012).

La necessità di far fronte a questa sfida è infatti il punto di partenza nel passaggio dal *welfare* assistenziale fordista ai nuovi profili "attivanti".

L'idea di un *active welfare state* comporta un'idea "promozionale o abilitante dell'intervento pubblico che è diretto a favorire una maggiore responsabilità e un maggior *empowerment* del cittadino che non deve essere solo protetto nei momenti di difficoltà ma deve essere messo in grado di avere una propria vita, un proprio percorso lavorativo e sociale "(Paci, 2005: p.25). E' su questo terreno che il sistema di protezione sociale è chiamato oggi a dare risposta, non solo ai nuovi rischi sociali indotti dai mutamenti economici e demografici, ma anche e soprattutto alla domanda di libertà sostanziale del cittadino, come possibilità di contare di più nel rapporto con l'amministrazione pubblica e di realizzare se stessi. Non a caso questo passaggio è accompagnato in Europa da un netto spostamento del baricentro dal sistema di protezione sociale verso servizi decentrati sul territorio, a più diretto contatto con la domanda sociale e quindi con la possibilità di offrire risposte maggiormente personalizzate (Paci, 2005:



p.25). Questo sviluppo che ha investito i processi di *governance* territoriale in tutta Europa è stato definito “una rivoluzione contrattuale o concertativa” (Bobbio, 2003 in Paci, 2005): in tale modo, un numero crescente di problemi pubblici, a livello regionale o locale, viene affrontato attraverso procedure di tipo cooperativo o inclusivo, coinvolgendo cioè una molteplicità di soggetti pubblici e privati, istituzionali o associativi di diverso rango.

Tuttavia se da un lato è effettivamente registrabile una tendenza isomorfica tra i diversi sistemi di protezione sociale, dall’altro però il processo di implementazione si fa più complesso a causa della *path dependence* dai modelli di *welfare* nazionali. La natura dei rapporti tra datori di lavoro e lavoratori differisce, infatti, in modo significativo nei vari paesi, creando così condizioni diverse nelle quali soprattutto i giovani si inseriscono (Blossfeld, Buchholz, Hafäcker, 2011). Il risultato è dunque uno scenario europeo ancora frammentato e complesso (Marrone, 2015).

L'obiettivo del presente capitolo è, dopo aver descritto sia la nascita e lo sviluppo delle ApL in Europa, sia le trasformazioni dei modelli di *welfare*, ricostruire quali sfide le trasformazioni del lavoro pongono nei confronti dei dispositivi di inclusione della cittadinanza sociale, attraverso l'aiuto di quattro casi studio.

Grazie al supporto di questi casi si approfondiranno da un lato i cambiamenti in corso tra i sistemi di protezione sociale in Europa, dall'altro lo sviluppo delle ApL e del lavoro in somministrazione nei diversi paesi. L'area continentale è rappresentata dal caso francese che ha cercato di rafforzare il coordinamento tra i numerosissimi attori pubblici e privati che operano in questo settore. L'area

del Nord Europa è rappresentata dal caso Olandese con il suo originale *Polder Model*. Il modello anglosassone è incarnato, infine, dal sistema liberista della Gran Bretagna.

Per quanto riguarda il modello “mediterraneo” questo verrà affrontato in maniera dettagliata nel capitolo 4, attraverso l'analisi del caso italiano.

### **3.1 Le Agenzie e il lavoro in somministrazione in Europa**

Nell'ultimo decennio, pur con le loro differenze, i paesi del vecchio continente hanno visto trasformare le principali “regole del gioco” nelle relazioni lavoratori-imprese.

La sfida della globalizzazione, unita all'accelerazione dei processi di innovazione tecnologica e alla turbolenza dei mercati di approvvigionamento e di sbocco hanno spinto le imprese ad incrementare il proprio grado di flessibilità per poter gestire al meglio l'imprevedibilità del contesto competitivo, concentrandosi sul proprio *core business* ed intraprendendo processi di esternalizzazione che hanno coinvolto anche la gestione della risorse umane. La diffusione delle forme di lavoro flessibile ed atipico, tra cui il lavoro interinale, ed i processi di esternalizzazione delle attività di selezione e gestione delle risorse umane, hanno permesso alle Agenzie per il Lavoro di diventare un'importante realtà dei principali paesi sviluppati. Nel corso dell'ultimo decennio, il numero di lavoratori in somministrazione in Europa è, infatti, aumentato in seguito all'allargamento comunitario con l'ingresso dei nuovi

mercati dei paesi PECO<sup>15</sup> e alle modifiche della normative in vigore in paesi come l'Italia, la Germania e i paesi nordici.

Per inquadrare il fenomeno della somministrazione di lavoro è utile fare riferimento al tasso di penetrazione che misura il rapporto tra il numero di lavoratori somministrati e il totale dei lavoratori occupati. Nel 2013, in Europa, il tasso medio di penetrazione del lavoro tramite agenzia è stato dell'1,5%, con elevate differenze della diffusione del lavoro tramite agenzia da Paese a Paese, con la punta massima nel Regno Unito, 3,6%, e la minima in Grecia, 0,1%. Si collocano sopra alla media europea, oltre al Regno Unito, Paesi Bassi (2,9%), Francia (1,7%), Belgio (1,7%) e Germania (1,6%). Poco sotto alla media, si registrano Austria e Svizzera con l'1,4%. Tranne la Svezia, con 1% di lavoratori tramite agenzia, negli altri paesi il tasso è inferiore al 1%, nel dettaglio: Portogallo, 0,9%; Norvegia e Finlandia, 0,8%; Repubblica Ceca e Italia, 0,7%; Danimarca, Slovacchia, Ungheria, 0,6%; Polonia, 0,4%; Slovenia e Romania, 0,3%; Grecia, 0,1% (Dati CIETT, 2013).

Le Agenzie per il Lavoro rappresentano quindi ormai un'importante realtà del mercato del lavoro dei principali paesi sviluppati (Consiglio e Moschera, 2005). L'azione e le pratiche di tali attori condizionano ed influenzano, infatti, una pluralità di soggetti: gli attori istituzionali chiamati a regolare il funzionamento del mercato del lavoro; le imprese e tutti i soggetti interessati ad avvalersi dei

---

<sup>15</sup>PECO [Paesi dell'Europa Centrale e Orientale] Espressione utilizzata per indicare il gruppo di Stati dell'Europa centrale e orientale con il quale la Comunità ha concluso accordi di associazione allo scopo di avviare relazioni più strette in vista della loro prossima adesione all'Unione europea. Essi sono: Polonia, Repubblica ceca, Repubblica slovacca, Ungheria, Romania, Bulgaria, Estonia, Lituania, Lettonia, Slovenia. A questi dieci Stati vanno ad aggiungersi gli altri quattro paesi ammessi a beneficiare del programma PHARE: Albania, ex Repubblica iugoslava della Macedonia, Croazia e Bosnia Erzegovina. I rapporti di cooperazione tra la Comunità e questi Stati furono avviati con la Dichiarazione congiunta CEE/Comecon del 25 giugno 1988, che ha costituito la base per la conclusione di successivi accordi di cooperazione (v.) e accordi commerciali (v.). Prima di allora la Comunità non intratteneva relazioni ufficiali con i paesi dell'Est europeo, ad eccezione di alcuni accordi bilaterali.

servizi erogati da tali operatori; i lavoratori per i quali le agenzie rappresentano una modalità per accedere in modo nuovo al mercato del lavoro; i sindacati e le associazioni datoriali che considerano le agenzie un nuovo interlocutore nei processi di contrattazione (Consiglio, Moschera, 2005).

L'attività delle agenzie per il lavoro comprende la raccolta dei *curricula*, la preselezione e costruzione della banca dati, la promozione e gestione dell'incontro tra azienda e lavoratore, l'orientamento professionale e la progettazione e l'erogazione di attività formative finalizzate all'inserimento lavorativo, la somministrazione di personale e la sua eventuale ricollocazione professionale presso le aziende clienti. L'obiettivo è, dunque, quello di fornire un maggiore aiuto alle imprese che cercano un lavoratore da assumere ed ai lavoratori che cercano un'occupazione affinché si incontrino, grazie ad una maggiore assistenza e disponibilità di informazioni. Per quanto riguarda la somministrazione di lavoro, nello specifico, un'agenzia del lavoro selezione ed invia un proprio lavoratore presso un soggetto terzo (utilizzatore - ente o impresa) a svolgere un'attività lavorativa sotto la direzione e il controllo dell'utilizzatore. Quest'ultima stipula con l'Agenzia un contratto di fornitura in cui vengono chiariti tutti i dettagli del servizio che l'agenzia può offrire all'azienda e al lavoratore. Allo stesso tempo, l'agenzia fornisce al lavoratore il contratto di prestazione, secondo cui egli è dipendente dell'agenzia stessa, ma presta lavoro in una ditta esterna utilizzatrice.

Ritornando alla classificazione di Rober Reich (§1.1.2), si può quindi parlare di “servizi interpersonali” in quanto il lavoro delle ApL si basa proprio su di un rapporto diretto tra persona e persona e sui meccanismi di fiducia che si

sviluppano sia tra impresa utilizzatrice ed agenzia che tra quest'ultima e i lavoratori.

Nelle agenzie di lavoro temporaneo le soluzioni sono, infatti, elaborate “da chi partecipa ai processi di creazione del valore per l'impresa, in modo consapevole e creativo, interagendo con il cliente in una relazione sociale; i processi di innovazione sono alimentati da chi è in grado di mettere insieme conoscenza generica e perciò alti livelli di capitale umano con uno sforzo dedicato alla comprensione effettiva delle specifiche condizioni di consumatori e utilizzatori” (Antonelli, 1999: p.11).

Le agenzie possono, dunque, essere definite come “imprese ad alta intensità di servizio” cioè organizzazioni che combinano competenze e relazioni, risorse di conoscenza (il *Know-How*) e risorse di fiducia (il *Know-Who*), al fine di creare valore per i propri clienti (i *partner* esterni) attraverso offerte “complesse”, idiosincratiche, da intendere quali soluzioni “personalizzate” (Antonelli, 1999: p. 6). Per l'impresa ad alta intensità di servizio, la creazione di valore è determinata in modo fondamentale dal grado di interazione tra “fornitore” ed “utilizzatore” (Izzo, 2000). C'è la presenza del cliente nei processi di produzione del servizio.

Le ApL svolgono, infatti, secondo la tassonomia di Thomas (1978) e Kotler (1991) un'attività *people based*, ad alto grado di interazione tra organizzazione (processi di produzione del servizio) e clienti (processi di consumo) e ad alto contatto (*High-contact*), dove per contatto si intende il tempo in cui il cliente è presente (fisicamente o solo virtualmente) nel processo di produzione del servizio (Izzo, 2000). La maggior parte di valore aggiunto è generato, proprio,

dalle interazioni tra cliente e personale di contatto. Le interazioni stabilite sono di natura sociale, così come sociali sono i vincoli di relazione che legano lavoratori e utilizzatori alle agenzie. L'interazione tende a crescere di intensità quando fra gli attori del processo, si rendono indispensabili transazioni ripetute nel tempo, che coinvolgono persone ed implicano relazioni di fiducia, trasferimenti di conoscenza a due vie, scambi di informazione, meccanismi di adattamento dell'offerta alle esigenze della domanda (Izzo, 2000). Nei processi di relazione si realizzano attività economiche ad alta intensità "personale", a forte contenuto umano, in grado di incidere in modo significativo sulla qualità percepita e sulla variabilità della prestazione offerta. Caratteristica distintiva è quindi l'interazione tra l'impresa (il fornitore) e i clienti (utilizzatori e lavoratori) e la fiducia che discende da due fattori: le relazioni che si sviluppano tra i clienti e lo *staff* dell'impresa nel corso di precedenti esperienze di collaborazione, la reputazione che l'organizzazione ha sul mercato. Il grado di reputazione rappresenta, proprio, un importante fattore competitivo, soprattutto per le agenzie multinazionali che oramai controllano quasi il 50% del mercato nei principali paesi europei.

### **3.1.1 La nascita delle *Temporary Work Agency* in Europa**

Per analizzare la nascita e lo sviluppo delle *Temporary Work Agency* in Europa è possibile esaminare l'evoluzione della posizione dell' OIL<sup>16</sup>, l'International

---

<sup>16</sup> L'Organizzazione Internazionale del lavoro è l'agenzia delle Nazioni Unite che si occupa di promuovere il lavoro dignitoso e produttivo in condizioni di libertà, uguaglianza, sicurezza e dignità sia per uomini che per donne. I suoi principali obiettivi sono: promuovere i diritti dei lavoratori, incoraggiare l'occupazione in condizioni dignitose, migliorare la protezione sociale e rafforzare il dialogo sulle problematiche del lavoro. L'ILO è l'unica agenzia delle Nazioni Unite con una struttura tripartita: i rappresentanti dei governi, degli imprenditori e dei lavoratori determinano congiuntamente le politiche ed i programmi dell'Organizzazione.

Labour Office, in materia di agenzie private di collocamento, in quanto può essere esemplificativa del percorso avvenuto nel corso degli anni negli ordinamenti di molti stati (Marocco, Emanuele, a cura di, 2006).

L'originario atteggiamento di tale organismo è racchiuso nell'adozione del principio già fissato nel Trattato di Versailles (1919) - "Il lavoro non è una merce"<sup>17</sup>. Così già nella *Unemployment Recommendation*, 1919 (n.19), approvata all'indomani della costituzione della stessa organizzazione internazionale, si raccomandava espressamente agli Stati membri di adottare misure atte a proibire la nascita di "agenzie per l'impiego a pagamento o che svolgono la loro attività per profitto", accompagnando tale opzione con l'ulteriore previsione, nel caso di preesistenza di tali agenzie, di sottoporre, nel frattempo, le stesse ad un sistema di licenze, per poi comunque procedere "al più presto possibile" alla loro abolizione. Tale impostazione - che trovava riscontro nella *Fee-Charging Employment Agencies Convention*, 1933 (n. 34) e nella *Employment Agencies Recommendation*, 1933 (n. 42), prevedeva l'obbligo di procedere all'abolizione entro tre anni dall'entrata in vigore della stessa Convenzione. Gli *standard* OIL privilegiavano, quindi, un sistema basato sul monopolio pubblico del collocamento, come si ricava fin dalla *Unemployment Convention*, 1919 (n.2) e poi dalla *Employment Service Convention*, 1948 (n. 88) la quale, tuttora vigente, obbliga tutti i Paesi aderenti ad assicurare un

---

L'ILO è l'organismo internazionale responsabile dell'adozione e dell'attuazione delle norme internazionali del lavoro. Forte dei suoi 186 Stati membri, l'ILO si prefigge di assicurare che le norme del lavoro siano rispettate sia nei principi che nella pratica.

<sup>17</sup> In particolare, diffidenze e resistenze hanno riguardato - e peraltro continuano a far presa, giustificando le restrizioni presenti in molti ordinamenti - tutte le forme di interposizione nei rapporti di lavoro, poiché realizzano una "scissione" tra soggetto titolare del rapporto contrattuale e quello destinatario materiale della prestazione di lavoro dedotta nel contratto medesimo, risultando, pertanto, in contrasto con una sorta di "principio connaturato" alla moderna organizzazione capitalistica: "Chi esercita una attività economica deve altresì assumere in proprio l'organizzazione della medesima ed i rischi che da essa conseguono, anche sul piano dei rapporti di lavoro"(Carabelli, 1999).

servizio pubblico per l'impiego gratuito, esaltando in tal modo la funzione assegnata al collocamento pubblico, di difesa dei lavoratori nella fase di accesso al lavoro. Nel 1949 con la *Fee-Charging Employment Agencies Convention*, (n. 96), venne introdotta, almeno formalmente, una disciplina più flessibile in quanto era riconosciuta ai paesi aderenti la facoltà di scegliere tra due sistemi: quello della progressiva abolizione delle agenzie private, ovvero della loro ammissibilità, ma sotto un rigido controllo statale. Successivamente, mentre in particolare i paesi dell'area anglosassone non avevano ratificato la più volte richiamata Convenzione 96/49, consentendo l'attività degli intermediari privati, seppur sotto la guida di un più o meno forte controllo statale, il diffondersi in particolare delle Agenzie di lavoro temporaneo (*Temporary work agencies*, TWAs) (che hanno costituito "la prima ondata di liberalizzazione nei paesi dove vigeva il monopolio pubblico") - diede luogo a problemi interpretativi. Difatti, mentre l'OIL riteneva che le TWAs rientrassero nel campo di applicazione della Convenzione da ultimo citata, molti paesi aderenti, pur optando per il monopolio, non intendevano contemporaneamente rinunciare a regolare il lavoro temporaneo.

Avvicinandosi ai nostri giorni, si aggiunga, poi, che negli anni '90, diversi paesi europei hanno deciso di avvalersi della possibilità di denunciare la Convenzione, a testimonianza dell'affievolirsi dell'avversione che prima aveva accompagnato la presenza di operatori privati nei mercati. Tale tendenza al superamento del monopolio pubblico ha trovato prima riscontro nel Rapporto presentato dal *Bureau International du Travail* (BIT) alla 81<sup>a</sup> Conferenza internazionale del lavoro del giugno 1994, intitolato "*The role of private*



*employment agencies in the functioning of labour markets*” e poi base giuridica nella Convenzione OIL n. 181 del giugno 1997, “*Private Employment Agencies Convention*”, che revisiona la citata Convenzione n. 96/49 e nella Raccomandazione integrativa n. 188 del 19 giugno 1997, “*Private Employment Agencies Recommendation*”. Attraverso tali atti l'Oil suggeriva una qualificata presenza di “agenzie private per l’impiego” nei sistemi di lavoro e la necessità di una maggiore collaborazione e sforzo sinergico tra gli operatori privati e quelli pubblici operanti nei mercati di lavoro nazionali. Nella stessa direzione si è mossa anche l’UE che, negli stessi anni, si è impegnata con la Comunicazione 641/1998 della Commissione al Consiglio per la “Modernizzazione dei servizi per l’impiego per sostenere la strategia europea dell’occupazione” a ribadire la necessità di una maggiore integrazione tra tutti i soggetti coinvolti nel mercato del lavoro (parti sociali, enti locali, collocamento pubblico e agenzie private). Si suggeriva, quindi, l’adozione di un sistema di “coesistenza attiva” tra servizio pubblico ed agenzie private, tale da assicurare la *convivenza* di tre concetti tra loro apparentemente incompatibili: quello di regolamentazione e di supervisione, di pertinenza esclusiva dello Stato, quello di competizione ed, infine, quello di complementarità, poiché - si affermava “che entrambi i settori si svilupperanno dove l’altro concorrente viene meno”<sup>18</sup>. La Convenzione n.

---

<sup>18</sup> Vale la pena precisare i concetti di “complementarietà e cooperazione”. La prima nozione - nel Rapporto BIT - sembra costituire una specie del più ampio secondo concetto, nel quale vengono fatte rientrare varie forme di relazione tra servizio pubblico e operatori privati (quali ad es. costituzione di organismi comuni, classificazione comune delle professioni, risoluzione dei conflitti tramite organismi di conciliazione). In particolare, nello specificare la “complementarietà”, l’OIL richiamava proprio il concetto di “pubblica amministrazione indiretta”, sottolineando la diffusione, in molti paesi, di situazioni in cui lo Stato: “No longer systematically mobilizes civil service resources to supply all its services but, whenever justifiable on grounds of efficiency, calls on private operators acting for its account and on its behalf to supply certain of State’s services in exchange for a comprehensive fee”. Si contrapponeva, poi, in senso negativo al modello della coesistenza attiva, quello della “coesistenza passiva”, vale a dire di indifferenza tra i due settori, quello “autoritario”, in cui il pubblico svolge un ruolo di supremazia e controllo ed, infine, quello di

181/97, stabilendo, quindi, *de jure* la fine monopolio pubblico del collocamento, attraverso anche la piena legittimazione delle agenzie private di collocamento (la cui attività è, peraltro, sottoposta a dettagliata regolazione) stabilisce che gli Stati aderenti devono:

1. determinare la forma giuridica delle agenzie private, secondo la legislazione e la prassi nazionale e previa consultazione delle parti sociali, nonché le condizioni cui è subordinata la loro attività, per mezzo della concessione di licenze e di abilitazioni, salvo sia altrimenti disposto dal diritto interno;
2. prevedere misure a tutela della libertà di associazione e del diritto alla contrattazione collettiva dei lavoratori assunti dalle agenzie, in particolar modo quando si tratti di TWAs;
3. stabilire il divieto di utilizzare lavoro minorile, di discriminazione dei lavoratori e l'obbligo di protezione dei dati personali dei lavoratori;
4. disporre la gratuità del servizio per i lavoratori, pur ammettendo talune eccezioni, previa consultazione delle parti sociali, e solo "per alcune categorie di lavoratori e per taluni servizi specializzati forniti dalle agenzie";
5. prevedere adeguate protezioni per evitare abusi a danno dei lavoratori migranti;
6. assicurare la cooperazione tra pubblico e privato, pur dovendo rimanere in capo al primo il potere di definire le politiche del lavoro e l'uso e controllo dei finanziamenti pubblici per l'implementazione di dette politiche;
7. in correlazione con il precedente principio, imporre agli operatori privati un obbligo di comunicazione di informazioni, per finalità di controllo ed esigenze statistiche.

Come è possibile evincere da questa elencazione, pur essendo ammessa l'attività dei "collocatori" privati, l'OIL continua a pretendere dagli Stati aderenti la predisposizione di una serie di vincoli alla loro attività, a testimonianza che,

---

"sussidiarietà", in cui cioè sono trasferite alle agenzie private quelle parti del mercato commercialmente appetibili, rimanendo in capo al pubblico i settori non coperti dai primi, in quanto non redditizi.

pur riponendo fiducia nella capacità delle agenzie di promuovere il buon funzionamento del mercato del lavoro, la stessa Organizzazione ritiene imprescindibili le esigenze pubbliche di tutela dei lavoratori. Queste si realizzano sia mediante la previsione di idonee tutele relative ai rapporti lavorativi instaurati, sia attraverso la permanenza di un potere centrale di controllo, relativo alle caratteristiche ed alle attività degli operatori privati. Come accennato, la Convenzione (art. 13) invita gli Stati a promuovere la “cooperazione” tra agenzie pubbliche e private; peraltro, al contempo riserva alle autorità pubbliche la decisione finale in ordine alla formulazione della politica del lavoro ed alla utilizzazione e controllo dei fondi destinati alla implementazione della stessa politica. Pertanto, pur nella generalità del termine cooperazione - e comunque riservando allo Stato il ruolo di regia e controllo finanziario - resta che le politiche del lavoro costituiscono il terreno in cui favorire tale “agire comune”. Tuttavia, nello stesso Trattato risulta esplicitato un potenziale campo di intervento delle agenzie private proprio nell’ambito della prescrizione relativa al divieto di trattamenti discriminatori nell’accesso al lavoro posto in capo alle stesse (art. 5). Difatti, posto questo generale divieto, si afferma che la sua concreta implementazione non dovrebbe impedire alle agenzie di erogare “servizi speciali o programmi finalizzati all’assistenza di lavoratori maggiormente svantaggiati nelle attività di ricerca di lavoro”.

L’intera terza parte della stessa Raccomandazione è proprio dedicata alle “Relazioni tra servizi pubblici per l’impiego e agenzie private per l’impiego” ed appare di particolare interesse perché risultano meglio specificati i possibili ambiti di “cooperazione” nel campo della “implementazione di politiche nazionali

sulla organizzazione del mercato del lavoro". Tra questi è rilevante, in connessione con la disciplina nazionale, quello previsto alla lett. d), dell'art. 17, e vale a dire: "Stipula di accordi tra servizi pubblici per l'impiego e agenzie private per l'impiego concernenti l'esecuzione di alcune attività, come progetti per l'integrazione dei disoccupati di lunga durata"<sup>19</sup>. Si intende così appunto sottolineare il ruolo della iniziativa privata nella promozione della "integrazione sociale" dei lavoratori svantaggiati. Da ultimo poi l'OIL, quale osservatore ufficiale e co-fondatore dell'Associazione mondiale dei servizi pubblici per l'impiego (*World Association of Public Employment Services - WAPES*), ha nuovamente preso in esame il tema delle relazioni pubblico-privato nell'ambito del documento - "*Public-Private partnerships in Employment Service*" - presentato in occasione del Convegno del WAPES del marzo 2003. In tale *paper*, rassegnate le principali esperienze internazionali in materia di *partnership* pubblico-privato, veniva affermata la prevalenza delle relazioni indirizzate allo scambio, a titolo gratuito, di informazioni relative alle *vacancies*, pur sottolineando che: "*The next most prevalent form of partnership appears to be the contracting out or outsourcing the delivery of labour market (or intensive assistance) programs to private agencies.*". Ancora una volta insomma è

---

<sup>19</sup> Va detto che, quanto alle forme di "partenariato pubblico-privato" (PPP) ammissibili in materia di "servizi al lavoro", risulta così affidato agli Stati la scelta tra il cd. Partenariato di tipo "puramente contrattuale" e quello "istituzionalizzato". Mentre con il primo termine, nel linguaggio comunitario, si intende: "Un partenariato basato esclusivamente sui legami contrattuali tra i vari soggetti", con il secondo ci si riferisce a quelle operazioni di partenariato che "implicano la creazione di un'entità detenuta congiuntamente dal partner pubblico e dal partner privato". In conclusione nelle pieghe delle fonti internazionali appare tratteggiato, accanto ai principi portanti della piena legittimazione delle agenzie private, della regolamentazione e supervisione statale e dell' enucleazione delle principali e peculiari forme di tutela dei lavoratori delle stesse agenzie, un potenziale ruolo gestionale degli operatori privati nell'ambito delle politiche occupazionali pubbliche, in particolare rivolte ora ai "lavoratori maggiormente svantaggiati nelle attività di ricerca di lavoro" ora ai "disoccupati di lunga durata". Del resto, autorevole dottrina (Bamplain, 2005) nel classificare la molteplicità di attività svolte da operatori privati ha parlato di servizi rivolti, oltre che ai datori di lavoro e ai lavoratori, "alla società nel suo complesso".

evidenziato il ruolo della “complementarità” nella relazione pubblico-privato nel campo dei servizi all’impiego.

Anche in ambito comunitario, pertanto, vi è stato il tentativo di riconoscere a livello legislativo il ruolo “sociale” del lavoro temporaneo, in quanto potenzialmente capace di “contribuire alla creazione di posti di lavoro, nonché alla partecipazione e all’inserimento nel mercato del lavoro”.

Il ruolo positivo delle agenzie di lavoro in somministrazione nel favorire l’inserimento professionale, nel ridurre la disoccupazione e nel sostenere l’ingresso nel mercato del lavoro (soprattutto) per alcuni gruppi target, ha costituito, quindi, la base logica per l’adozione del regolamento sulle agenzie di lavoro in somministrazione nel quadro delle riforme del mercato del lavoro a livello nazionale ed europeo. Come si evidenzia nel preambolo della Direttiva europea del 2008, il lavoro tramite agenzia interinale, “[...] *risponde non solo alle esigenze di flessibilità delle imprese ma anche alla necessità di conciliare la vita private e la vita professionale dei lavoratori dipendenti. Contribuisce pertanto alla creazione di posti di lavoro e alla partecipazione al Mercato del lavoro e all’inserimento in tale Mercato*” (Direttiva 2008/104/EC del Parlamento Europeo e del Consiglio del 19 novembre 2008 sul lavoro tramite agenzie di lavoro in somministrazione, preambolo, par.11).

### **3.1.2 La regolamentazione comunitaria: la direttiva europea sul lavoro tramite agenzia**

A livello europeo l'adozione di una direttiva guida sul lavoro tramite agenzia arriva soltanto nel 2008 come risultato di un complesso confronto a livello comunitario tra posizioni degli Stati Membri molto divergenti tra loro.

La direttiva 2008/104/EC del Parlamento Europeo e del Consiglio del 19 novembre 2008 fa espressamente riferimento alla tutela dei lavoratori ed è impostata sulla base di una tecnica di regolazione della fattispecie sostanzialmente incentrata sulla disciplina delle condizioni di lavoro e di occupazione del lavoratore (Spattini, Tiraboschi, 2012)

Non sono previste, al contrario, norme di struttura, volte alla regolamentazione del mercato ovvero, norme relative alla definizione di procedure amministrative di autorizzazione dei soggetti abilitati alla fornitura di manodopera. Sono, solo, rintracciabili alcuni profili riconducibili alla regolazione di tipo strutturale del mercato, in particolare la disposizione di cui all'articolo 4, che impone agli Stati membri di "riesaminare i divieti e le restrizioni al ricorso al lavoro tramite agenzia, al fine di verificare se sussistano condizioni particolari che ne giustificano l'esistenza". Pur definendo dei requisiti minimi per il lavoro tramite agenzia (articolo 9), gli Stati Membri conservano il diritto di applicare o introdurre disposizioni legislative oppure contratti o accordi collettivi che garantiscano ai lavoratori somministrati condizioni di lavoro più favorevoli.

Il principio di parità di trattamento ha rappresentato uno dei principali ostacoli all'accordo per la direttiva. Infatti, alcuni Paesi europei, particolarmente Irlanda e Regno Unito, avversavano l'idea di introdurlo nel proprio ordinamento,

considerandolo incompatibile con la flessibilità dello strumento e possibile causa di un peggioramento del mercato del settore delle agenzie per il lavoro.

Al contrario, numerosi Stati membri vedevano riconosciuto nel loro ordinamento tale principio con riferimento ai livelli retributivi, ai periodi di formazione e in generale alle condizioni di vita e di lavoro. In alcuni casi, era la legislazione degli Stati a prevederlo, in molti altri, invece, era regolato solo a livello di contrattazione collettiva. Altri ancora, Bulgaria, Cipro, Lituania, Irlanda, Malta, Regno Unito non avevano disposizioni in materia. Il principio è stato, tuttavia, introdotto nella direttiva, anche se sono state concesse delle deroghe, in presenza di circostanze particolari e se concordate con le parti sociali o se previste da un accordo collettivo a livello nazionale (articolo 5, comma 3 e 4). In particolare, con riferimento alla retribuzione, è consentita la deroga alla parità di trattamento nel caso in cui il lavoratore tramite agenzia sia assunto mediante contratto a tempo indeterminato e continui ad essere retribuito nel periodo che intercorre tra due missioni (articolo 5, comma 2)<sup>20</sup>. La direttiva contiene inoltre due specifiche, relative alle regole vigenti nelle imprese utilizzatrici a tutela delle donne in stato di gravidanza o allattamento, dei bambini o dei giovani (articolo, 5, comma 1, lett. a) e volte a garantire la parità di trattamento tra uomini e donne e a contrastare «qualsiasi forma di discriminazione fondata su sesso, razza, origine etnica, religione o convinzioni personali, disabilità, età o tendenze

---

<sup>20</sup>Il principio di parità di trattamento ha comunque una ampia porta e non si limita soltanto agli aspetti economici, infatti si riferisce a «condizioni di base di lavoro e di occupazione» che devono essere «almeno identiche a quelle che si applicherebbero loro se fossero direttamente impiegati dalla stessa impresa per svolgervi lo stesso lavoro». Si può ritenere che il principio di parità di trattamento trovi applicazione anche con riferimento al diritto per i lavoratori tramite agenzia di avere accesso alle «strutture e attrezzature collettive» (art. 6, comma 4). La direttiva si riferisce in particolare ai «servizi di ristorazione, alle infrastrutture di accoglienza dell'infanzia e ai servizi di trasporto». Tali servizi devono essere garantiti alle stesse condizioni dei lavoratori dipendenti, salvo che esistano «ragioni oggettive che giustifichino un trattamento diverso».

sessuali» (articolo 5, comma 1, lett. b). Esse devono essere rispettate a norma di quanto stabiliscono le disposizioni legislative, regolamentari e amministrative, i contratti collettivi e/o le altre disposizioni di carattere generale.

Il principio di parità di trattamento è di particolare valore per la credibilità del sistema e del settore della fornitura di manodopera, in quanto esso non consente di realizzare una concorrenza basata su fattori competitivi legati alle possibili differenze di carattere economico e/o normativo nel trattamento dei lavoratori, quindi sostanzialmente sul minor costo del lavoro. Al contrario, posta la parità dei costi, la concorrenza deve essere basata sulla qualità del servizio offerto e sulla capacità di rispondere alle esigenze delle imprese clienti.

Nel garantire la tutela dei lavoratori in somministrazione, la direttiva europea ha assunto una visione promozionale, non limitandosi a garantire il reddito e le condizioni di lavoro, ma preoccupandosi anche dell'accesso all'occupazione e dell'occupabilità. Per favorire l'assunzione e la stabilizzazione dei lavoratori presso le imprese utilizzatrici, nella convinzione che il lavoro interinale possa di fatto essere una via di ingresso nel mercato del lavoro stabile, la direttiva stabilisce che i lavoratori somministrati devono essere informati dei posti vacanti nell'impresa utilizzatrice (articolo 6, comma 1). Analogamente, gli Stati membri devono adottare le misure necessarie per dichiarare la nullità delle clausole contrattuali che «vietano o che abbiano l'effetto d'impedire la stipulazione di un contratto di lavoro o l'avvio di un rapporto di lavoro tra l'impresa utilizzatrice e il lavoratore tramite agenzia interinale al termine della sua missione» (articolo 6, comma 2). A tutela del lavoratore e sempre in questa ottica di promozione di sua occupazione stabile, è disposto, inoltre, il divieto per



le agenzie di richiedere un compenso ai lavoratori per l'assunzione presso l'impresa utilizzatrice o per la stipula di un contratto di lavoro o l'avvio di un rapporto di lavoro al termine della missione presso la stessa impresa utilizzatrice. Poiché la formazione rappresenta lo strumento più efficace per rafforzare la posizione del lavoratore tramite agenzia sul mercato del lavoro e la sua occupabilità, la direttiva promuove l'accesso alla formazione. Nello specifico, gli Stati membri devono attuare misure adeguate a garantire le medesime opportunità di formazione offerte ai lavoratori dipendenti delle imprese utilizzatrici (articolo 6, comma 5, lett. b), così come favorire l'accesso alla formazione anche nei periodi tra due missioni al fine di facilitare l'avanzamento in carriera (articolo 6, comma 5, lett. a).

Insieme all'introduzione del principio della parità di trattamento, un altro ostacolo all'approvazione della direttiva europea è stato rappresentato dalla volontà di abolizione di restrizioni e divieti dell'utilizzo del lavoro tramite agenzia. Contrari alla posizione dei paesi più liberisti erano Belgio, Francia, Lussemburgo e Finlandia, che ritenevano che la proposta di direttiva fosse troppo sbilanciata sul versante dell'apertura del mercato, a discapito delle effettive tutele dei lavoratori. Tra la legislazione degli Stati membri, esistono, infatti, profonde differenze in materia di restrizioni o divieti di ricorso al lavoro tramite agenzia. Essi possono riguardare attività lavorative e settori specifici, la percentuale ammessa di lavoratori tramite agenzia in un'impresa utilizzatrice, la durata e la quantità di consentita, le ragioni o le condizioni che permettono il ricorso al lavoro tramite agenzia, nonché la sostituzione di lavoratori in sciopero ed i controlli sul rispetto della normativa a tutela della sicurezza. Per questa

ragione, con l'articolo 4 non si è potuto prevedere l'abolizione dei divieti e delle restrizioni al ricorso al lavoro tramite agenzia, ma piuttosto è stata assunta una posizione di compromesso. Vengono infatti ammessi restrizioni e divieti, ma soltanto se giustificati da ragioni di carattere generale che investano «in particolare la tutela dei lavoratori, le prescrizioni in materia di salute e sicurezza sul lavoro, nonché la necessità di garantire un buon funzionamento del mercato del lavoro e la prevenzione degli abusi». La direttiva tratta di diritti collettivi dei lavoratori tramite agenzia con particolare riferimento alla costituzione di rappresentanze sindacali (articolo 7), sia all'interno delle agenzie per il lavoro sia nelle imprese utilizzatrici, e al diritto di informazione dei rappresentanti dei lavoratori (articolo 8). I lavoratori temporanei devono, inoltre, essere computati (articolo 7, comma 1) «per il calcolo della soglia sopra la quale si devono costituire gli organi rappresentativi dei lavoratori previsti dalla normativa comunitaria e nazionale o dai contratti collettivi in un'agenzia». Inoltre, è facoltà degli Stati membri considerarli anche ai fini del calcolo della soglia necessaria per costituire nelle imprese utilizzatrici gli organi rappresentativi dei lavoratori, secondo gli stessi criteri applicati per computare i lavoratori dipendenti della stessa impresa. Parallelamente, sono disciplinati (articolo 8) gli obblighi d'informazione nei confronti delle rappresentanze dei lavoratori delle imprese utilizzatrici circa il ricorso al lavoro tramite agenzia, da adempiere in occasione della presentazione dei dati sulla situazione occupazionale.

Per effetto della relazione triangolare che contraddistingue il lavoro in somministrazione, la contrattazione salariale e sulle condizioni di lavoro può svolgersi a livelli diversi: nazionale, settoriale, aziendale all'interno del settore

delle agenzie di lavoro in somministrazione. Tuttavia, si evidenzia che le condizioni di lavoro degli interinali possono altresì essere definite da contratti collettivi sottoscritti in altri settori o nelle aziende che assumono questo tipo di manodopera.

In Europa, il ruolo delle parti sociali e l'impatto del dialogo sociale variano in modo significativo nelle diverse nazioni: solo nei paesi in cui le parti sociali settoriali sono particolarmente dinamiche, è stato possibile insediare un ente bilaterale, allocare i fondi a sostegno dei lavoratori somministrati e migliorare le condizioni di vita e di lavoro. Per quanto riguarda la formazione, 7 paesi UE hanno creato fondi bilaterali: Austria, Belgio, Francia, Italia, Lussemburgo, Olanda e Spagna. I lavoratori somministrati di questi paesi godono di un migliore accesso alla formazione professionale tesa ad accrescere la loro occupabilità ed a facilitare l'evoluzione sul mercato del lavoro attraverso le agenzie di lavoro in somministrazione.

Oltre alle iniziative bilaterali, gli accordi collettivi applicati ai lavoratori somministrati hanno definito dei meccanismi volti ad incoraggiare le transizioni sul mercato del lavoro. Ciò va detto, ad esempio, per il sistema olandese o per il sistema italiano di "stabilizzazione", che prevedono nel corso del tempo la conversione automatica dei lavoratori somministrati in lavoratori a tempo indeterminato dell'agenzia.

Al contempo, gli accordi collettivi contribuiscono al miglioramento della qualità occupazionale e previdenziale dei lavoratori somministrati. Ad esempio, il "premio di flessibilità" è un'integrazione del 10% del salario corrisposto ai lavoratori somministrati francesi alla fine del loro periodo di lavoro o il contratto

collettivo applicato recentemente in Germania nel settore metalmeccanico, dei trasporti e in altri settori che prevede un premio salariale per i lavoratori somministrati. Va ricordato che in 9 paesi UE il 90% dei lavoratori somministrati è coperto da contratti collettivi.

### **3.1.3 Le tipologie di ApL in Europa**

Nella letteratura specializzata, così come nel gergo operativo, il comparto delle Agenzie per il Lavoro è contraddistinto da una terminologia ancora poco consolidata.

La mancanza di una terminologia condivisa è dovuta oltre che alla relativa giovinezza del comparto anche al divieto di intermediazione del lavoro, che ha caratterizzato la normativa di numerosi paesi europei sino a pochi anni fa, ostacolando la nascita e lo sviluppo di questo settore e la diffusione di un relativo linguaggio comune<sup>21</sup>.

Fino all'entrata in vigore della già citata direttiva europea 2008/104/CE del 19 novembre 2008, non esistevano definizioni condivise a livello internazionale o comunitario. La dottrina e le proposte normative comunitarie facevano riferimento al «lavoro temporaneo» oppure al «lavoro temporaneo tramite agenzia».

Con l'entrata in vigore della direttiva, sono invece diventate disponibili definizioni condivise, quanto meno, a livello comunitario. Nella versione definitiva della direttiva europea è stata abbandonata l'espressione, presente nelle proposte di direttiva, di «lavoro temporaneo» (*temporary work*), nonché

---

<sup>21</sup>Il lavoro in somministrazione è stato riconosciuto soltanto recentemente in alcuni importanti paesi dell'Europa mediterranea ed in particolare in Spagna nel 1994, in Italia nel 1996 e in Grecia nel 1998.

quella di «lavoratore temporaneo» (*temporary worker*) che sottolineavano in particolare la temporaneità del rapporto di lavoro. Nella versione inglese, infatti, la definizione di *temporary worker* è stata modificata in *temporary agency worker*. Con tale locuzione, il lavoratore viene qualificato non tanto o non solo per la temporaneità del rapporto, ma piuttosto per il legame con l'agenzia. Tuttavia, l'elemento della temporaneità non è scomparso. Infatti, anche la stessa agenzia viene definita come *temporary work agency*, cioè agenzia di lavoro temporaneo, e nelle definizioni si sottolinea la caratteristica della temporaneità della missione del lavoratore inviato dall'agenzia presso l'impresa utilizzatrice<sup>22</sup>.

L'assenza di una terminologia comune è spiegata anche dal fatto che il comparto è caratterizzato da una pluralità di operatori che si differenziano per il tipo di servizio che erogano alle imprese utilizzatrici ed ai lavoratori. Tra le agenzie per il lavoro è possibile, infatti, ritrovare: società di lavoro temporaneo, società di reclutamento, società di *outplacement*, società di collocamento e mediazione ecc.

I principali studi realizzati sul comparto, per identificare gli operatori presenti nel settore, ricorrono alla definizione fornita dall'OIL nella convenzione 181 del 199 che definì questi operatori come "*Private Employment Agency*" (PEA): [...] *any physical or moral person independent of government and operating on the labour market for the purpose of providing an employment service* [...].

---

<sup>22</sup>A ben vedere, tuttavia, diverso è definire la missione come temporanea, piuttosto che il rapporto di lavoro o il lavoratore. Questo aspetto è coerente con gli ordinamenti nazionali, i quali non prevedono che il rapporto di lavoro tra il lavoratore e l'agenzia sia necessariamente a tempo determinato, potendo ben essere a tempo indeterminato, ragione per cui il lavoratore dipendente della agenzia non è obbligatoriamente temporaneo.

Le “*Private Employment Agency*” comprendono, dunque, tutti gli operatori (aziende, istituzioni, associazioni) che offrono servizi per l’impiego.

Allo stesso tempo l’OIL li classifica in tre diverse categorie:

1. Gli intermediari (*Intermediaries*);
2. I fornitori di professionalità (*skill providers*)
3. I fornitori di servizi (*Direct services providers*)

Gli intermediari, secondo l’OIL sono quegli operatori che svolgono la funzione di facilitare l’incontro tra lavoratori ed imprese senza che l’agenzia assuma alcun ruolo nel rapporto di impiego. Possiamo quindi includere:

- Le agenzie di mediazione e collocamento<sup>23</sup> che erogano servizi finalizzati a facilitare l’incontro domanda- offerta di lavoro a titolo gratuito (soprattutto agenzie no profit<sup>24</sup>);
- Le agenzie di *executive search* che supportano le imprese nella ricerca di figure dirigenziali;
- Le agenzie di reclutamento e selezione che offrono servizi analoghi alle precedenti ma operano in un segmento del mercato inferiore;
- Le agenzie di “*interim management*” che mettono a disposizione figure manageriali per un limitato periodo di tempo al fine di portare a termine un progetto o gestire una fase di crisi;
- Le agenzie di rappresentanza dei lavoratori sono figure che supportano alcune particolari tipologie di lavoratori in particolare sportivi, modelle ed artisti.

I fornitori di professionalità si differenziano dagli intermediari in quanto nell’erogare il proprio servizio assumo il ruolo di datore di lavoro. Le Agenzie di

---

<sup>23</sup> Questi operatori erano presenti, in Europa, da ben prima che l’attività di collocamento fosse liberalizzata. Il mercato delle agenzie di *executive search* è dominato da alcune grandi multinazionali che erogano di solito anche altri servizi: consulenza, formazione, altri servizi al personale.

<sup>24</sup> Tra questi operatori è possibile distinguere quattro sotto-tipologie: 1. Le organizzazioni di volontariato; 2. Gli uffici di Placement delle Università e delle scuole di formazione; 3. Le organizzazioni professionali e le organizzazioni studentesche; 4. Le organizzazioni sindacali.

somministrazione<sup>25</sup> ne rappresentano la tipologia più significativa in quanto ampliano la propria offerta di servizi erogando attività come la selezione e l'*outplacement*. L'OIL definisce le agenzie di lavoro temporaneo (o di somministrazione) come: *any natural or legal person who, under National legislation, is qualified to recruit workers who then become its legal employees, with a view to making these workers available to third -party user who supervises this work and with whom the agency has signed any assignment contract*" e lo strumento del lavoro temporaneo come quell servizio "*...consisting of employing workers with a view to making them available to a third party (...) which assigns their tasks and supervises the execution of these task*" (OIL op. cit. 1996). E' importante sottolineare che la definizione elaborata dall'OIL per descrivere le Agenzie di lavoro Temporaneo (agenzie di somministrazione) è molto simile a quella utilizzata dalla Confederazione Internazionale delle agenzie di lavoro temporaneo (CIETT: Confederation of Temporary Work Businesses): *any natural or legal entity that provides labour-market services consisting of employing workers with a view to making them available to a third party (a user firm), which assigns a certain part of its tasks and supervises the execution of these tasks by the agency worker* (Ciett, 2002). Tra i fornitori di professionalità è necessario, inoltre, menzionare le agenzie di *staff leasing* che forniscono lavoro in somministrazione a tempo indeterminato ai potenziali utilizzatori. I fornitori di servizi rappresentano la terza categoria identificata dall'OIL. Le agenzie per il lavoro che rientrano in questa categoria

---

<sup>25</sup>Le agenzie di somministrazione in Europa sono generalmente denominate agenzie di lavoro temporaneo (Temporary Work Agency)

sono quelle che erogano servizi all'impresa e al lavoratore al di fuori di un rapporto di impiego.

**Tabella 3.1: le agenzie private del lavoro: una tassonomia**

Le agenzie private del lavoro: una tassonomia	
Gli intermediari	Le agenzie di collocamento e mediazione Le agenzie di <i>executive search</i> Le agenzie di reclutamento e selezione Le agenzie di " <i>interim management</i> " Le agenzie di rappresentanza dei lavoratori
I fornitori di professionalità	Le agenzie di lavoro temporaneo (o di somministrazione) Le agenzie di <i>staff leasing</i>
I fornitori di servizi	Le agenzie di <i>outplacement</i> I portali sul lavoro

Fonte: de Koning J., Denys J., e Ealwei U. (1999), in Consiglio e Moschera, 2005

La classificazione dell'OIL, sebbene rappresenti un utilissimo strumento di sistematizzazione all'interno dell'articolato mondo delle Agenzie per il lavoro, non riesce ad andare al passo come le continue evoluzioni di un settore in continua trasformazione come quello del lavoro interinale. La tassonomia presentata non considera, infatti, che numerose agenzie non si limitano ad offrire una singola tipologia di servizio e si presentano sul mercato con il ruolo di intermediari, fornitori di professionalità e di servizi.

### **3.2 La riforma dei sistemi di *welfare* in Europa: le sfide dei nuovi lavori**

Lo stato sociale nacque in Europa verso la fine del XIX secolo in risposta alla sfide connesse al processo di modernizzazione.



L'individuazione di schemi di protezione pubblica per i lavoratori diede il via ad un processo di graduale socializzazione dei rischi e istituzionalizzazione della solidarietà tra individui e gruppi tramite la produzione di un nuovo tipo di diritti soggettivi: i diritti sociali, ossia trasferimenti in denaro o prestazioni in natura garantiti dallo Stato in caso di eventi prestabiliti lungo il corso di vita: malattia, disoccupazione, infortunio, vecchiaia, etc. (Ferrera et. al., 2012). Questo processo di “costruzione” si basava quindi sull'immagine di un lavoro misurabile in dati quantitativamente certi ossia sull'esistenza di confini rigidi capaci di individuare non solo le misurazioni della produttività del lavoro, ma anche i rischi e i bisogni specifici ad esso connessi (Martinelli, 2003). Pertanto quando ci si riferisce al modello di protezione sociale fordista ed ai dispositivi di inclusione che esso proponeva, ci si riferisce ad un'idea precisa di *welfare*, basata su forme del lavoro ben definite, con bisogni e necessità altrettanto inscrivibili all'interno della cornice specifica della società industriale e della figura dell'operaio di massa. Anche se all'interno del modello sociale e di produzione fordista, la sequenza temporale di sviluppo e il profilo istituzionale assunto dai nuovi schemi di protezione hanno, comunque, registrato marcate variazioni tra i singoli paesi e “famiglie di nazioni”, con conseguenze decisive per il benessere e le *chances* di vita delle loro popolazioni (Ferrera, et al., 2012). Fra le tante dimensioni di variazione identificate dalla letteratura, due sembrano essere particolarmente rilevanti: la dimensione funzionale e quella distributiva (Ferrera et al., 2012). Nel primo caso a variare è stata la composizione del paniere di rischi e bisogni coperti dal *welfare* pubblico e quindi direttamente o indirettamente “assicurati” tramite diritti-spettanza. Nel

secondo caso a variare è stata invece la copertura sociale del paniere: la quota di popolazione assicurata, le regole di accesso (individuali e categoriali), l'intensità di protezione (Marrone, 2015).

Le trasformazioni precedentemente analizzate che hanno travolto la sfera sociale ed economica dagli anni '70 ad oggi, hanno dato vita ad una società caratterizzata da un'inadeguata copertura dell'attuale sistema di *welfare* (Paci, 2005: p.16). I nuovi rischi sociali hanno, infatti, un elemento idiosincratico e personale, che i vecchi rischi più standardizzati non avevano: oggi molte delle risposte necessarie per contrastare questi rischi reclamano un'erogazione di servizi *ad hoc*, dotati della flessibilità necessaria per offrire prestazioni personalizzate. Paci (2004) parla a proposito di una individualizzazione dei rischi sociali.

Sebbene come sottolinea Castel (1995) l'egemonia del lavoro salariato abbia rappresentato un elemento decisivo nell'avanzamento nelle condizioni di benessere dei lavoratori, nella società contemporanea il confronto con le nuove forme del lavoro ci chiede di elasticizzare le maglie di ciò che viene definito come "Lavoro".

Il modello tradizionale di *welfare* è stato minato non solo da elementi esogeni quali la crisi del debito pubblico e la globalizzazione, ma anche da elementi endogeni che di fatto hanno eroso il consenso attorno all'impostazione fordista del *welfare* (Rosanvallon, 1992, in Marrone 2015). La causa più dirompente di mutamento è stata senza dubbio l'invecchiamento demografico che investito, soprattutto, i paesi occidentali e che ha generato non solo una maggiore domanda di prestazioni (a cominciare dalle pensioni) e servizi tradizionali, ma

anche nuovi tipi di domande, sia da parte degli anziani (pensiamo alla non-autosufficienza), sia da parte di quei familiari (prevalentemente donne) che svolgono mansioni di cura (Ferrera *et al.*, 2012).

Una seconda causa di cambiamento è stata la profonda trasformazione dei modi di produzione [§1.1] e la transizione verso un nuovo ordine post-industriale. L'innovazione tecnologica, la terziarizzazione, l'integrazione economica e la globalizzazione hanno provocato, infatti, vistosi rivolgimenti nel mercato del lavoro nel nostro continente.

Le trasformazioni del mercato del lavoro e della distribuzione dei redditi hanno fatto emergere con sempre maggior forza domande nuove, connesse da un lato alla necessità di definire corredi adeguati di tutela alle nuove forme di occupazione flessibile e, dall'altro, all'esigenza di sostenere l'inserimento ed accrescere l'occupabilità dei lavoratori, soprattutto quelli più deboli (Ferrera *et al.*, 2012). Un terzo fattore di cambiamento ha riguardato infine la famiglia e le relazioni di genere. Mentre nelle società industriali del dopoguerra le famiglie tradizionali con un unico percettore di reddito maschio e una moglie casalinga costituivano la maggioranza, la nuova epoca postindustriale è caratterizzata da una maggiore pluralità di forme di nuclei familiari: con due percettori di reddito, monogenitoriali, unioni di fatto e così via (Saraceno, a cura di, 2008). La dimensione media dei nuclei è diminuita, a causa sia della minore fertilità sia del maggior numero di famiglie unipersonali, sia infine per il drastico calo dei nuclei multigenerazionali. Parallelamente all'incremento di divorzi e separazioni, questi cambiamenti indicano una generale "precarizzazione" delle relazioni sociali nelle società europee, con conseguenze importanti sul piano della vulnerabilità

economica e dell'inclusione (Ferrera *et al.*, 2012). Un'altra tendenza in atto dagli anni '80 è, infine, l'aumento della partecipazione femminile al mercato del lavoro, in buona parte connesso alla espansione dei servizi [§ 1.1.2]. Se questa tendenza ha favorito l'aumento dei nuclei a doppio reddito, economicamente più sicuri, essa ha anche creato nuove tensioni e spesso un sovraccarico di funzioni all'interno delle famiglie, con pesanti ripercussioni sulle donne, ed in particolare sulle madri lavoratrici (Ferrera *et al.*, 2012).

Nei vari sistemi di protezione sociale è così emersa una nuova domanda di sostegno collettivo alla famiglia, di strumenti capaci di attutire gli squilibri tra attività lavorativa e vita privata, di schemi e programmi che siano insieme *child-friendly* e *mother friendly* (Esping Andersen, a cura di, 2001).

In questa prospettiva ciò che emerge dalle ceneri del fordismo è qualcosa che va oltre la frammentazione del lavoro salariato, ma sembra essere un profilo sociale completamente nuovo che si confronta con attività una volta marginali, ma che assumono una sempre maggiore centralità in termini di valore economico e sociale. È questo il caso del lavoro di cura, ma anche di tutte quelle componenti del lavoro che hanno a che fare con la conoscenza, gli affetti, le passioni, ecc. (Paci, 2005). “Sommando questi elementi all'immagine del “lavoro flessibile”, ossia di un rapporto lavorativo strutturalmente instabile nel tempo e dilatato nello spazio, il quadro che si delinea è una frammentazione di biografie individuali prigioniere di contraddizioni terminologiche che le rendono perciò difficilmente collocabili in categorie rigide e specifiche. In queste nuove figure il confine che differenzia ciò che è lavoro da ciò che non lo è sembra dunque dissolversi, così come i singoli lavori sembrano sfuggire dalla

definizione di mansioni specifiche attraversando piuttosto una pluralità di competenze e di ruoli” (Gallino, 2007). Tutto ciò crea in definitiva non solo una complicazione nell'individuare i rischi e i bisogni delle nuove figure di lavoratori, ma anche un'erosione dei confini delle “comunità del lavoro” dove era possibile riconoscersi reciprocamente e dove venivano prodotte rivendicazioni collettive legate a categorie omogenee di lavoratori (Bagnasco, 2003).

Un'attenzione particolare va rivolta alle nuove generazioni che si affacciano sul mercato del lavoro. Rispetto ai “giovani”, infatti, ci sono diverse condizioni sociali di partenza, diversi percorsi e profili che insieme vanno a comporre l'universo delle nuove generazioni. Il riferimento a tale categoria non va pertanto inteso come un semplice elemento anagrafico, ma la sua significatività è data piuttosto dal fatto che la maggior parte dei nuovi entranti del mercato del lavoro condivide una forte esposizione a quello che Castel definisce: «Cambiamento di regime lavorativo dovuto all'impulso di politiche di impresa alla ricerca di una flessibilità crescente» (2009: p. 143). Anche se questi sviluppi si possono riscontrare in ogni tipo di società europea, a livello empirico esistono notevoli differenze nel livello di flessibilità del lavoro giovanile e nelle sue ripercussioni sul passaggio alla vita adulta e alla formazione di una famiglia tra Paese e Paese.

Dunque la cesura rispetto al passato non risiede tanto nella perdita di capacità da parte dell'assistenza statale di accompagnare la vita degli individui dalla “cula alla tomba”, ma piuttosto nella frantumazione della sincronia e della standardizzazione di questi tempi (Beck, 2000). Come osserva Guillemard (2005: p. 58): «*The concept of a continuous career is disintegrating. Life-long*

*occupations are becoming scarcer. The time spent working is less uniform and continuous: active life is interspersed with periods of training and inactivity. These facts signal that what has been called industrial society's "regime of temporality" is coming undone».*

Ci troviamo dunque di fronte ad una trasformazione radicale dei rischi e dei bisogni. Come osserva Rosanvallon (1995) ciò che è in discussione è proprio la definizione stessa di rischio e di bisogno che esce dalla cornice di una temporalità definita, così come era per la società salariale, per diffondersi lungo tutto il ciclo vitale dei nuovi lavoratori (cit. in Marrone, 2015). È per questo che la sfida di includere i nuovi profili lavorativi diviene un obiettivo ineludibile per il quale sia l'UE sia i singoli paesi membri hanno direzionato gran parte degli sforzi di trasformazione (Lodigiani, 2008).

Un ruolo centrale in queste trasformazioni viene infatti giocato proprio dall'Europa, che già nel 1994 con il Trattato di Amsterdam, iniziava proprio ad interrogarsi su come procedere ad un'armonizzazione dei livelli di impiego e di tutela sociale riuscendo allo stesso tempo a produrre innovazione. Il consiglio di Lussemburgo del 1997 ha poi sviluppato ulteriormente le indicazioni di migliorare l'occupazione provenienti da Amsterdam, arrivando poi, come si può vedere in una serie di pubblicazioni ad una strategia denominata European Employment Strategy (European Commission, 2003), finalizzata ad una trasformazione degli istituti di *welfare* verso un profilo di assistenza individualizzato e "attivante", ossia capace di reintrodurre i soggetti inattivi nel mercato del lavoro e di tutelare gli individui in virtù dei loro bisogni specifici (Villa, 2007).

È bene però precisare sin da subito che, sebbene via sia in atto un processo di isomorfismo tra i modelli di protezione sociale, incoraggiato anche dalle indicazioni dell'UE, l'implementazione di tali indicazioni da parte degli Stati membri è un processo che si fa molto più complesso (Lodigiani, 2008).

Tuttavia è possibile sintetizzare in un modello ciò che proviene dai documenti della European Employment Strategy all'interno di quello che Madsen (2006) definisce Golden Triangle.

Il Golden Triangle rappresentato in Tabella 1 può essere dunque definito come un tentativo di armonizzare ed innovare i differenti sistemi di Welfare nazionali su tre assi:

1. Flessibilizzazione del mercato del lavoro: la risultante dei processi di riforma del mercato del lavoro, finalizzati ad offrire non solo una pluralità di forme contrattuali, ma anche di snellire i processi di *turnover*.
2. Universalizzazione della protezione del reddito: una riforma inclusiva delle forme di sostegno al reddito che, in questo quadro, passa anche attraverso un complesso meccanismo di bilanciamento dei diritti e dei doveri.
3. Costruzione di un sistema di politiche di attivazione: politiche formative formali ed informali collegate all'accesso ai sistemi di protezione del reddito. Siamo dunque di fronte ad un sistema che viene organizzato essenzialmente su tre obiettivi:
  - a) un meccanismo più o meno coercitivo di motivazione al lavoro compiuto tramite l'inserimento in programmi individuali di reinserimento;
  - b) l'innalzamento della qualificazione del lavoro e dunque un aumento delle sue *chance* di trovare lavoro, innescando un circolo virtuoso attraverso i percorsi di formazione;

c) un sistema di protezione universale del reddito collegato a programmi individualizzati di reinserimento al lavoro.

Tutti i paesi europei hanno concentrato un notevole sforzo di riforma, quindi, solo su alcune particolari aree di *policy*, mentre altre sono state investite più debolmente. Le aree in cui l'intervento è stato più significativo sono le politiche attive del mercato del lavoro, il contenimento del cuneo fiscale e contributivo oltre alle modifiche ai sistemi di pensionamento e pre-pensionamento (Semenza *et al.*, 2007).

Per quanto concerne i Servizi pubblici per l'impiego, la maggior parte dei paesi europei ne hanno sostenuto la modernizzazione ed incoraggiato la concorrenza e la cooperazione con altri soggetti privati, al fine di migliorare il funzionamento dei mercati locali del lavoro (Semenza *et al.*, 2007). Come descritto, infatti, negli ultimi due decenni il lavoro tramite agenzia ha accresciuto la sua importanza all'interno dei paesi europei attraverso anche il ricorso a forme temporanee di impiego (liberalizzazione dei contratti a termine a lavoro tramite agenzia) (Semenza *et al.*, 2007).

### **3.3 Modelli di lavoro temporaneo e modelli di welfare nei Paesi Europei: un confronto**

Le differenze in tema di nuovi *welfare* tra i vari paesi possono essere ricondotte, tra le altre cose, alle istituzioni nazionali storicamente consolidate che “filtrano” l'influenza della globalizzazione e della flessibilità sui mercati del lavoro nazionali. Queste istituzioni agiscono come una sorta di “variabile interveniente”



tra le macro-forze della globalizzazione ed il micro-livello della vita individuale, familiare e lavorativa (Blossfeld, Buchholz, Hafäcker, 2011). Esse determinano, quindi, il modo in cui gli individui (soprattutto i giovani) sono soggetti alla crescente precarietà ed il grado di intensità con cui percepiscono le recenti trasformazioni del mercato del lavoro come una “minaccia” per la loro vita familiare e lavorativa.

In merito all'inserimento dei giovani nel mercato del lavoro Blossfeld, Buchholz e Hafäcker (2011) distinguono due principali sistemi di regolazione: i sistemi “individualisti” o “aperti” (Gran Bretagna, Stati Uniti) in cui i fattori di tutela sono generalmente poco sviluppati, i sindacati hanno un ruolo relativamente marginale nella negoziazione degli accordi collettivi ed in generale la legislazione per la tutela del lavoro è debole. In compenso, però, garantiscono strutture relativamente flessibili che forniscono buone opportunità di rientro, ai lavoratori rimasti temporaneamente senza impiego. I lavoratori sono poco protetti dai rischi, mentre al meccanismo del mercato viene attribuito in ruolo centrale nella collocazione della manodopera. Salari e contratti di lavoro sono di solito negoziati localmente, e il capitale umano così come l'esperienza di lavoro, svolge un ruolo fondamentale nell'avanzamento di carriera e nella retribuzione. Per contro i sistemi “chiusi” o “collettivi” (Europa del Sud) si basano in gran parte su procedure di negoziazione centralizzate. I sindacati sono forti e svolgono un ruolo chiave negli accordi collettivi. La tutela dei lavoratori è alta e il posto di lavoro di solito comporta il graduale raggiungimento dei cosiddetti privilegi “di anzianità”. D'altro canto mentre queste misure salvaguardano saldamente gli “insider”- cioè chi ha un contratto a tempo indeterminato – dai

rischi del mercato del lavoro, esse tendono a discriminare gli “outsider”- cioè chi ha perso l'occupazione o non è ancora saldamente ancorato al mercato del lavoro. Questo divario tra insider ed outsider tende ad assicurare una certa sicurezza alla forza lavoro centrale, ma fa aumentare la flessibilità ai margini. Mentre nei regimi occupazionali aperti la flessibilità è alta per tutti, nei sistemi chiusi sono spesso i giovani quelli che corrono i maggiori rischi di emarginazione.

Semplificando al massimo possiamo dire che le traiettorie evolutive del Novecento hanno generato quattro configurazioni prevalenti sotto il profilo funzionale e distributivo (Ferrara, 2012).

La prima è quella Nordica (Svezia, Finlandia, Danimarca e Paesi Bassi): qui troviamo i panieri più ricchi di tutele rispetto a rischi e bisogni e le forme di copertura più omogenee, inclusive e generose. In quest'area d'Europa il *welfare state* si è consolidato come *folkhemmet*, la “casa comune” di tutti i cittadini (universalismo), che trovano in essa robuste protezioni lungo l'intero ciclo di vita. Per garantire un afflusso sufficiente di contributi, la maggior parte dei Paesi Scandinavi è in genere orientata verso una politica dell'impiego a tempo pieno, mirata ad integrare entrambi i sessi in una carriera lavorativa che duri tutta la vita. Politiche familiari di vasta portata, e in particolare l'offerta statale di servizi di assistenza, permettono alle famiglie di conciliare in modo più agevole il lavoro e la vita familiare, favorendo l'occupazione di entrambi i coniugi. Grazie al carattere redistributivo dei sussidi e alla pressione fiscale relativamente alta, i paesi socialdemocratici sono caratterizzati da livelli piuttosto bassi di disegualianza sociale. Questo modello di sostegno attivo alle politiche

dell'occupazione spesso ha permesso ai giovani un ingresso piuttosto agevole nel mercato del lavoro, insieme a standard di vita sostenibili e a un effettivo reinserimento al lavoro in caso di disoccupazione temporanea (Blossfeld, Buchholz, Hafäcker, 2011).

La seconda configurazione è quella anglosassone, paesi liberali, (Gran Bretagna, Irlanda ed estesa fuori dall'Europa, a molti paesi del Commonwealth). Qui il paniere è abbastanza ricco e soprattutto ben distribuito lungo il ciclo di vita: come voleva Beveridge, il *welfare* è presente ed accessibile “dalla culla alla tomba”. La copertura lascia però a desiderare, eccetto la sanità (articolata su base universale), la protezione dello Stato è spesso filtrata dalla prova dei mezzi e tende perciò a creare un dualismo tra “ricchi”, che possono accedere a tutele private o occupazionali, e “poveri”, assistiti dallo Stato, in forme a volte stigmatizzanti e non sempre efficaci. Le politiche del lavoro sono per lo più passive e favoriscono soprattutto il funzionamento del libero mercato. I sussidi di disoccupazione sono di solito modesti e vengono garantiti per un periodo di tempo limitato, creando quindi la necessità di un rapido rientro nel mercato del lavoro, anche se a condizioni peggiori. La flessibilità del mercato del lavoro e le politiche di *welfare* residuali possono quindi creare prospettive di lavoro relativamente favorevoli, al prezzo, tuttavia, di un aumento delle disuguaglianze sociali (Blossfeld, Buchholz, Hafäcker, 2011).

La terza configurazione è quella continentale (Austria, Belgio, Francia, Germania e Lussemburgo). I Paesi di quest'area hanno in primo luogo camminato più lentamente che al Nord, accumulando ritardi di sviluppo che sono stati colmati con difficoltà solo nell'ultimo ventennio. In secondo luogo, i

sistemi di *welfare* continentali hanno adottato sin dalle origini un'impostazione fortemente assicurativa, imperniata sulla figura del lavoratore maschio capofamiglia (*male breadwinner*): ciò ha generato un livello di protezione che ha teso a privilegiare, da un lato i rischi dell'età adulta ed anziana (e in particolare quelli tipicamente maschili), e le categorie occupazionali collocate nei settori centrali dell'economia dall'altro lato. Il *welfare* copre (quasi) tutti, ma in modo asimmetrico rispetto al ciclo di vita e alle divisioni di genere, nonché in modo segmentato rispetto alla struttura sociale.

La quarta configurazione è infine quella sud europea (Spagna, Grecia, Italia, Portogallo). I paesi che ne fanno parte rappresentano un ibrido fra il regime di tipo conservatore e quello di tipo liberale.

Il livello assai modesto dei sussidi e la mancanza di politiche familiari attive sono simili a quelli dei paesi liberali. Per quanto riguarda le strutture del mercato del lavoro, invece, i paesi dell'Europa del sud sono più simili ai regimi conservatori, favorendo in modo particolare il lavoro del maschio adulto capofamiglia. La difesa a volte 'paternalistica' o 'clientelare' (Ferrera, 1996) di gruppi specifici ha creato un divario fra insider e outsider ancora più forte di quello presente nei regimi conservatori. In questi paesi i giovani sono spesso sottoposti ad un alto rischio di rimanere emarginati, poiché l'accesso ai sussidi statali (come per esempio il sussidio di disoccupazione) dipende quasi sempre da precedenti esperienze di lavoro che i giovani ancora non possiedono. La funzione protettiva è invece spesso svolta dalla famiglia o da reti parentali che si suppone garantiscano alloggio, sostegno e sicurezza in caso di difficoltà finanziarie. Rispetto alle altre Europe sociali, nei paesi di quest'area si notano

non solo marcati ritardi di sviluppo, ma anche lacune ed incoerenze su ciascuna delle due dimensioni e sulle loro interconnessioni. Sul piano funzionale l'enfasi è stata tradizionalmente posta sulla tutela della vecchiaia e la definizione dei rischi registra ridondanti segmentazioni (anzianità verso vecchiaia; disoccupazione verso occupazione parziale o "a zero ore"; carichi familiari "da figli" o da altri parenti e così via) e macroscopici buchi (come l'assenza di tutela per il rischio "mancanza di reddito"). Storicamente il paniere si è allargato dando per scontato il ruolo centrale della famiglia come primo ammortizzatore sociale. Dal canto suo la copertura è diventata universale nel caso della sanità, ma è rimasta occupazionale e frammentata nel caso della previdenza, ove peraltro si notano picchi di generosità distributiva nei confronti degli *insider* e prestazioni modestissime (e in taluni casi assenti) nei confronti degli *outsider*. Assistenza e servizi sociali hanno tradizionalmente avuto carattere residuale, con pesanti conseguenze sia funzionali sia distributive che penalizzano con particolare intensità le donne e i giovani.

Esping – Andersen (1990) e Blossfeld (2003) aggiungono a queste quattro tipologie di *welfare* una quinta: quella dei Paesi "post-socialisti" dell'ex blocco orientale.

Fino al passaggio dal socialismo di stato all'economia di mercato, questi paesi erano piuttosto simili a quelli socialdemocratici, con un'assistenza statale generalizzata e politiche familiari di vasta portata che permettevano il duplice impiego di entrambi i coniugi. Durante la transizione, la maggior parte di queste politiche hanno subito un drastico peggioramento, mentre l'attenzione si è concentrata sulla riduzione delle tensioni del mercato del lavoro, sia attraverso

l'introduzione di generose politiche per la disoccupazione o per la pensione anticipata, sia attraverso l'aumento della flessibilità del lavoro. I Paesi dell'Europa dell'est hanno, poi, intrapreso percorsi diversi. Soprattutto la Repubblica Ceca e la Polonia hanno seguito una strada piuttosto conservatrice, mentre l'Estonia ha adottato il modello dei Paesi liberali (Blossfeld, Buchholz, Hafäcker, 2011). Le configurazioni di *welfare* analizzate si sono consolidate durante la fase “aurea”, raggiungendo fra gli anni Settanta e Ottanta una stabilità inerziale che ha reso difficoltoso il riadattamento richiesto dalle trasformazioni socio-economiche della nuova età d'argento con i suoi vincoli di austerità permanente (Ferrera *et al.*, 2012). Rispetto al lavoro interinale nei paesi europei è possibile distinguere un continuum che vede da un lato i paesi con una legislazione del mercato del lavoro e del lavoro temporaneo di impronta più regolatoria e all'estremo opposto i paesi come la Svezia, con un elevato grado di liberalizzazione del sistema (Consiglio e Moschera, 2005). Tali distinzioni riguardano, infatti, principalmente il grado di liberalizzazione e di privatizzazione del settore. Una limitazione oggettiva all'analisi è data dal fatto che non esiste una fattispecie giuridica unica utilizzata per descrivere la fornitura di lavoro temporaneo. L'unica caratteristica di base comune ai diversi modelli-paesi è legata alla presenza di una relazione triangolare con al centro un “attore” (l'ApL) che fa da tramite tra il prestatore di lavoro e l'impresa utilizzatrice (Consiglio e Moschera, 2005). La normazione della fattispecie nei diversi paesi assume, infatti, un diverso grado di vincolatività, misurato attraverso la presenza o assenza di una serie di indici: regime autorizzatorio, esclusività dell'oggetto sociale, divieto di ricorso al lavoro tramite agenzia in

caso di sciopero, divieto di utilizzo della fattispecie in alcuni settori, liceità della somministrazione esclusivamente in funzione di esigenze di natura temporanea od occasionale, casi tipizzati di ricorso, limiti alla durata del contratto di lavoro ovvero della missione presso l'impresa utilizzatrice, parità di trattamento, obblighi di informazione e comunicazione alla autorità amministrativa competente (Spattini, Tiraboschi,2012)

Applicando tali criteri, si considerano liberisti o tendenzialmente liberisti gli ordinamenti che vedono assenti la quasi totalità delle limitazioni o dei divieti sopramenzionati, oltre a essere caratterizzati da una limitata giuridificazione in materia a favore, eventualmente, della regolamentazione basata sulla contrattazione collettiva e/o sui codici di autoregolamentazione. Si annoverano tra questi i Paesi anglosassoni (Irlanda e Regno Unito), che tradizionalmente hanno adottato una politica astensionista rispetto al mercato, nonché i Paesi nordici (Danimarca, Finlandia, Svezia, e Norvegia e Paesi Bassi), che, pur avendo una tradizione interventista nel mercato, limitano i vincoli legali per lasciare la regolamentazione alle parti sociali. Sono invece classificate come tendenzialmente restrittive la maggior parte delle legislazioni dei Paesi dell'Europa continentale e meridionale, tra i quali Austria, Belgio, Cipro, Estonia, Francia, Germania, Grecia, Italia, Lettonia, Lussemburgo, Malta, Polonia, Portogallo, Repubblica Ceca, Romania, Slovacchia, Slovenia, Spagna, Ungheria, che prevedono alcune o molte delle limitazioni considerate come indici di vincolatività.

Nei paesi dell'Europa continentale e meridionale è presente una regolamentazione dettagliata che definisce un chiaro sistema di autorizzazioni e

licenze di cui le agenzie necessitano per lo svolgimento dell'attività. Esistono anche oggettive ragioni di ricorso del lavoro temporaneo presenti in alcuni settori, insieme ai limiti al numero di contratti successivi.

Sebbene si tratti di un gruppo di paesi simili per tipologia di normativa applicata, esiste comunque grande eterogeneità – principalmente nel grado di diffusione del lavoro temporaneo – dovuta ai differenti momenti storici in cui lo strumento è stato introdotto nei diversi paesi. In questi paesi, i sindacati continuano a giocare un ruolo di controllo e partecipano attivamente, principalmente attraverso lo strumento della contrattazione collettiva a cui si rinvia soprattutto in Italia, Francia, Germania e Spagna. In questi casi sono previsti degli obblighi di informazione e comunicazione delle aziende utilizzatrici alle associazioni sindacali e/o agli organismi di controllo e la contrattazione collettiva gioca un ruolo di rilievo nel definire limiti quantitativi e qualitativi al rinnovo dei contratti temporanei. I Paesi anglosassoni (Regno Unito e Irlanda) hanno una legislazione in materia di lavoro molto liberista. Lo status del lavoratore temporaneo non è di semplice definizione: può essere considerato come un dipendente dell'Agenzia, dell'impresa utilizzatrice o addirittura come un lavoratore autonomo; ciò rende anche difficile la definizione e la quantificazione delle performance del comparto e, in generale, del grado di diffusione dello strumento. I paesi nordici non hanno una legislazione specifica in materia: il lavoro temporaneo non è una forma distinta di attività, ma il lavoratore è tutelato sia dalle leggi statuarie, sia dalla contrattazione collettiva. Per ciò che riguarda gli obblighi per le agenzie, nei paesi più liberisti non è prevista nessuna autorizzazione per le agenzie di lavoro temporaneo. Negli altri paesi è prevista



un'autorizzazione da parte di istituzioni centrali (Governo, Ministero, Uffici Federali per il lavoro, ecc) o di istituzioni locali (uffici regionali per il lavoro) come nel caso francese e spagnolo. In Francia in realtà si tratta, semplicemente di una notifica all'ispettorato del lavoro regionale. Analogamente, gli obblighi di garanzie finanziarie e di informazione e trasparenza esistono solo per il cosiddetto modello "continentale" e sono ispirati a logiche di tutela temporanea

**Tabella 3.2 - Modelli di lavoro temporaneo e modelli di welfare a confronto<sup>26</sup>**

Modelli lavoro temporaneo	Modelli di welfare	
Liberista	Nordico	Svezia
		Finlandia
		Olanda
		Danimarca
	Anglosassone	Gran Bretagna
		Irlanda
Regolatorio	Continentale	Austria
		Belgio
		Francia
		Germania
		Lussemburgo
	Sud-Europeo	Spagna
		Grecia
		Italia
		Portogallo

Fonte: de Torres, 2016

Come è possibile vedere dalla Tabella 3.2., incrociando i quattro sistemi di *welfare* con il continuum liberista-regolatorio si hanno quattro modelli al cui interno inserire i principali paesi europei: 1) il modello continentale - regolatorio incarnato da Austria, Belgio, Francia, Germania e Lussemburgo; 2) il modello liberista - anglosassone presente in Gran Bretagna ed Irlanda; 3) il modello

<sup>26</sup> I paesi evidenziati nella Tabella sono quelli oggetto di confronto nella pagine che seguono.

nordico – liberista riprodotta da Svezia, Finlandia, Olanda e Danimarca ; 4 il modello sud europeo - regolatorio rappresentato da Spagna, Grecia, Italia e Portogallo.

Come si distribuiscono le riforme del *welfare* attuate negli ultimi anni all'interno dei differenti modelli?

Come si può vedere la tabella 3.3 riassume e mette a confronto le caratteristiche dei processi di riforma, dei mercati del lavoro (periodo 1994-2004) dei 4 regimi di *welfare*, (per la nostra analisi prenderemo in considerazione solo il modello nordico, anglosassone, continentale e mediterraneo, tralasciando per il momento quello dei paesi post-socialisti) sulla base di una lista di indicatori di riforme (Semenza *et al.*, 2007) :

1. lo “sforzo complessivo di riforma del mercato del lavoro “ diretto a misurare (in termini relativi)lo sforzo profuso dai singoli paesi all'interno del processo di riforma dei mercati del lavoro;
2. la “completezza del processo di riforma del mercato del lavoro”, che mira a fornire una misurazione in chiave comparata del numero di temi/aree di intervento interessate in maniera significativa dal processo di riforma;
3. la “profondità delle riforme del mercato del lavoro” intesa a valutare l'intensità di riforma che i singoli paesi hanno attuato nelle tre aree di intervento in cui hanno profuso maggiori sforzi riformatori;
4. le “aree prioritarie di intervento” ovvero le aree (regime di *welfare*, tassazione, politiche attive, ecc.) che sono state oggetto di maggiori e più strutturali interventi di riforma.

Nel periodo 1994-2004 i *paesi nordici* sono quelli che hanno implementato le più complesse riforme del mercato del lavoro; l'azione intrapresa ha coperto un'ampia gamma di aree ed è stata di profonda portata applicativa. Tali paesi

hanno attuato interventi volti al rafforzamento del ruolo delle politiche attive nella ricollocazione dei disoccupati e dei gruppi svantaggiati.

La Danimarca, in particolare, si è recentemente concentrata sulla sicurezza individuale e sul contenimento delle diseguaglianze attraverso strutture flessibili del mercato del lavoro. Questo sistema, che è già divenuto una sorta di punto di riferimento con il nome di *'flexicurity'* (Madsen, 2005), cerca di unire i vantaggi di un mercato del lavoro flessibile di 'tipo liberale' alla rigidità della protezione sociale e delle politiche dell'impiego a tempo pieno di tipo scandinavo. Insieme alla Finlandia ha, poi, attuato politiche dirette a restringere la possibilità di uscita prematura dal mercato del lavoro, aumentando l'età minima per le pensioni spettanti in seguito a disoccupazione e pre-pensionamento e riducendo il ricorso a questi ultimi.

**Tavola 3.3 – Indicatori di intensità delle riforme del mercato del lavoro, secondo i modelli di *welfare state* europei**

Paesi	Sforzo complessivo di riforma del MDL	Completezza del processo di riforma del MDL	Profondità delle riforme del MDL	Aree prioritarie di intervento
Nordici	Alto	Medio-alta	Alta	Politiche attive; pensioni
Anglosassoni	Medio	Medio-bassa	Medio- alta	Politiche attive; tasse
Continentali	Medio	Medio - alta	Medio- alta	Politiche attive; pensioni; tasse
Mediterranei	Bassa	Molto bassa	Bassa	Tasse; <i>working- time</i>

Fonte: Semenza *et al.*, 2007

Anche i Paesi Bassi hanno firmato l'accordo sulla *"flexicurity"* nel 1996, finalizzato a ridurre il *gap* nella regolazione tra lavoratori a tempo indeterminato e lavoratori temporanei determinato dalla deregolamentazione avvenuta negli anni '80 in merito ai regimi di protezione dell'impiego per i *temporary workers*.

I *paesi anglosassoni* (Regno Unito e Irlanda) hanno, invece, una particolare caratterizzazione della loro strategia di riforma, concentrandosi su un ristretto numero di aree di intervento, precisamente sulle politiche attive del lavoro, sulla tassazione e sui contributi previdenziali (Semenza *et al.*, 2007). Le riforme sulle politiche del lavoro sono state finalizzate ad attivare il disoccupato prima del periodo di disoccupazione, offrendo assistenza e formazione personalizzata, condizionata alla ricerca e alla disponibilità al lavoro. Come in Danimarca, nel Regno Unito, si è subordinato il trattamento di disoccupazione alla partecipazione ai programmi di attivazione.

I *paesi dell'Europa continentale* (Austria, Belgio, Francia, Germania e Lussemburgo) offrono approcci abbastanza differenziati che riflettono le difficoltà incontrate nell'attuare le riforme. Il Belgio, la Germania e con minore ampiezza l'Austria, sembrano aver incontrato, rispetto alla Francia e al Lussemburgo, maggiori difficoltà nel riformare le istituzioni del mercato del lavoro (Semenza *et al.*, 2007).

Il Belgio ha attuato una serie di riduzioni della tassazione sul reddito del lavoro sui contributi previdenziali, specialmente per i bassi salari, ha introdotto piani personalizzati *ad hoc* per i gruppi svantaggiati e accordi sull'organizzazione flessibile dell'orario di lavoro, finalizzati a facilitare la transizione alla pensione (privilegiando il lavoro part-time all'uscita dal mercato del lavoro) e aumentando la flessibilità interna (programmi speciali di congedi, sistemi di banca ore). La Germania è stata impegnata in un piano di riforme del mercato del lavoro (la riforma Hartz, implementata a partire dal 2003). La Francia, invece ha attuato riforme a piccoli passi, concentrandosi sulla diversificazione delle tipologie

contrattuali e sul rafforzamento delle politiche attive dirette al reinserimento dei giovani nel mercato del lavoro (Semenza *et al.*, 2007).

I *paesi mediterranei* (Grecia, Italia, Portogallo e Spagna), sebbene presentino complessivamente, poche riforme durante il periodo 1994-2004, si caratterizzano per strategie molto diversificate. Da un lato il Portogallo e la Grecia, rispetto agli altri paesi europei, hanno intrapreso azioni sporadiche specialmente sulla riduzione fiscale e sulle misure di attivazione per i disoccupati. Dall'altro lato, l'Italia si è impegnata in una serie di profonde riforme per combattere le inefficienze strutturali del suo mercato del lavoro:

riduzione dell'elevato carico fiscale, progressiva deregolamentazione del lavoro temporaneo finalizzata ad introdurre la flessibilità nel mercato del lavoro, la riorganizzazione del sistema pensionistico(verranno analizzate nel cap.4). La Spagna, infine, si caratterizza per la limitata ampiezza ed intensità delle riforme, oltre che per la regolazione delle tipologie contrattuali. Inoltre è tra i pochi paesi che hanno abbassato le tutele per i lavoratori regolari al fine di ridurre le differenze in termini di costo del lavoro tra lavoratori standard e temporanei (Semenza *et al.*, 2007).

In riferimento ai primi tre indicatori che hanno a che fare con le trasformazioni del mercato del lavoro, queste attengono anche all'inserimento o al consolidamento del lavoro in somministrazione all'interno delle possibili forme contrattuali.

### **3.3.1 Francia: il modello continentale – regolatorio**

#### **3.3.1.1 Lavoro temporaneo: il framework regolativo**

Lo stato sociale francese appartiene al modello di *welfare* continentale caratterizzato da una forte connessione tra la posizione del soggetto sul mercato del lavoro e il diritto ai benefici statali, ma anche da un supporto di *welfare* di base per chi è escluso dal mercato del lavoro. Per quanto riguarda il mercato del lavoro temporaneo il sistema è fortemente regolatorio.

La Francia è stato uno dei primi paesi in Europa a legalizzare e regolare con la legge 72-1 del 1972 l'attività delle ApL.

Nel corso degli anni si sono susseguiti, poi, una serie di mutamenti fino all'emanazione della legge del 12 luglio del 1990 che attualmente regola il comparto. Tale legge non impone alle agenzie l'obbligo di richiedere un'autorizzazione per l'esercizio dell'attività, nonostante faccia parte dei paesi meno liberisti (modello continentale); è sufficiente l'invio all'ispettorato del lavoro competente, di una sorta di dichiarazione di inizio attività, obbligatoria, anche in caso di apertura di una nuova filiale o di trasferimento di sede e di cessazione di attività (Spattini, Tiraboschi, 2012)

Le ApL devono, inoltre, presentare una garanzia finanziaria da rinnovarsi annualmente, fondamentale per la copertura dei pagamenti ai lavoratori in caso di insolvenza dell'agenzia calcolata in percentuale al fatturato annuale, sulla base di un tasso stabilito annualmente mediante decreto.

L'agenzia è obbligata a fornire *report* mensili in cui siano contenute le informazioni circa le imprese utilizzatrici ed i dati sui lavoratori delle agenzie e

*report* quadrimestrali, contenenti le informazioni riguardanti i contributi per la sicurezza sociale.

Il contratto che lega il lavoratore all'agenzia può avere una durata variabile che viene stabilita al momento della stipula. La legge francese disciplina, in modo dettagliato e complesso, la durata dei contratti: il limite massimo è di 18 mesi, rinnovo incluso, ma in certi casi specifici può essere ridotto a 9 mesi (in caso di attesa della presa di servizio di un dipendente assunto con contratto a tempo indeterminato o quando l'oggetto del contratto consiste nella realizzazione di lavori urgenti per ragioni di sicurezza) o esteso a 24 mesi, in caso di missioni all'estero ed in altri casi eccezionali (dimissioni del lavoratore precedenti la prevista soppressione del posto di lavoro). La durata del contratto è prevista, inoltre, in 36 mesi, in caso di formazione in apprendistato, in modo da essere uguale alla durata della formazione. La durata non può essere determinata con precisione quando la fornitura avvenga per la sostituzione di un lavoratore assente, in tal caso il termine coincide con il ritorno al lavoro del lavoratore sostituito, entro comunque i termini massimi stabiliti dal codice civile (Spattini, Tiraboschi, 2012)

Il contratto di fornitura di lavoro (*Contrat de mise à disposition*) deve essere redatto in forma scritta e può essere stipulato fino a due giorni lavorativi successivi alla effettiva messa a disposizione del lavoratore nei confronti dell'impresa utilizzatrice. In tale contratto, devono essere indicati: il caso specifico di ricorso al lavoro tramite agenzia; il nome e la qualifica del lavoratore sostituito; la durata della fornitura; la previsione espressa dell'eventualità di una modifica della durata iniziale della fornitura; le caratteristiche particolari della

missione e le condizioni contrattuali (la qualifica professionale, orario di lavoro, luogo di lavoro); la natura delle dotazioni individuali di protezione; la retribuzione dovuta con le sue diverse componenti, tenendo in considerazione quella cui avrebbe diritto un lavoratore assunto con la medesima qualifica presso l'utilizzatore.

La durata del contratto tra lavoratore e agenzia e quella della missione sono strettamente legate: la fine della missione, infatti, sancisce il termine del contratto di prestazione. Anche tale contratto deve avere forma scritta e deve riprodurre tutte le clausole presenti nel contratto di fornitura tra l'agenzia e l'impresa utilizzatrice (la qualifica di assunzione; le modalità di retribuzione e l'indennità "di fine missione"; la durata del periodo di prova; il rimpatrio a carico del datore di lavoro, nel caso di prestazione fuori dai confini nazionali, non si applica in caso di dimissioni del lavoratore tramite agenzia; il nome e l'indirizzo del fondo pensione complementare e della cassa di previdenza); deve, inoltre, essere consegnato al lavoratore entro due giorni dall'inizio della missione. Infine, a ulteriore tutela del lavoratore con riferimento alla possibilità di un inserimento stabile nel mercato del lavoro, è previsto che nel contratto di lavoro sia espressamente indicata la facoltà per l'utilizzatore di assumere direttamente il lavoratore, al termine della missione.

Il contratto di lavoro può prevedere un periodo di prova, la cui durata è generalmente stabilita dai contratti collettivi di settore o aziendali. In mancanza, è stabilito che il periodo di prova sia di massimo 2 giorni, se la durata del contratto è uguale o inferiore a un mese; 3 giorni, se il contratto dura tra un mese e due mesi; 5 giorni per durate superiori ai 2 mesi. Il contratto di lavoro



può essere rinnovato una sola volta, per un periodo determinato che sommato al termine iniziale non deve comunque eccedere le durate massime previste.

In Francia è garantita la parità di trattamento tra lavoratori in somministrazione e lavoratori diretti che ricoprono mansioni analoghe. Il lavoratore dell'agenzia ha, inoltre, diritto ad un'indennità di fine missione (pari al 10% della retribuzione totale lorda ricevuta durante la missione) se alla fine della missione il contratto di lavoro in somministrazione non viene trasformato a tempo indeterminato. A questa si aggiunge un'indennità di compensazione delle ferie maturate e non godute, proporzionale alla durata della missione, che anche in questo caso non può essere inferiore al 10% del totale lordo della retribuzione. E' possibile ricorrere alla fornitura di lavoro temporaneo soltanto per l'esecuzione di un «lavoro specifico e temporaneo definito "missione"» e limitatamente ai casi tipizzati dal codice del lavoro. In particolare, tra le ipotesi espressamente individuate ricorrono:

1. sostituire lavoratori assenti in modo temporaneo (malattia, ferie, azioni disciplinari etc.);
2. far fronte a picchi di produttività;
3. attività stagionali o attività per le quali è normalmente escluso il ricorso al contratto di lavoro a tempo indeterminato;
4. l'esecuzione di lavori urgenti per ragioni di sicurezza;
5. la sostituzione di un responsabile di una impresa artigianale, industriale o commerciale, di una persona che esercita una libera professione, di un suo congiunto che partecipava effettivamente alla attività dell'impresa a titolo professionale e abituale oppure un associato non dipendente di società di professionisti;
6. la sostituzione del responsabile di una azienda agricola, della pesca marittima, di collaboratore familiare, di un socio dell'impresa o di un loro familiare che partecipa effettivamente all'attività agricola o dell'impresa.

Inoltre, è possibile il lavoro tramite agenzie quando esso consenta:

1. l'inserimento nel mercato del lavoro di soggetti
2. disoccupati con particolari problemi di natura sociale o professionale;
3. il completamento di un percorso di formazione professionale di un lavoratore;
4. la formazione professionale nell'ambito dell'apprendistato per l'ottenimento di una qualificazione professionale con diploma o titolo professionale (registrato nel repertorio nazionale delle certificazioni professionali).

Esiste il divieto di utilizzo per sostituire lavoratori in sciopero, per eseguire lavori particolarmente pericolosi, o soggetti a controlli medici. È, inoltre, vietato ricorrere alla fornitura di personale per sostituire il medico competente per il servizio di sorveglianza medica. Ulteriore divieto all'utilizzo della fornitura di manodopera è imposto nei sei mesi successivi a un licenziamento per motivi economici avvenuti presso l'impresa utilizzatrice, per l'esecuzione di lavori occasionali che non rientrano nella normale attività dell'impresa. E', inoltre, vietato il ricorso nel settore pubblico, salvo circostanze eccezionali.

Nel 1982 è stata istituita la "Commission paritaire professionnelle nationale du travail temporaire" (CPPN-TT) per assicurare ai lavoratori temporanei i diritti sindacali: la commissione ha potere consultivo circa la legislazione vigente e gli accordi collettivi e funge da arbitro nelle dispute individuali e collettive. Il grado di protezione sociale raggiunto attraverso la firma degli accordi collettivi, infatti, copre la maggior parte degli aspetti riguardanti il settore del lavoro temporaneo (maternità, malattia, invalidità, sicurezza sul lavoro etc.) anche se esiste ancora un numero di agenzie di piccole dimensioni che non sono obbligate ad attenersi a tali accordi.

Le ApL sono tenute, poi, al versamento dei contributi in due fondi: il *Fonds d'Action Sociale du Travail Temporaire* (FAS-TT) e il *Fonds d'Assurance Formation du Travail Temporaire* (FAF-TT). Nel primo caso i contributi versati consentono l'accesso al credito domestico e garantiscono le vacanze dei figli dei lavoratori, nel secondo i fondi accumulati sono utilizzati per finanziare la formazione ed il *training on the job*.

Per quanto riguarda l'esercizio dei diritti sindacali dei propri dipendenti, le agenzie devono costituire una serie di organi di rappresentanza (come il consiglio del lavoro, la commissione per la sicurezza e la salute, etc.) nei quali i lavoratori, impiegati da almeno sei mesi nell'agenzia, possono essere eletti come rappresentanti e possono votare se in possesso di un contratto di missione di almeno tre mesi o se hanno lavorato per almeno 1.014 ore nei 18 mesi precedenti le elezioni.

Nell'ambito dell'impresa utilizzatrice, i lavoratori tramite agenzia non hanno diritto di voto, né possono essere eletti come rappresentanti, tuttavia godono dei normali diritti di espressione relativamente alle loro condizioni di lavoro e possono farsi rappresentare a tal fine dai rappresentanti sindacali dell'impresa utilizzatrice.

Nell'ordinamento francese, a tutela della possibilità di un accesso stabile al mercato del lavoro da parte del lavoratore tramite agenzia, è prevista la nullità di ogni clausola che impedisca al lavoratore di poter essere assunto presso l'utilizzatore alla scadenza della missione. In questa prospettiva, inoltre, il codice del lavoro specifica che l'utilizzatore deve portare a conoscenza dei lavoratori tramite agenzia i posti vacanti al suo interno, in particolare nel caso in

cui un meccanismo simile esista per i propri dipendenti diretti. In deroga alla disciplina generale, per cui il lavoratore che receda anticipatamente rispetto allo scadere del termine risponde dei danni per l'inadempimento, è prevista la possibilità di un recesso anticipato – con preavviso – nel caso in cui il lavoratore riceva una offerta per un lavoro a tempo indeterminato. Il secondo profilo rilevante rispetto all'accesso a una occupazione stabile è rappresentato dalla formazione. È in particolare la contrattazione collettiva che garantisce l'accesso alla formazione professionale attraverso fondi appositamente costituiti (*Fonds d'assurance formation du travail temporaire*). E' previsto, inoltre, l'obbligo di formazione verso quei lavoratori che svolgono attività pericolose. La formazione rappresenta, infatti, in materia di salute e sicurezza, una tutela effettiva dei lavoratori, nonché un profilo di parità di trattamento rispetto ai dipendenti dell'utilizzatore.

Attraverso il fondo per la formazione, l'ordinamento francese ha riconosciuto valore sociale al lavoro delle agenzie le quali, soprattutto con riferimento al contratto avente finalità formative (*complement de formation*), si impegnano a trasferire al lavoratore conoscenze e competenze che risulteranno determinanti per l'inserimento nel mondo del lavoro (Marocco, Emanuele, a cura di, 2006).

L' ApL che non rispetta le previsioni di legge circa le formalità amministrative e le garanzie finanziarie richieste è sanzionata con la chiusura dell'agenzia e l'impossibilità, per i titolari, di svolgere la medesima attività per un periodo di 10 anni. Lo svolgimento illegale dell'attività di fornitura ovvero senza lo specifico provvedimento amministrativo autorizzatorio si configura come reato. Se l'utilizzatore continua ad impiegare nella propria organizzazione il lavoratore

tramite agenzia oltre il termine della missione, si prevede la costituzione di un rapporto di lavoro a tempo indeterminato tra il lavoratore e l'utilizzatore. Nel caso, invece, del ricorso alla fornitura di lavoro al di fuori delle ipotesi consentite dalla legge oppure senza il rispetto della disciplina della proroga del contratto di lavoro, il lavoratore può agire in giudizio e chiedere la costituzione del rapporto di lavoro alle dirette dipendenze dell'utilizzatore dal momento di inizio della missione.

Il fornitore di manodopera è il datore di lavoro del lavoratore tramite agenzia, al quale eroga le retribuzioni e per il quale versa le contribuzioni sociali. E', inoltre, responsabile per i danni provocati dal lavoratore a terzi, così come della sua salute e sicurezza sul luogo di lavoro. L'utilizzatore è invece responsabile delle condizioni di lavoro come previsto da leggi, regolamenti e contratti collettivi con riferimento ai profili: dell'orario di lavoro, del lavoro notturno, del riposo settimanale, delle ferie, della salute e sicurezza sul luogo di lavoro, del lavoro delle donne, dei minori. Inoltre, anche se la tutela della salute e sicurezza spetta in generale all'agenzia, l'utilizzatore deve fornire gli strumenti di protezione individuale, così come è responsabile in caso di svolgimento di una mansione soggetta a una sorveglianza medica speciale.

L'impresa utilizzatrice è responsabile in solido con l'agenzia nel caso di mancato versamento delle retribuzioni e dei contributi dovuti.

### **3.3.1.2 Le ApL come attori sociali**

In Francia le ApL operanti sono circa 1000 e fatturano circa 18 miliardi di euro, coprendo l'intero territorio nazionale con circa 6300 filiali (Ciett Statistics 2004).

A seguito della definizione dell'accordo di *Coesione Sociale* del 18 gennaio 2005, le agenzie private di lavoro, sono state legittimate ad offrire lavoro con contratti indistintamente a termine o a tempo indeterminato e ad agire quali soggetti autorizzati per l'inserimento nel mercato del lavoro dei disoccupati; sono, così, state perseguite le seguenti finalità:

- facilitare l'ingresso nel mercato del lavoro di categorie di lavoratori disoccupati appartenenti all'area dello svantaggio (come gli anziani, i disabili, i giovani e coloro che possiedano basse qualifiche professionali);
- garantire una formazione professionale mirata.

L'accordo di coesione sociale ha legittimato nuove occasioni di ricorso al lavoro interinale, da una parte, per favorire la formazione professionale di coloro che devono completare un percorso di studi o sviluppare un patrimonio conoscitivo e professionale congruo rispetto alle esigenze delle imprese utilizzatrici; dall'altra, per stimolare l'inserimento lavorativo di soggetti in condizione di svantaggio (Tiraboschi, 2006).

Nel perseguimento della prima finalità, l'agenzia si obbliga ad erogare la formazione pattuita ed a garantire la presa in carico del soggetto coinvolto da parte dell'azienda utilizzatrice (*contrat de mission-formation*); l'azienda utilizzatrice, dal canto suo, si obbliga, invece, a garantire una permanenza in azienda del lavoratore non inferiore a 10 volte il periodo di formazione e comunque non inferiore ad un mese, così da verificare concretamente l'esperienza formativa precedentemente acquisita dal lavoratore; si impegna, inoltre, ad erogare quella parte di formazione che, secondo il suddetto *complement de formation*, le compete. Il lavoratore, infine, si impegna ad attuare ed a valorizzare l'impegno formativo profuso in suo favore sia

dall'agenzia che dalla azienda utilizzatrice. Durante il periodo di missione-formazione con l'agenzia privata per il lavoro, è previsto che il lavoratore temporaneo riceva una retribuzione non minore del salario minimo (*Salaire minimum de croissance*, SMIC), ma non gli è dovuta l'indennità di disponibilità per i periodi in cui non è in missione presso un'azienda utilizzatrice.

Con riferimento, invece, alla convenzione per l'inserimento lavorativo, le parti si impegnano al rispetto del *piano di accompagnamento* (di tutoraggio) che comprende la formazione, azioni di valutazione delle competenze, azioni di supporto alla definizione di un progetto professionale, sostegno professionale, misure specifiche di aggiornamento rispetto alle finalità delle missioni da realizzare.

Inoltre, in questa fattispecie, le agenzie private per il lavoro si impegnano, con il *contrat de mission*, ad attivare le azioni descritte nell'allegato piano di accompagnamento in termini di acquisizione di conoscenza, di mantenimento del lavoratore in servizio per un periodo almeno 10 volte più lungo rispetto a quello del piano di accompagnamento e, comunque, non inferiore ad un mese ed, infine, ad attivare le azioni utili all'inserimento lavorativo del soggetto svantaggiato, in particolare per quanto riguarda l'adattamento alle mansioni lavorative e la formazione sui temi della sicurezza sui luoghi di lavoro.

I beneficiari dell'inserimento lavorativo sono stati individuati tra gli appartenenti alle seguenti categorie di soggetti svantaggiati:

- a. disoccupati di lunga durata (iscritti da almeno 12 mesi all'ANPE: *Agence nationale pour l'emploi*<sup>27</sup>);
- b. i beneficiari di sussidi occupazionali, come il salario minimo di ingresso (cd. *Revenu minimum d'insertion*), l'indennità di solidarietà, l'indennità per i genitori *single* e tutti gli altri istituti che rispondono alle medesime finalità di sostegno al reddito;
- c. giovani che abbiano terminato i loro studi ma che, dopo 6 mesi dal loro completamento, non abbiano ancora trovato un primo impiego per il loro ingresso nel mercato del lavoro;
- d. gli ultracinquantenni alla ricerca di un impiego da più di 3 mesi;
- e. coloro che abbiano dovuto interrompere da più di 6 mesi la propria precedente attività lavorativa per occuparsi dei propri familiari (figli, congiunti, ascendenti) non autosufficienti;
- f. i disoccupati che negli ultimi 6 mesi abbiano lavorato meno di 210 ore;
- g. coloro che precedentemente sono stati impiegati con un contratto per lo sviluppo professionale dei lavoratori interinali;
- h. coloro che l'ANPE ha appositamente riunito in gruppi al fine di valutare un loro impiego attraverso le agenzie di lavoro temporaneo.

L'ordinamento francese ha, quindi, riconosciuto valore sociale al lavoro delle agenzie le quali, soprattutto con riferimento al contratto avente finalità formative (*complement de formation*), si impegnano a trasferire al lavoratore conoscenze e competenze che risulteranno determinanti per l'inserimento nel mondo del lavoro (Tiraboschi, 2006).

---

<sup>27</sup> ANPE: Agence nationale pour l'emploi



### **3.3.2. Gran Bretagna: il modello liberista - anglosassone**

#### **3.3.2.1 Lavoro temporaneo: il framework regolativo**

Il Regno Unito presenta un sistema di welfare “liberale” (Esping Andersen 1990) insieme ad un sistema occupazionale con un basso indice di protezione dell’impiego (EPL). Le misure di *welfare* volte al sostegno al reddito dei disoccupati sono poco sviluppate, dal momento che soprattutto nel Regno Unito si sono affermate le cosiddette politiche di *workfare*, che individuano uno stretto legame tra protezione sociale e partecipazione al mercato del lavoro. La regolamentazione delle agenzie per il lavoro nel Regno Unito risale al 1973, con l’*Employment Agency Act*. In termini assolutamente sintetici, deve rilevarsi che il servizio pubblico all’impiego nel Regno Unito, che tra quelli europei è certamente il maggiore e più strutturato, ha, di fatto, diviso con le agenzie private per il lavoro il proprio terreno di intervento: il pubblico, infatti, cura tradizionalmente l’inserimento nel mercato del lavoro dei disoccupati o la ricollocazione dei soggetti privi di qualifiche elevate; le agenzie private, invece, sono prevalentemente occupate nella ricerca e selezione di personale con elevate competenze professionali e con profili più qualificati. Occorre rilevare come nel Regno Unito, salvo quanto previsto in ordine al salario minimo, al trattamento di malattia ed all’indennità di maternità, non vige il principio di parità di trattamento tra lavoratore temporaneo e lavoratore comparabile in forza nell’azienda utilizzatrice, tanto che il primo può essere escluso dall’applicazione della normativa sull’indennità di preavviso, sui licenziamenti senza giusta

causa, sui licenziamenti collettivi, sul diritto a riprendere il lavoro dopo l'astensione per maternità.

L'originario obbligo di autorizzazione previsto dalla legge del 1973 è stato eliminato nel 1995. Attualmente, per svolgere l'attività di fornitura di manodopera è sufficiente una semplice dichiarazione resa alle autorità fiscali e l'iscrizione al registro commerciale. Non sono, quindi, istituiti controlli preventivi tipici dei regimi di autorizzazione, tuttavia l'*Employment Agency Standards Inspectorate* è competente a vigilare sull'attività delle agenzie di fornitura di manodopera. Il Regno Unito conferma la sua impostazione liberale nei confronti della somministrazione, non prevedendo particolare limitazioni al suo ricorso. Non esistono, nemmeno, particolari restrizioni al ricorso alla fornitura di manodopera. È tuttavia vietato l'invio in missione di un lavoratore tramite agenzia per la sostituzione di un lavoratore in sciopero presso l'utilizzatore.

Come tipico dei Paesi più liberisti, la normativa britannica non richiede la formalizzazione per iscritto del contratto di fornitura di manodopera. Parallelamente, non esistono limiti di legge per la durata della fornitura, tuttavia possono essere stabiliti da accordi sindacali che per lo più sono conclusi a livello locale.

Tra il lavoratore e l'agenzia si costituisce un contratto di lavoro subordinato oppure un altro contratto di lavoro (compreso un contratto di lavoro autonomo), in forza del quale il lavoratore tramite agenzia svolge personalmente un lavoro o un servizio. Per il contratto di lavoro non è prevista la formalità della forma scritta, tuttavia il lavoratore deve essere informato per iscritto dei termini e delle condizioni contrattuali, del salario minimo, della qualifica e del tipo di lavoro che

deve essere svolto e inoltre deve essere messo a conoscenza dell'attività svolta dall'impresa utilizzatrice e dell'orario di lavoro. L'ordinamento britannico presenta profonde differenze rispetto alla quasi totalità degli altri ordinamenti. In particolare rispetto alla possibilità che il lavoratore sia legato all'agenzia non solo attraverso un contratto di lavoro subordinato, ma anche mediante un contratto di lavoro autonomo. Questo rendeva particolarmente problematica in passato la ripartizione degli obblighi tra fornitore di manodopera e utilizzatore. L'entrata in vigore del *The Agency Workers Regulations* 2010 (S.I. 2010/93), a seguito della Direttiva europea, ha ridotto le incertezze rispetto ai diritti dei lavoratori tramite agenzia e conseguentemente degli obblighi del fornitore e dell'utilizzatore.

L'agenzia è responsabile per il pagamento della retribuzione del lavoratore e dei contributi sociali, mentre all'impresa utilizzatrice spetta il potere direttivo, oltre ad essere responsabili per le informazioni relative alla sicurezza sul luogo di lavoro. In particolare, l'agenzia e l'utilizzatore sono responsabili in caso di violazione delle norme a tutela della condizioni contrattuali minime, nella misura in cui ciascuno è colpevole della violazione. Nell'ordinamento britannico, non era previsto, inoltre, il principio di parità di trattamento, ora introdotto dalla stessa norma *The Agency Workers Regulations* secondo cui il lavoratore somministrato ha diritto a condizioni contrattuali minime (retribuzione, durata dell'orario di lavoro, lavoro notturno, riposi, pause e ferie) uguali a quelle previste se fosse assunto direttamente dall'utilizzatore. Tuttavia, la parità di trattamento trova applicazione con una deroga riguardante il momento di operatività del principio. Infatti, la parità è effettiva soltanto dopo dodici

settimane consecutive di svolgimento della stessa mansione presso lo stesso utilizzatore, nell'ambito di una o più missioni.

Esiste inoltre un' ulteriore deroga alla applicazione del principio di parità relativo alla retribuzione e riguarda il caso di lavoratori assunti dall'agenzia attraverso un contratto a tempo indeterminato. I lavoratori temporanei hanno inoltre diritto ad accedere alle strutture e facilitazioni collettive previste per i dipendenti dell'utilizzatore, come per esempio la mensa, il trasporto collettivo, servizi di cura per l'infanzia. I diritti di informazione, consultazione e rappresentanza sono collegati al riconoscimento dei sindacati in ambito aziendale. Si ritiene che sia scarsa l'effettività di tale diritti sia presso le agenzie sia presso gli utilizzatori. In generale, il lavoratore tramite agenzia gode degli stessi diritti sindacali che spettano ai dipendenti dell'utilizzatore, compresa la possibilità di appartenere ad un sindacato. Al contrario, si ritiene che sia da escludere la possibilità di scioperare. Il consiglio d'impresa dell'utilizzatore ha il diritto di informazione circa il ricorso al lavoro somministrato.

La *regulation* n. 10 della norma *The Conduct of Employment Agencies and Employment Businesses Regulations 2003* (S.I. 2003/3319) prevede un complesso meccanismo volto a limitare l'utilizzo del cosiddetto *transfer fee* (corrispettivo per il trasferimento) da parte dell'agenzia, in caso in cui il lavoratore tramite agenzia sia assunto direttamente dall'utilizzatore, sia inviato in missione allo stesso utilizzatore da parte di un'altra agenzia di fornitura di manodopera oppure sia assunto da un terzo soggetto cui l'utilizzatore lo ha segnalato. Tale sistema intende evitare che l'azione dell'agenzia impedisca al lavoratore di accedere a un'occupazione stabile. Non esistono invece particolari

diritti rispetto alla formazione dei lavoratori tramite agenzia, né sindacati dei lavoratori somministrati, mentre le agenzie sono rappresentate dalla *Recruitment and Employment Confederation*. Non esistono accordi o contratti collettivi nazionali di settore, ma soltanto accordi collettivi aziendali nelle agenzie di maggiori dimensioni.

La vigilanza sull'attività delle agenzie di fornitura di manodopera è affidato all'*Employment Agency Standards Inspectorate*, istituito presso il *Department of Trade and Industry*. Nel caso di una condotta in violazione alle norme, viene emanato, in sede giurisdizionale, un ordine di interdizione dalla attività di intermediazione e/o di somministrazione per un periodo che può arrivare fino a 10 anni.

### **3.3.2.2 Le ApL come attori sociali**

La Gran Bretagna dopo gli Stati Uniti, rappresenta, in merito al lavoro in somministrazione, la seconda industria nel mondo e la più grande in Europa (Consiglio, Moschera, 2005).

Va sottolineato come le ApL abbiano stretto, fin da subito, accordi e partnership con il governo locale e come siano state incoraggiate a realizzare accordi pubblico-privato con i *Job Center Plus* (ossia i centri per l'impiego)<sup>28</sup>, a testimonianza della crescente fiducia che le parti sociali hanno accordato all'intero comparto (Consiglio, Moschera, 2005).

---

<sup>28</sup> I Job Center Plus sono scaturiti, nel 2002, da un vigoroso processo di ammodernamento amministrativo e strutturale che ha permesso la riunione della Benefits Agency (Agenzia per le prestazioni previdenziali) e degli Employment Service (Servizi per l'Impiego), al fine di perseguire obiettivi strategici di collocamento, formazione, selezione ed erogazione di servizi.

In Gran Bretagna non è mai esistito un regime di monopolio del collocamento, nè le agenzie private hanno mai avuto delle limitazioni quanto all'oggetto della loro attività (Putrignano, 2003). La particolare efficienza ricercata nei servizi per l'impiego pubblici è causata anche da una serrata "concorrenza" non solo interna ma anche con i servizi per l'impiego privati, per i quali come si è detto non ci sono mai state delle preclusioni all'esercizio della intermediazione: i *job centres* che non raggiungono certi standard vengono chiusi, quelli che li hanno raggiunti sono finanziati (Putrignano, 2003).

Il servizio pubblico all'impiego nel Regno Unito, che tra quelli europei è certamente il maggiore e più strutturato, ha, di fatto, diviso con le agenzie private per il lavoro il proprio terreno di intervento: il pubblico, infatti, cura tradizionalmente l'inserimento nel mercato del lavoro dei disoccupati o la ricollocazione dei soggetti privi di qualifiche elevate; le agenzie private, invece, sono prevalentemente occupate nella ricerca e selezione di personale con elevate competenze professionali e con profili più qualificati.

In un simile contesto, occorre inoltre aggiungere come il "*New Labour*" - ossia il manifesto programmatico del primo governo Blair - abbia contribuito a trasformare il tradizionale apparato burocratico pubblico in una struttura più snella in grado di dialogare in modo costruttivo e funzionale con operatori privati, anche appartenenti all'area del *non profit*. Questo ha permesso di attuare ancor più celermente il processo combinato di trasformazione del *Welfare State* (Finn, 2005, 101). Nel 2003 sono state introdotte in questo settore nuove disposizioni, volte a semplificare i presupposti per una maggiore flessibilizzazione dei rapporti di lavoro temporaneo, nonché per ridurre i costi a

carico delle aziende che intendono fare ricorso a questo strumento negoziale. Così, circa il 10% dei programmi di lotta alla disoccupazione individuati nel contesto del *New Labour* sono stati, a far data dal 2002, affidati al settore privato, permettendo in tal modo che potesse essere verificata concretamente la gamma di programmi ed iniziative elaborate dal Ministero del Lavoro, soprattutto connessa allo sviluppo delle “*Employment Zones*”. In alcune di queste “*zones*”, caratterizzate da elevati tassi di disoccupazione, i Servizi per l'impiego collaborano direttamente con le agenzie per il lavoro e, tra queste, con *Manpower* in particolare. Questa ultima società di intermediazione, secondo quanto ricavato dalla ricerca condotta da Dan Finn (Finn, 2005, 109), sarebbe, infatti, stata fortemente interessata ad instaurare un proficuo rapporto di collaborazione con le strutture pubbliche così da creare un servizio di ricollocamento migliore ed efficace, idoneo a creare condizioni di stabilità lavorativa per i disoccupati di lunga durata. In tal senso, vi è stata una cooperazione tra *Manpower* ed i dirigenti pubblici finalizzata all'implementazione di un comune impegno, idoneo ad assicurare che tali iniziative fossero, una volta attuate, effettivamente ed integralmente replicabili anche attraverso le sole organizzazioni del settore pubblico (Faulkner K., 2001, 81-86). In concreto, non può trascurarsi come l'implementazione delle “*Employment Zones*” con il supporto sinergico di società private (individuate con gare d'appalto: Reed Personnel, Work Links, Pertemps Alliance, Work Direction), abbia permesso di ridurre il numero dei disoccupati di lunga durata e dei disabili inoccupati. In particolare, alle agenzie per il lavoro coinvolte viene riconosciuto un compenso fisso per ogni lavoratore su cui intraprendono uno

specifico lavoro di riqualificazione attraverso un percorso fatto di conoscenza, verifica delle capacità e comprensione delle difficoltà di inserimento: questo primo approccio può durare sino a 13 settimane e in questa fase il lavoratore riceve ancora l'indennità di disoccupazione; segue una fase in cui il *job account* dell'agenzia è direttamente responsabile perché chiamato, per un periodo sino a 6 mesi, ad erogare sia sussidi di disoccupazione che assistenza formativa. Infine, in una terza fase, il medesimo *job account* si occupa di supportare nell'impiego, nel frattempo individuato, il lavoratore precedentemente selezionato, così da verificare se tale impiego possa o meno essere considerato stabile e sostenibile. Come premesso, per ogni lavoratore preso in carico è previsto da parte del Governo, ed in particolare del Ministero del Tesoro, l'erogazione in favore delle agenzie di risorse economiche, ovviamente ben maggiori, se, dopo un numero determinato di settimane, viene effettivamente individuata una possibilità di impiego per il lavoratore. Un compenso particolare spetta, inoltre, alle aziende che decidano di mantenere in servizio il lavoratore così reclutato per un periodo maggiore di tre anni (Finn, 2005, 111). In termini più generali, è stata, ancora, stipulata una convenzione (*Service Level Agreement*) tra il sistema pubblico di collocamento e l'associazione delle agenzie private che ha permesso di arrivare alla redazione di un documento, *A good practice guide for jobcentres and employment agencies*, in cui sono state raccolte tutte le migliori iniziative realizzate in materia di cooperazione tra pubblico e privato, specie con riferimento alla ricollocazione del personale in mobilità (Falasca, 2006, 112). Particolarmente significativo, infine, tra le misure poste a tutela dell'occupazione attraverso il



coinvolgimento degli attori privati, è certamente il servizio denominato di “Risposta Rapida”; obiettivo di questo servizio è riportare le persone al lavoro, così da evitare che le stesse finiscano, anche inconsapevolmente, per gravare sui servizi di assistenza alla disoccupazione per periodi eccessivamente lunghi. Con il suddetto servizio, in particolare, si è cercato di porre rimedio a quelle situazioni conseguenti a crisi occupazionali derivanti da licenziamenti collettivi: in tal senso, vengono attuate iniziative consistenti nella realizzazione di attività di assistenza e consulenza in materia di ricerca di lavoro (*outplacement*) e, parimenti, vengono erogati sussidi a sostegno del reddito. L’attuazione di queste iniziative, importanti soprattutto laddove la crisi occupazionale interessi un ambito locale in cui non sussistono condizioni socio-economiche favorevoli alla mobilità del lavoro, viene garantita attraverso la cooperazione delle agenzie private con le organizzazioni regionali e locali, sotto il coordinamento del *network* regionale dei *Job Centre Plus* (Italia Lavoro, 2005: p. 20). In proposito, secondo un’indagine condotta nel biennio 2004-2005 (“*Jobcentre Plus and Private Sector Recruitment Agencies*”), gli uffici del *Jobcentre Plus* fanno frequentemente ricorso alle agenzie private, soprattutto in ambito locale, per il ricollocamento di soggetti che presentino difficoltà di inserimento nel mondo del lavoro (disoccupati di lunga durata, minoranze etniche, over-cinquanta, disabili, genitori single, ex detenuti). Da quanto emerge da tale indagine, la condivisione degli obiettivi e la disponibilità alla comprensione delle reciproche esigenze ha rappresentato la chiave dello sviluppo della sinergia tra questi soggetti giuridici. Ad ogni modo, si è appreso che il 24% dei *Job Centre Plus* riceverebbero supporto dalle agenzie private per collocare soggetti con profili difficili e meno in

linea rispetto alle richieste provenienti dalle aziende. La collaborazione più diffusa e proficua, inoltre, tra quelle attivate, sarebbe stata quella maturata con le società *Adecco* ed *Hays*. Circa gli effetti della sinergia comunque sviluppata, i risultati più rilevanti in termini di reinserimento nel mercato del lavoro sono stati riscontrati con riferimento ai disoccupati di lunga durata ed alle minoranze etniche. La categoria per la quale, invece, sono state registrate le maggiori difficoltà è stata, certamente, quella degli ex detenuti.

### **3.3.3 Olanda: il modello nordico - liberista**

#### **3.3.3.1 Lavoro *temporaneo*: il *framework* regolativo**

In Olanda nel corso degli anni si è assistito ad una riorganizzazione della legislazione sul lavoro, al fine di promuovere il dinamismo e la flessibilità (Consiglio, Moschera, 2005). Il settore del lavoro temporaneo che in passato era guardato con sospetto dai sindacati, è divenuto un comparto in cui le relazioni tra lavoratori e datori di lavoro sono regolamentate con chiarezza (Consiglio, Moschera, 2005). L'attività delle ApL non si limita, infatti, solo alla somministrazione di lavoro, ma comprende una serie di servizi che vanno dal reclutamento e selezione all'*outplacement* (Consiglio, Moschera, 2005). In merito all'attività delle agenzie, l'ordinamento olandese prevedeva già dal 1965, un sistema di autorizzazione della durata di un anno, rilasciata dal Ministero degli Affari Sociali che richiedeva una serie di requisiti necessari per lo svolgimento delle attività e fissava a sei mesi il limite massimo della durata del contratto di missione presso la stessa impresa utilizzatrice. Nel 1998, però, tale

sistema è stato abrogato, attraverso il *Flexibility and Security-Act* che si basa su un' impostazione tendenzialmente liberista, nella convinzione che questa possa aumentare le possibilità di accesso dei lavoratori al mercato del lavoro.

Il modello olandese di lavoro temporaneo, il cosiddetto "Polder Model", rappresenta un modo diverso ed originale di regolamentazione del comparto delle ApL che si inserisce all'interno di un più ampio disegno di riforma che ha coinvolto l'intero mercato del lavoro (Consiglio, Moschera, 2005).

Nello specifico della somministrazione di lavoro, nei Paesi Bassi, non sono previste restrizioni all'utilizzo della fornitura di manodopera a specifiche situazioni o ipotesi lecite. Tuttavia anche in questo caso è vietata la fornitura di personale per la sostituzione di lavoratori in sciopero. Non è previsto, poi, l'obbligo di forma scritta per il contratto tra l'agenzia e l'impresa utilizzatrice, così come non è definito un limite di durata per la fornitura di manodopera.

Il contratto di lavoro tra il lavoratore e l'agenzia è qualificato come un contratto di lavoro subordinato "standard" e non è prevista l'obbligatorietà della forma scritta. Normalmente i contratti stipulati nell'ambito della fornitura di manodopera sono a tempo determinato, tuttavia il codice civile stabilisce che dopo tre anni o dopo tre contratti a termine consecutivi siano trasformati a tempo indeterminato. A questa disciplina si aggiunge la normativa contrattuale, che prevede la trasformazione dopo 18 mesi di missione presso la stessa impresa utilizzatrice oppure dopo 36 mesi presso diversi utilizzatori.

L'agenzia, in quanto datore di lavoro, è obbligata a corrispondere la retribuzione al lavoratore e a versare contributi sociali e le imposte. L'utilizzatore ha potere di direzione dell'attività prestata e la responsabilità in materia di salute e

sicurezza sul luogo di lavoro, rispetto alla quale è tenuto a informare il lavoratore dei rischi e delle regole di sicurezza presso l'impresa utilizzatrice. L'utilizzatore inoltre risponde in solido con il somministratore per il pagamento dei contributi previdenziali e il versamento delle imposte. Per quanto riguarda la tutela ed i diritti dei lavoratori, la legge olandese in materia di lavoro tramite agenzia disciplina la parità di trattamento. Tuttavia, sono possibili deroghe introdotte dalla contrattazione collettiva. In particolare, il contratto collettivo sottoscritto dalla ABU<sup>29</sup> (*Algemene Bond Uitzendondernemingen*: la principale organizzazione imprenditoriale delle agenzie) prevede che la parità di trattamento retributivo decorra dopo 26 settimane di missione presso lo stesso utilizzatore.

Nell'agenzia di fornitura di manodopera, i lavoratori somministrati, come ogni altro lavoratore presso il proprio datore di lavoro, sono titolari degli stessi diritti riconosciuti al personale dipendente che opera all'interno dell'agenzia e hanno diritti di informazione, consultazione e rappresentanza, come stabilito dalla legge sui consigli d'impresa. I lavoratori temporanei acquistano il diritto alla partecipazione attiva e passiva alle elezioni del consiglio di impresa rispettivamente dopo 26 settimane e 1 anno di missione presso l'impresa utilizzatrice. Inoltre, dopo 2 anni di missione, essi vengono considerati come dipendenti dell'impresa utilizzatrice con riferimento all'applicazione della legge sui consigli di fabbrica.

L'accesso al lavoro stabile è assicurato attraverso le normative legali e contrattuali che prevedono la trasformazione del rapporto di lavoro da tempo

---

<sup>29</sup> La principale organizzazione imprenditoriale delle agenzie.

determinato a indeterminato, trascorso un congruo periodo di tempo (18 mesi presso lo stesso utilizzatore o 36 mesi). Con riferimento al profilo della formazione, il contratto collettivo per i lavoratori tramite agenzia prevede incentivi per la formazione del lavoratore intesa come attività diretta ad accrescere, mantenere e acquisire maggiori e più approfondite conoscenze e capacità. Il contratto collettivo prevede inoltre, dopo 7 mesi di missione, che il lavoratore diventi titolare del *Personal Education Budget* (PBE). Il fondo inizia ad essere accantonato nelle prime 26 settimane di lavoro presso un'agenzia, al termine delle quali deve essere investita in formazione una certa percentuale del complessivo costo delle retribuzioni corrisposte ai lavoratori, secondo la misura dell'1%.

Nel settore delle agenzie di fornitura di manodopera, è presente una contrattazione collettiva molto sviluppata. La ABU è la principale organizzazione imprenditoriale delle agenzie, mentre i principali sindacati che tutelano i lavoratori tramite agenzia, anche che non rappresentano solamente questa categoria di lavoratori, sono FNV *Bondgenoten*, CNV *Dienstenbond and De Unie*. Queste associazioni sono le firmatarie del “contratto collettivo ABU”, che è stato dichiarato valido *erga omnes* e trova applicazione nei confronti di oltre il 90% dei lavoratori somministrati. Esiste inoltre un altro contratto collettivo del settore denominato “contratto collettivo NBBU”. Tutte le parti firmatarie di questi contratti hanno costituito la “Fondazione per l'implementazione dei contratti collettivi di lavoro per i lavoratori tramite agenzia” (SNCU), che come indica il nome verifica l'applicazione conforme dei contratti collettivi. Caratteristico della contrattazione collettiva è il sistema a fasi, per cui il

lavoratore tramite agenzia acquisisce diritti all'incrementare della sua anzianità di servizio presso l'agenzia. Nella fase A, da 1 a 6 mesi, rientrano i lavoratori con una missione di almeno un giorno che non supera i 6 mesi (il rapporto di lavoro termina con la fine della missione o per malattia del lavoratore). Se durante la missione il lavoratore si ammala e deve interrompere la prestazione, riceverà un'indennità per la malattia (che non può superare il 90% dello stipendio fino ad allora ricevuto); mentre nel caso di conclusione fisiologica della missione riceverà un'indennità per la disoccupazione se non impiegato in un'altra missione.

Nella fase B, da 7 a 12 mesi, quindi con una missione prolungata oltre i 6 mesi ma entro i 12, si comincia con un colloquio per capire le esigenze di formazione del lavoratore. In questa fase i lavoratori con un'età superiore ai vent'anni iniziano ad accumulare i contributi per la pensione. Nella fase C, da 12 a 18 mesi (con lo stesso utilizzatore) o a 36 (con diversi utilizzatori), sono introdotti alcuni diritti ulteriori, per esempio, la retribuzione al 100% in caso di malattia o l'indennità in caso di interruzione della missione (in alternativa un contratto a termine di tre mesi).

Nella fase D, oltre i 18 mesi (presso la stessa impresa utilizzatrice) o 36 mesi, il contratto del lavoratore con l'agenzia si trasforma a tempo indeterminato e si applicano le procedure per il licenziamento previste per un qualsiasi datore di lavoro.

La funzione di vigilanza è affidata all'ispettorato del lavoro che prevede delle sanzioni in caso di violazione della regolamentazione in materia di condizioni di lavoro. Svolge inoltre una funzione di vigilanza sull'attuazione della

contrattazione collettiva la “Fondazione per l’implementazione dei contratti collettivi di lavoro per i lavoratori tramite agenzia” (SNCU). In caso di mancata applicazione da parte di una agenzia, la Fondazione può adire il tribunale oltre a comminare sanzioni, mentre l’associazione imprenditoriale può espellere il socio inadempiente.

**Tabella 3.4 – Le fasi del modello olandese**

Le fasi del modello olandese			
Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
Da 1-6 mesi: indennità per la malattia non superiore al 90%; indennità per la disoccupazione se non impiegato in un’ altra missione.	Da 7 a 12 mesi: acquisizione del diritto alla formazione	Da 12 a 18/36 mesi: retribuzione al 100% in caso di malattia; un’indennità in caso di interruzione.	Oltre i 18/36 mesi: il contratto del lavoratore con l’agenzia si trasforma a tempo indeterminato

Fonte: rielaborazione dati Consiglio e Moschera, 2005.

### **3.3.3.2 Le ApL come attori sociali**

Il coinvolgimento di operatori privati nella gestione dei servizi all’impiego, ed in particolare in quelli di reinserimento nel mercato del lavoro dei disoccupati, vanta in Olanda, ormai, diversi anni di pratica implementazione. Infatti, fin dal 2002, anno di entrata in vigore del *Work and Incombe Implementation Act* (legge sulla struttura di implementazione per il lavoro e il reddito, in tale nazione conosciuta con l’acronimo *SUWI*) si è, tra l’altro, stabilito che i programmi di reintegrazione (educazione, formazione e lavoro) fossero affidati, in via esclusiva, a fornitori privati individuati tramite procedure di evidenza pubblica (Sol, Hoogtanders, 2006, 143).

Tale misura si inserisce in un vasto processo di riforma del *Welfare State* avviato fin dagli anni ’80, al fine di rispondere all’alto livello di dipendenza dalle

prestazioni sociali e alla conseguente crescita della spesa per la sicurezza, che, nel tempo, si erano prodotte. Alla base di tale profondo intervento strutturale vi è una sostanziale modifica dell'approccio politico al problema della disoccupazione ed ai sostegni economici per alleviare lo stesso. In Olanda ci si è mossi, difatti, da una prospettiva orientata alla domanda ad una rivolta all'offerta di lavoro: la stessa disoccupazione è stata, quindi, considerata non una conseguenza di problemi sociali ed economici, ma il risultato di un'utilizzazione del sistema della sicurezza sociale da parte degli individui a proprio beneficio (Sol, Hooglanders, cit., 141). Il SUWI impone cioè l'obbligo per UWV e Comuni di esternalizzare a favore di fornitori privati la fetta maggiore dei progetti finalizzati alla attivazione ed al reingresso al lavoro dei disoccupati. Tale "privatizzazione" dei servizi di reintegrazione non è solo finalizzata a realizzare un risparmio sulla spesa sociale, mettendo a frutto la maggiore efficienza degli operatori privati, ma anche a migliorare la qualità dei servizi (Sol, Hooglanders, cit., 140). Molto sviluppato sembra anche il coinvolgimento delle agenzie nelle attività di intermediazione svolte dal CWI, tramite accordi con questo ente. Sono state promosse *joint venture* per la ricollocazione dei lavoratori in caso di licenziamenti collettivi, che prevedevano "premi di collocamento" (circa 750 €) a favore dell'operatore privato per ogni persona collocata. Da ultimo la cooperazione si svolge tramite la predisposizione dei "locali condivisi", ove l'agenzia pubblica offre alle agenzie di fornitura spazi in cui vengono forniti servizi sia alle persone in cerca di lavoro che alle aziende e l'assegnazione, tramite gare d'appalto, di incarichi relativi alla raccolta delle offerte di lavoro presso le aziende.



### **3.4 Lavoro temporaneo e welfare attivante in Europa: un confronto di sintesi**

L'analisi comparata ha mostrato come le riforme di carattere più strutturale sono state implementate proprio nei paesi dove esistevano già delle condizioni di partenza positive, sia sul piano del rendimento del mercato del lavoro, che in termini di capacità di concertazione fra le parti sociali e di coordinamento fra gli attori (Olanda). L'idea di fondo è stata quella dell'individuazione di uno stretto legame tra protezione sociale e partecipazione al mercato del lavoro, vincolando la possibilità di accedere ai sussidi monetari ad un impegno attivo da parte del disoccupato nella ricerca di una occupazione, secondo il principio *work first*. Nei tre paesi analizzati (che appartengono a modelli diversi) si è osservato, inoltre, un dato comune che è rappresentato dall'apertura alle agenzie private, nelle forme che abbiamo visto essere le più svariate, di alcuni servizi da sempre monopolio del sistema pubblico (reinserimento dei disoccupati, programmi di formazione e ricollocazione). Le ApL si stanno quindi ponendo come attori "sociali" innovatori nell'organizzazione del mercato del lavoro, con un conseguente miglioramento, sia d'immagine che sostanziale, del livello dei servizi offerti, nonché un contenimento delle spese pubbliche. La concorrenza con le agenzie private, oltre ad un benefico effetto di emulazione, ha comportato un naturale scambio di conoscenze, ed esperienze, che ha determinato un complessivo miglioramento della qualità e della varietà dei servizi e, conseguentemente, dei livelli occupazionali (Putignano, 2003). In particolare il servizio pubblico è stato costretto ad uscire dalla logica burocratica di mera gestione di liste di disoccupati, orientandosi, invece, per un aiuto reale

al lavoratore a prospettare un proprio bilancio di competenza, a creare un piano di *marketing* di promozione della propria candidatura ad un impiego, assistendolo nella ricerca di un'occupazione (Putrignano, 2003). L'esternalizzazione di alcuni servizi o di veri e propri settori del mercato, non può essere considerato un venir meno dello Stato rispetto alle competenze che gli sono proprie, in quanto quest'ultimo resta comunque motore del sistema e garante di eventuali disomogeneità<sup>30</sup>. In merito all'omogeneità degli interventi messi in atto, la letteratura internazionale che si è occupata di regimi di *welfare* e di lavoro, ha mostrato quanto i fondamenti empirici delle radicali diversità istituzionali esistenti tra paesi sono in realtà sorprendentemente incerti. Sta prendendo forma, infatti, l'idea di "sistemi ibridi", vale a dire che la maggioranza dei casi nazionali non corrisponde pienamente ad un singolo tipo puro di *welfare regime*, ma comprende un insieme di istituzioni e programmi derivanti da differenti modelli e dovuti al trasferimento di politiche tra i diversi tipo di sistemi di protezione sociale.

---

<sup>30</sup> Attraverso il regime di convenzionamento, ad esempio, sembra essere quello più efficace: da una parte si trasferiscono ad altri soggetti, esterni alle strutture statali, gli obiettivi, gli strumenti, ed anche i finanziamenti; ma d'altra parte ci si avvale della professionalità degli agenti delle organizzazioni private, potendole al contempo controllare attraverso la fissazione degli standard dei servizi offerti, con la minaccia della revoca dei finanziamenti o della stessa autorizzazione. Una volta che l'affidabilità di un operatore pubblico o privato, sia provata, e che si sia con esso stabilito un rapporto (ad esempio con lo strumento dell'accreditamento tramite licenza, autorizzazione o conversione) è sul piano operativo che va gestita la relazione fra operatori pubblici e privati o fra operatori privati; meglio ancora se si agisce in regime di autogestione, attraverso codici di autoregolamentazione, che hanno la caratteristica di provenire dai soggetti che dovranno applicarli, e quindi di godere del massimo della positività e della forza. All'eventuale obiezione sulla singolarità del fatto che il controllato debba darsi delle regole di controllo si può rispondere con l'osservazione che una visione del genere sottende una "presunzione di incapacità d'agire" dei soggetti privati che è tutta da dimostrare, e con la considerazione che è interesse delle stesse agenzie quello di dotarsi di codici di autoregolamentazione, proprio come correttivo di eventuali sleali concorrenze che qualcuna di esse dovesse attuare; i meccanismi premiali e punitivi del mercato, d'altra parte, escluderebbero nel tempo quei soggetti che non si attenessero alle regole, dando così una scarsa garanzia nei confronti dell'utente (Putrignano, 2003).

**Tabella 3.5 – Le ApL in Europa: un confronto**

Le ApL in Europa: un confronto			
Vincoli	Francia	Gran Bretagna	Olanda
Necessità di autorizzazione per le ApL	SI	NO	NO
Obblighi di garanzie finanziarie per le ApL	SI	NO	NO
Normativa ad hoc sul LT <sup>31</sup>	SI	NO	SI
Divieto di utilizzo in alcuni settori	SI	NO	NO
Divieto di utilizzo in caso di sciopero	SI	SI	SI
Necessità di un contratto di lavoro scritto	SI	NO	SI
Limiti alla durata del contratto	SI	NO	SI
Parità di trattamento	SI	IN PARTE	SI
Partnership pubblico-privato	SI	SI	SI

Fonte: rielaborazione da Semenza *et al.*, 2007

Rispetto agli interventi sul sistema di protezione sociale, la maggior parte dei paesi (soprattutto quelli continentali) ha, però, effettivamente operato al margine, soprattutto liberalizzando i contratti di lavoro temporanei e lasciando invariato il sistema di protezione dei lavoratori a tempo indeterminato, perpetuando in questo modo le disuguaglianze presenti nel mercato del lavoro.

---

<sup>31</sup> LT: Lavoro temporaneo.



## Capitolo 4 - Il lavoro in somministrazione in Italia

### *Premessa*

“E' difficile immaginare un periodo di trasformazioni così intense nel mercato del lavoro, nella struttura dell'occupazione, nella composizione professionale della popolazione, nelle condizioni di vita dei lavoratori e nella forza contrattuale delle loro rappresentanze come quello che ha avuto luogo in Italia negli ultimi quaranta anni. Anche i trenta anni precedenti, quelli seguiti alla fine della seconda guerra mondiale, avevano visto trasformazioni di pari entità e in qualche caso di portata anche superiore. Ma ciò che caratterizza l'ultimo quarantennio è stata anche la complessità del cambiamento e il fatto che le tendenze non sono state solo unidirezionali, come era invece avvenuto nella fase precedente” (Pugliese, 2015: p.9).

Uno degli aspetti di tale cambiamento, che ha intersecato le dinamiche e i processi in atto nel sistema economico-sociale, è stata la riforma del sistema di collocamento italiano che si è mossa, principalmente, in due direzioni: apertura ai privati nell'attività di intermediazione e riqualificazione del collocamento pubblico. Il cosiddetto “Pacchetto Treu”<sup>12</sup> del 1997 [§4.3.3] ed il decreto legislativo n. 276 del 2003, in attuazione della c.d. Legge Biagi – legge 14 febbraio 2003, n. 30 [§4.3.4], hanno, infatti, sancito la fine del monopolio pubblico del collocamento e affidato la fornitura del lavoro interinale ai privati, purché iscritti in un apposito albo istituito presso il Ministero del Lavoro.

Quest'evoluzione ha ricevuto una forte spinta anche dall'adozione di un modello di coordinamento a livello europeo delle politiche nazionali del lavoro, in cui la revisione dei servizi all'impiego ha costituito una delle priorità dei governi

nazionali (Tiraboschi, 2004), spingendo verso la liberalizzazione e il decentramento delle funzioni di intermediazione tra domanda ed offerta di lavoro [ §3.1.2].

Le politiche di flessibilizzazione avviate, in Italia, partire dalla metà degli anni '90, anche esse in sintonia con le direttive della Unione Europea, hanno, poi, fortemente ampliato la gamma delle forme di impiego utilizzabili nel nostro sistema del lavoro. All'interno di tali forme è rientrato “[...] nel 1997, (anche il lavoro)interinale, regolato in modo più ampio e più condiviso, dal “pacchetto Treu” fino a diventar(ne) il pezzo forte [...]” (Accornero, 2006b: pp.86).

Le società di fornitura di lavoro temporaneo hanno, infatti, conseguito un rapido successo. In pochi anni sono state capaci di realizzare una presenza capillare su tutto il territorio nazionale, rappresentando, in assenza di azioni da parte degli uffici pubblici di collocamento, il punto di primo approdo dei soggetti in cerca di occupazione (Bocchieri, in Tiraboschi e Olivelli, a cura di, 2005). Come ha sottolineato Sestito, “il suo sviluppo quantitativo è stato prodigioso nonostante le premesse piuttosto incerte. Perché? Perché faceva quel che il collocamento non poteva fare: trovava un impiego temporaneo a chi cercava un lavoro. [...] grazie ad una rete capillare ed a una selezione basata sulle richieste delle aziende e sui curricula dei candidati, le agenzie favoriscono l'incontro tra domanda e offerta, surrogando alla luce del sole funzioni raramente svolte dal collocamento pubblico”(Accornero, 2006b: pp.86-87).

La liberalizzazione del lavoro in somministrazione e l'introduzione di forme di lavoro atipico hanno alterato in maniera radicale il tradizionale modello di occupazione italiano, fortemente ancorato al lavoro dipendente *standard*, senza

però che a queste modifiche si sia accompagnato un altrettanto radicale ripensamento del nostro sistema di tutele e della struttura di *welfare* ( Altieri, Dota, Piersanti, 2009). D'altra parte gli schemi di protezione sociale pubblici basati su una logica di tipo assicurativo, si rivelano in molti casi inadeguati a tutelare i soggetti con carriere lavorative atipiche, così che il lavoro, ovvero la discontinuità lavorativa, può diventare una fonte di insicurezza sociale. Un rischio crescente per le fasce più deboli della forza lavoro e che coinvolge soprattutto i nuovi entrati nel mercato del lavoro ovvero i giovani e le donne. Occorre, quindi, che si definiscano nuove reti di protezione sociale, nuove tutele che sappiano ricomprendere tutte le nuove forme lavorative (e non più solo quella classica del lavoro dipendente a tempo indeterminato, come un tempo) quali tutele minimali di carattere economico e sociale (La Rosa, 2003).

Il capitolo si apre con un breve *excursus* sulla struttura occupazionale italiana e sulle caratteristiche del suo modello di disoccupazione, per poi passare alla descrizione del processo di trasformazione del sistema di collocamento pubblico in rete di servizi per l'impiego, che prevede la collaborazione tra centri per l'impiego ed operatori privati.

Tale trasformazione si è, infatti, intrecciata con la liberalizzazione dell'intermediazione privata di mano d'opera e con lo sviluppo delle *policy* per il lavoro flessibile in Italia. I paragrafi centrali descrivono proprio la nascita e l'evoluzione del comparto delle Agenzie per il Lavoro e del contratto di somministrazione, illustrandone il *template* normativo e le caratteristiche organizzative. Come detto, la flessibilizzazione delle strutture produttive ha portato con sé un indebolimento delle precedenti forme di tutela del lavoro, sul

piano legislativo e contrattuale e quindi un aumento della precarietà e dell'incertezza (Paci, 2005). A questo proposito, il discorso prosegue analizzando le caratteristiche del “modello di *welfare* all'italiana” (Ferrera *et al.*, 2012) e le recenti riforme in tema di ammortizzatori sociali messe in atto dalla Riforma Fornero e, in ultimo, dal *Jobs Act*. Oltre che sulle forme di tutela, le nuove forme di lavoro si riflettono anche sulla condizione dei lavoratori (individualizzazione dei percorsi e delle posizioni lavorative) anche dal punto di vista dell'unità e della possibilità di azione sindacale (Pugliese, 2015). Allo stesso modo, i sindacati faticano ad assumere un nuovo ruolo di promotori di un processo di re-istituzionalizzazione dei rapporti di lavoro instabili e di una loro maggiore protezione. E' su questo punto che si sofferma il paragrafo 5.4 che descrive la funzione che le organizzazioni sindacali hanno avuto nell'evoluzione del comparto della somministrazione in Italia a partire dalla sua nascita per arrivare allo sviluppo di enti bilaterali che costituiscono un mini-*welfare* di settore.

#### **4.1 Il mercato del lavoro italiano e la disoccupazione di massa**

Esaminando la situazione italiana all'interno del processo di passaggio dal sistema fordista a quello post-fordista, è possibile ricostruire l'evoluzione della condizione occupazionale nel nostro paese. Gli inizi degli anni '70 vedono l'Italia caratterizzata da tassi di disoccupazione ancora relativamente bassi, per altro in corrispondenza di tassi di occupazione anch'essi modesti. Questi sono gli anni del lavoro operaio, che era andato assumendo in Italia centralità nella



società, nel discorso politico e nella giovane ricerca sociale (ma anche in quella di giovani economisti) (Pugliese, 2015). Nello stesso periodo si assiste anche ad una grande trasformazione della struttura occupazionale italiana: l'impiego di forza lavoro nell'industria manifatturiera nel suo complesso (che pure aumenta in termini assoluti solo di un milione di unità) vede un aumento, soprattutto nella grande e nella media impresa, mentre, al contrario, si dimezza il numero delle piccole aziende artigianali o del semplice artigianato tradizionale di produzione e di servizio (Pugliese, 2015). Negli stessi anni la classe operaia si consolida numericamente e soprattutto politicamente. Cresce anche il sindacato, soprattutto quello dei metalmeccanici, che nel frattempo spinge verso l'unità sindacale.

A partire, invece, dalla metà degli anni '70, in tutta Europa si entra nell'epoca della disoccupazione di massa, il cui tasso, in Italia, si colloca in sostanza nella media europea però con una specificità nazionale per cui gli svantaggi maggiori del mercato del lavoro si registrano tra i giovani e in particolare le giovani donne, oltre che nel Mezzogiorno in generale (la situazione è espressione del dualismo nel mercato del lavoro italiano tra Nord e Sud ma anche dei valori patriarcali della società italiana). Il lavoratore maschio adulto, capo famiglia (il *breadwinner*), in questi anni, continua ad essere piuttosto protetto (nel Mezzogiorno i tassi di attività della componente maschile adulta delle forze di lavoro sono in quegli anni alti e non distanti da quelli nel Centro- Nord) mentre i giovani, al contrario, restano a lungo fuori dell'occupazione e per una componente di loro, le giovani donne del Mezzogiorno, tutto si conclude con lo scoraggiamento e l'uscita dal mercato (Pugliese, 2015). Il modello italiano della

disoccupazione in quegli anni mostra dunque tre caratteristiche fondamentali, la cui comprensione implica un richiamo ai valori della società italiana, al sistema di relazioni industriali e alla evoluzione dell'economia e della politica economica: essa è prevalentemente meridionale, prevalentemente giovanile e in larga misura femminile (Pugliese, 2015). Tale modello, è, allo stesso tempo, alimentato dalla struttura familista del *welfare* italiano che “rifiuta l'idea di una responsabilità collettiva per la disoccupazione e sottolinea in modo forte il ruolo della famiglia che ha il compito di proteggere i suoi membri” (Gallie, Paugam, 2000b: p.371) La mancanza di occupazione vede, quindi, fortemente colpiti i giovani di entrambi i sessi, ma tocca solo marginalmente i maschi adulti, che nella posizione di capofamiglia offrono attraverso i loro redditi un sostegno economico sicuro agli altri membri del nucleo familiare (Fullin, 2004).

La sostanziale assenza di misure di tipo universalistico a sostegno del reddito dei disoccupati e degli inoccupati, nel caso italiano, è, infatti, controbilanciata dal ruolo forte giocato dalla famiglia che rappresenta la principale protezione per coloro che si trovano senza lavoro ed opera come un vero e proprio ammortizzatore sociale, attutendo i costi economici della disoccupazione e riducendo di conseguenza il rischio di impoverimento (Fullin, 2004). Le stesse organizzazioni sindacali italiane, nel corso degli anni '70 e '80, hanno contribuito a rafforzare questo sistema in quanto, di fronte alla crescita della disoccupazione, hanno cercato di difendere in primo luogo il posto di lavoro dei capofamiglia maschi, perché da essi derivano, poi, garanzie e sostegni per gli altri membri della famiglia. In questo modo, sebbene ne venivano attenuati i rischi economici, non si sono ridotti in egual misura i costi sociali della

disoccupazione che restano elevati per tutti coloro che, prevalentemente giovani di ambo i sessi e donne adulte, non riescono a trovare un impiego nonostante lo stiano cercando (Reyneri, 2002). Già da quel momento storico, il problema dell'occupazione e dell'inattività è legata, inoltre, ad un serio problema di mancanza di sbocchi dovuto a carenze di domanda di lavoro e all'assenza di una politica economica espansiva quale era stata quella del periodo precedente (Pugliese, 2015). A metà decennio, ai primi segni di difficoltà dell'industria nel Nord- Ovest, si accompagna, nel Mezzogiorno, la precoce crisi delle industrie nazionali e multinazionali. A partire degli anni'80, in Italia, come negli altri paesi industrialmente avanzati, si registrano, infatti, ulteriori cambiamenti nella struttura e nella composizione del mercato del lavoro; tra di essi forse il più significativo riguarda il rapporto tra occupazione, disoccupazione e crescita. Negli anni '80, quando il tema all'ordine del giorno, in Italia come in Europa, era la disoccupazione di massa, si osserva paradossalmente come quest'ultima crescesse contemporaneamente a tassi di crescita economica modesti ma tuttavia evidenti (Pugliese, 2015). Si parlò in quegli anni anche di *jobless growth* (crescita senza occupazione) a significare la selettività della domanda di lavoro che aveva determinato una concentrazione dell'occupazione verso i settori più produttivi lasciando le componenti della forza lavoro meno competitive in condizione di disoccupazione. Ma le cose erano molto più complicate, come risultò evidente con la recessione degli inizi degli anni '90, che nel nostro paese vede comparire a livello di massa, per la prima volta dopo decenni, la disoccupazione operaia in senso stretto. In quei primi anni '90 inizia mutare il rapporto tra disoccupazione giovanile e disoccupazione adulta: la prima

continua a essere dominante, la seconda aumenta invertendo il *trend* più che ventennale. Quegli anni sono importanti dal punto di vista della comprensione della disoccupazione perché per la prima volta ci si rese conto che la disoccupazione non è solo una questione meridionale ma un limite strutturale del sistema produttivo italiano (Pugliese, 2015). Con la fase congiunturale recessiva degli inizi degli anni novanta emerge, anche, la figura del disoccupato industriale, fino ad allora parte del gruppo dei garantiti: operai spesso già avanti nell'età, ma ancora non pronti psicologicamente per la pensione e spesso costretti al pre-pensionamento forzato: gli *older workers* della letteratura anglosassone. Con la conclusione di questa fase recessiva, cioè a partire dal 1994, in Italia i livelli occupazionali cominciano a salire: da metà degli anni novanta fino alla devastante crisi finanziaria attuale, l'occupazione aumenta per tutti: maschi e femmine, giovani ed anziani, nonostante, questa volta i tassi di crescita risultino piuttosto modesti. Se prima, dunque, si parlava di crescita senza occupazione, a partire dalla metà degli anni novanta ha luogo la fase dell'occupazione senza crescita dovuta all'espandersi del numero dei lavoratori nei servizi e in generale nelle attività a bassa produttività (Pugliese, 2015). Inoltre, le nuove normative che regolano il mercato del lavoro in direzione della flessibilità si traducono in un effettivo aumento delle occupazione atipica e a tempo determinato.

La crisi attuale vede, però, di nuovo comparire la disoccupazione a tutti i livelli. Disoccupazione, sottoccupazione e precarietà occupazionale si sommano e spiegano il carattere di precarietà esistenziale vissuto e avvertito soprattutto dai giovani in questo periodo (Pugliese, 2015). Elemento di continuità rispetto al

passato è rappresentato dal persistente carattere meridionale del fenomeno (Pugliese, 2015): disoccupazione e sottoccupazione, gravi in tutto il paese, tornano ad essere innanzitutto una questione meridionale. I tassi di occupazione femminile, che nelle aree più ricche del Nord spesso raggiungono e superano il livello degli altri paesi europei sviluppati, nel Mezzogiorno continuano a essere particolarmente modesti; a questi si sommano le persone ritirate per scoraggiamento (Pugliese, 2015).

Nello specifico, con la crisi, i giovani precari occupati nei lavori atipici sono stati i primi a perdere il lavoro in tutto il paese. Nel Mezzogiorno per i giovani, date le già poche *chance* di occupazione nel mercato regolare, l'unica possibilità, per molti, è di cercare di qualche occupazione 'al nero', con grande spreco di risorse e di capitale umano. Ma anche a questo riguardo la situazione è difficile. La specificità principale del lavoro nero nel Mezzogiorno è che esso non riguarda tanto e solo quote marginali della forza lavoro (casalinghe o lavoratori stranieri recentemente immigrati e irregolari) ma anche lavoratori maschi giovani e soprattutto adulti che, in altri contesti, sono in genere impiegati nelle occupazioni stabili (Pugliese, 2015). Per quel che riguarda l'emigrazione all'estero, essa trae sempre più origine dalle regioni del Centro-Nord, in quanto, sia pure a livelli meno gravi, la crisi fa sentire i suoi effetti anche sul mercato del lavoro di quelle regioni (Pugliese, 2015).

I cambiamenti nella struttura occupazionale italiana e nelle dinamiche del mercato del lavoro si intrecciano, naturalmente, con le trasformazioni che hanno attraversato il sistema di collocamento, nel nostro paese, anche alla luce dall'adozione di un modello di coordinamento delle politiche nazionali del

lavoro a livello europeo, in cui la revisione dei servizi all'impiego ha costituito una delle priorità.

#### **4.2 La fine del monopolio pubblico nei servizi di collocamento**

Nell'ultimo decennio il mercato dell'intermediazione del lavoro in Italia ha subito profondi cambiamenti. Da mercato fortemente incentrato sulla presenza di intermediari istituzionali (il collocamento pubblico) e sull'utilizzo limitato di attori specializzati, si è passati ad una realtà in cui, accanto agli operatori tradizionali, si sono sviluppate nuove organizzazioni con diverse competenze (Consiglio, Moschera, 2005).

In Europa, non esiste una definizione unica di intermediari del mercato del lavoro, ma solitamente il settore dell'intermediazione del lavoro è composto da tutti quegli attori che mediano domanda ed offerta del lavoro, indipendentemente dalla loro natura giuridica e dai loro obiettivi *profit* o non *profit* (Bergstrom, 2003).

In Italia il D.lgs. 276/2003 definisce l'intermediazione come "l'attività di mediazione tra domanda ed offerta di lavoro, anche in relazione all'inserimento lavorativo dei disabili e dei gruppi di lavoratori svantaggiati comprensiva tra l'altro: della raccolta dei curricula dei potenziali lavoratori; della preselezione e costituzione di relativa banca dati; della promozione e gestione dell'incontro tra domanda ed offerta di lavoro; dell'effettuazione, su richiesta del committente, di tutte le comunicazioni conseguenti alle assunzioni avvenute a seguito delle attività di intermediazione; dell'orientamento professionale; della progettazione

ed erogazione di attività formative finalizzate all'inserimento lavorativo". Oggigiorno, oltre ai Centri per l'impiego e alle agenzie di intermediazione private altri soggetti possono svolgere, quindi, l'attività di collocamento previa apposita autorizzazione.

Questi enti sono:

- le Università pubbliche e private;
- le Fondazioni universitarie (che hanno come oggetto l'alta formazione con specifico riferimento alle problematiche del mercato del lavoro);
- i Comuni anche sotto forma di Unione di Comuni e le Comunità montane, con particolare attenzione ai soggetti svantaggiati;
- le Camere di Commercio, Industria, Agricoltura ed Artigianato;
- gli Istituti di scuola secondaria di secondo grado, statale e paritaria, che possono collocare i propri allievi nel mercato del lavoro attraverso tirocini e contratti di lavoro;
- le Associazioni dei datori di lavoro e dei prestatori di lavoro comparativamente più rappresentative, firmatarie di contratti collettivi nazionali di lavoro;
- le Associazioni in possesso di riconoscimento istituzionale di rilevanza nazionale e aventi come oggetto sociale la tutela e l'assistenza delle attività imprenditoriali;
- gli Enti bilaterali;
- la Fondazione costituita dall'Ordine nazionale dei Consulenti del Lavoro.

Questa situazione si è generata grazie alla liberalizzazione del mercato dell'intermediazione del lavoro che in Italia è culminata con l'introduzione del D.lgs. 276/2003, che ha sancito l'abolizione del monopolio pubblico del collocamento. L'attività e il lungo smontaggio a cui le politiche del lavoro hanno sottoposto l'apparato garantista ereditato dal dopoguerra, ha, quindi, via via ridotto il peso e la centralità del collocamento pubblico di manodopera.

(Accornero, 2006b). Il perno di tale sistema di garanzie era la legge n. 264 del 1949 che aveva attribuito, esclusivamente, allo Stato il compito di gestire l'incontro tra domanda ed offerta di lavoro. Il sistema italiano dei servizi pubblici per l'impiego (SPI) fu creato, infatti, nel 1949 (Legge 264 del 29 aprile 1949) attorno alla rete degli Uffici di collocamento, che avevano principalmente il compito di certificare assunzioni e licenziamenti e dichiarare lo stato di disoccupazione, da cui dipendeva l'accesso ad una serie di prestazioni e benefici pubblici. Il collocamento era gestito in regime di monopolio dallo Stato ed operava secondo il principio della chiamata numerica, cui si poteva derogare solo in caso di professionalità elevate o di assunzione di familiari. Il datore di lavoro, in altre parole, non poteva scegliere chi assumere, ma solo presentare una richiesta di avviamento al lavoro, specificando il numero di lavoratori richiesti e la loro qualifica. Era poi l'Ufficio di collocamento competente per territorio a disporre l'avviamento al lavoro secondo l'anzianità di disoccupazione.

A livello europeo il principio su cui si è fondato per lungo tempo il divieto di esercitare l'attività di collocamento privato da parte di agenzie di mediazione, decretando dunque la natura pubblicistica della funzione di collocamento [§3.1.2] è stato "Il Lavoro non è una merce" sancito dalla Convenzione OIL n. 2 del 1919.

In Italia, questo sistema rimase quasi del tutto inalterato fino agli anni '90, quando fu prima abrogata la chiamata numerica in favore della cosiddetta chiamata nominativa e poi completamente liberalizzato, introducendo l'assunzione diretta e abolendo l'obbligo della richiesta preventiva. Il



collocamento obbligatorio resta tutt'oggi in vigore solo per disabili e categorie protette. Tale riforma si è resa necessaria anche a fronte di una sentenza della Corte di Giustizia Europea che denunciava la mancanza, nel nostro paese, di concorrenza nel settore (Corte di Giustizia Europea, 1997; Job Centre coop arl C – 55/96):

“Lo stato membro che vieti qualunque attività di mediazione e interposizione tra domanda e offerta di lavoro che non sia svolta dagli uffici pubblici di collocamento viola la disciplina comunitaria della concorrenza se determina una situazione per cui gli uffici pubblici di collocamento siano necessariamente indotti a sfruttare abusivamente la loro posizione dominante, ricorrendo i seguenti presupposti:

- a) gli uffici pubblici non sono palesemente in grado di soddisfare, per tutti i tipi di attività, la domanda esistente sul mercato del lavoro;
- b) l'espletamento delle attività di collocamento da parte delle imprese private è reso impossibile da disposizioni di legge che vietano tali attività;
- c) le attività di collocamento svolte da imprese private possono estendersi a cittadini o territori di altri stati membri”.

Nello stesso anno, anche la convenzione OIL n. 181/1997 riconosceva ai privati un ruolo importante nell'allocazione dell'offerta di lavoro e, in generale, nell'ottimizzazione del funzionamento del mercato del lavoro. Il principio secondo cui “il Lavoro non è una merce” resta, però, ancora posto a fondamento del principio di gratuità per i lavoratori dell'attività di collocamento privato.

L'architettura attuale del sistema italiano dei servizi per l'impiego è stata definita dalla riforma Bassanini (D. Lgs. 469/97 sulla semplificazione e il decentramento amministrativo<sup>13</sup>). Tra le funzioni delegate dallo Stato alle Regioni rientravano quelle in tema di mercato del lavoro, relative alle politiche dell'orientamento, della formazione e del collocamento, organizzando un servizio pubblico in grado di prendersi concretamente carico dell'inclusione lavorativa dei disoccupati. Anche le funzioni di gestione attiva del mercato del lavoro venivano delegate alle Regioni, e da queste alle Province e ad altri Enti locali, in base al principio di sussidiarietà, con il fine prioritario di rendere più flessibili i servizi. Va ricordato, per altro, che sempre nel 2000, avviene anche il processo di decentramento amministrativo introdotto nel 1997 con la riforma del Titolo V che diviene legge costituzionale. Alle Province era demandata la gestione e l'erogazione dell'offerta tramite nuove strutture chiamate Centri per l'impiego (CPI o SPI), che sostituivano i vecchi Uffici di collocamento, mentre allo Stato rimaneva un ruolo generale d'indirizzo, promozione e coordinamento e alcune competenze specifiche, quali ad esempio la vigilanza in materia di lavoro e dei flussi di entrata dei lavoratori non appartenenti all'Unione Europea (Decreto Legislativo 469 del 23 dicembre 1997).

I principi chiave attorno ai quali si sarebbe dovuta muovere l'azione dei CPI furono stabiliti dal D. Lgs. 181/2000 che individuava i potenziali destinatari delle misure di promozione all'inserimento nel mercato del lavoro e definiva lo stato di disoccupazione, dettando criteri anche per adeguare il sistema di incontro tra domanda e offerta di lavoro agli indirizzi comunitari intesi a promuovere strategie preventive della disoccupazione giovanile e della disoccupazione di

lunga durata. Unitamente al decentramento e alla loro riorganizzazione, il decreto legislativo ha affidato agli uffici pubblici nuove funzioni in materia di mercato del lavoro, con l'intenzione di modificare la loro attività da *funzione pubblica* in *servizio pubblico* diretto a realizzare un effettivo incontro tra domanda e offerta di lavoro. Ai nuovi centri per l'impiego, gestiti dalle Province (di fatto composti per la maggior parte di personale ministeriale trasferito dai vecchi uffici di collocamento), si richiedeva, infatti, di superare l'atteggiamento passivo e notarile limitato alla registrazione dei lavoratori nelle liste di collocamento, così come alla gestione e verifica dei dati provenienti dalle comunicazioni obbligatorie dei datori di lavoro, per assumere un nuovo ruolo attivo e propositivo nell'incontro tra domanda e offerta di lavoro. Nello specifico, veniva loro chiesto di sottoporre i soggetti ad interviste periodiche, prevedendo un colloquio di orientamento e una proposta di adesione ad iniziative di inserimento lavorativo, di formazione e/o riqualificazione professionale entro 12 mesi dall'inizio dello stato di disoccupazione (6 mesi in caso di giovani, donne in cerca di reinserimento lavorativo, percettori di ammortizzatori sociali). Il mancato adempimento degli obblighi, nonché la mancata presentazione al colloquio di orientamento comportavano la perdita dello stato di disoccupazione. Allo stesso modo, il rifiuto di un'offerta di lavoro comportava la perdita dell'anzianità di tale stato, mentre l'accettazione di una proposta a tempo determinato o temporaneo formulata dal servizio competente comportava una sua sospensione. Il successivo D. Lgs. 297/02 abbassò ulteriormente queste soglie a 3 mesi per un colloquio orientativo e a 6 mesi per

le proposte di inserimento o formazione (4 mesi per i giovani, le donne in cerca di reinserimento lavorativo, i percettori di ammortizzatori sociali).

Nel 2003 il collocamento viene, poi, ulteriormente liberalizzato ed aperto ai privati. La cosiddetta “Legge Biagi” [§ 4.3.3; §4.3.4] delineò un mercato del lavoro nel quale operatori pubblici e privati autorizzati svolgono la propria attività in regime di competizione e concorrenza. Nello specifico, si prevedeva:

- l’incentivazione delle forme di coordinamento e raccordo tra operatori privati e pubblici nel rispetto delle competenze delle Regioni e delle Province;
- l’identificazione di un unico regime autorizzatorio o di accreditamento per gli intermediari pubblici;
- il coordinamento delle disposizioni sull’incontro tra domanda e offerta di lavoro con la disciplina in materia di lavoro dei cittadini non comunitari;
- l’autorizzazione della somministrazione di manodopera solo da parte dei soggetti identificati e la nuova disciplina della somministrazione;
- la ridefinizione del regime del trattamento dei dati relativi all’incontro tra domanda e offerta di lavoro.

Da una vecchia concezione del collocamento si passa, quindi, ad una sua nuova accezione attraverso i servizi per l’impiego. In linea anche con la Strategia europea per l’occupazione, la tutela del lavoratore non dovrebbe più, infatti, essere “statica” e preordinata all’incontro tra domanda e offerta di lavoro, ma dovrebbe spostarsi sul piano della tutela del lavoratore nel mercato del lavoro e della promozione della sua occupabilità, tutelando il percorso professionale piuttosto che il posto di lavoro.

#### **4.2.1 Servizi per il lavoro pubblici e privati: una collaborazione necessaria**

Alla luce delle diverse disposizioni normative che si sono succedute nel tempo, seguendo le differenti indicazioni del legislatore, gli aspetti salienti nello sviluppo del sistema italiano di collocamento appaiono tre:

- l'avvio, a partire dalla fine degli anni '90, di una strategia di consolidamento della rete dei servizi pubblici e privati a supporto dello sviluppo delle politiche attive;
- il processo di decentramento amministrativo delle politiche attive a favore delle Regioni ed il trasferimento delle competenze e delle funzioni dei servizi alla Province che ha coinciso con lo sviluppo di tale strategia;
- il ruolo complementare che il legislatore attribuisce alle attività dei servizi pubblici ed a quelli "autorizzati ed accreditati".

Il D.lgs. 276/2003 ha, infatti, delineato una nuova configurazione nel mercato del lavoro in cui le Agenzie per il Lavoro si affiancano e non si sostituiscono alle strutture pubbliche provinciali (Centri per l'Impiego) e alle competenze delle Regioni in materia di organizzazione e di funzioni amministrative del mercato del lavoro. (Consiglio, Moschera, 2005) .

Al pubblico spetta ancora quindi, in via esclusiva:

1. l'aggiornamento dello status occupazionale del lavoratore;
2. il monitoraggio qualitativo e quantitativo dei flussi di mercato del lavoro e la certificazione dello stato di disoccupazione involontaria;
3. L'applicazione di normative antidiscriminatorie, la garanzia della riservatezza individuale del lavoratore, la previsione di diritti di precedenza nell'assunzione a favore di alcune categorie di lavoratori (contratti a termine per attività stagionali, lavoratori in mobilità, lavoratori cessati per trasferimenti d'azienda nei confronti del subentrante);

4. La disciplina vincolistica prevista per alcune categorie di lavoratori, in ragione della loro debolezza nel mercato del lavoro (i disabili) oppure per ragioni di ordine pubblico da cui discendono le limitazioni all'ingresso dei lavoratori extracomunitari;
5. il controllo dei soggetti privati che esplicano l'attività di intermediazione e fornitura di manodopera, verificando il possesso di determinati requisiti di affidabilità economica e professionale (mediante il procedimento di autorizzazione delle agenzie e l'iscrizione all'albo).

Nell'ambito di un intervento pubblico non esclusivo, infatti, accanto agli operatori pubblici per l'impiego operano quelli privati che svolgono una funzione altrettanto importante nell'erogazione dei servizi relativi alle politiche occupazionali.

Essi offrono prestazioni aggiuntive e complementari a quelle offerte dalle strutture pubbliche, contribuendo, in uno spirito di collaborazione e cooperazione, così come auspicato dalle istituzioni europee ed internazionali, a raggiungere gli obiettivi stabiliti dalle *policy* per il lavoro. In questa prospettiva si estrinseca il significato del governo pubblico del mercato del lavoro, caratterizzato appunto dalla definizione di obiettivi pubblici e collettivi, alla cui realizzazione possono però partecipare anche operatori privati. Per concretizzare tale opportunità, nonché per realizzare la collaborazione tra pubblico e privato, tanto auspicata anche in ambito comunitario, il legislatore ha previsto l'istituto dell'accreditamento – articolo 7 del decreto legislativo n. 276 del 2003 [§4.3.4].

Trattandosi di un provvedimento amministrativo di esclusiva competenza regionale, spetta a ciascuna Regione istituire l'elenco degli operatori accreditati, stabilire le modalità di tenuta dell'elenco, definire le procedure, i requisiti minimi

per l'ottenimento dell'accreditamento, le modalità di verifica dell'efficienza ed efficacia dei servizi erogati ed in particolare le forme di cooperazione specifica fra servizi pubblici e privati. Attraverso tale provvedimento, che riconosce a un operatore, pubblico o privato, l'idoneità a erogare servizi al lavoro nell'ambito territoriale della Regioni di riferimento, si è inteso favorire la creazione di una rete regionale di servizi per il mercato del lavoro<sup>32</sup>. Tale rete è composta dai servizi pubblici per l'impiego, da servizi privati o altri attori pubblici ai quali sia preventivamente riconosciuta l'adeguatezza, con l'obiettivo di mettere a disposizione dei cittadini, dei lavoratori in cerca di occupazione, nonché delle imprese un insieme di operatori qualificati, realizzando anche il principio di sussidiarietà<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> Dal punto di vista del governo pubblico del mercato del lavoro, l'accreditamento rappresenta, quindi, un importante strumento diretto a garantire una buona offerta di servizi di qualità, operanti nella direzione indicata dagli indirizzi regionali di politica del lavoro, al fine di favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro e prevenire e contrastare la disoccupazione di lungo periodo. Contemporaneamente, tale provvedimento può diventare il presupposto per l'implementazione da parte dei soggetti accreditati di specifiche attività e misure di politica del lavoro su incarico del pubblico mediante relativo finanziamento. Attraverso la disciplina normativa dell'accreditamento, le Regioni determinano le modalità e le opportunità di utilizzo dello stesso, vuoi per garantire servizi al lavoro aggiuntivi e complementari rispetto a quelli assicurati dal servizio pubblico, vuoi per affidare su base contrattuale inserendo così nel sistema elementi di contrattualismo (167) – a soggetti accreditati, servizi al lavoro o parti di essi.

<sup>33</sup> Questo è, per esempio, l'atteggiamento della Regione Emilia Romagna, che nella l.r. n. 17/2005, istituendo l'accreditamento, specifica, riferendosi ai soggetti accreditati, che «Tali soggetti intervengono, in via integrativa e non sostitutiva delle funzioni delle Province, al fine di completare la gamma, migliorare la qualità ed ampliare la diffusione sul territorio delle funzioni dei servizi, nonché per fornire interventi specializzati per determinate categorie di utenti» (art. 33, comma 1), ribadendo la centralità del ruolo del pubblico nei servizi per l'impiego. Nonostante ciò, la legge dell'Emilia Romagna sembra meglio di altre aver compreso lo spirito della norma nazionale e avere di fatto disegnato una rete di servizi pubblici e privati, infatti è previsto che «Il sistema regionale dei servizi per il lavoro è composto dalle Province e dai soggetti accreditati per l'erogazione dei servizi per il lavoro ai sensi della presente legge» (art. 32, comma 2). I provvedimenti regionali di Toscana e Marche, invece, difendendo più strenuamente la posizione e il ruolo del servizio pubblico, tendono ad escludere dal sistema regionale dei servizi per l'impiego i soggetti accreditati, si veda in particolare l'art. 117, d.P.G.r. 2 febbraio 2005, n. 22/R della Regione Toscana, mentre prevedono che le Province possano affidare servizi al lavoro ai soggetti accreditati sostanzialmente in casi eccezionali, quando oltre a provarne l'economicità, sia «motivata impossibilità del servizio pubblico a svolgere il servizio da affidare» (art. 13, comma 3, l.r. Marche n. 2/2005) ovvero l'«impedimento del servizio pubblico allo svolgimento dei servizi» (art. 136, d.P.G.r. 2 febbraio 2005, n. 22/R della Regione Toscana).

### **4.3 Le policy per il lavoro flessibile in Italia**

Come si è detto il termine flessibilità [§1.3.1] è spesso utilizzato per riferirsi a politiche ispirate da premesse economiche, culturali ed ideologiche differenti. Con riguardo alle discipline che studiano il lavoro e, in particolare, il diritto del lavoro, tale concetto è poi frequentemente collegato ad altri come, ad esempio, lavoro atipico, lavoratori occasionali, lavoratori semi-autonomi.

Il concetto di flessibilità è entrato nel dibattito scientifico italiano agli inizi degli anni '80, quando, in una prima fase, viene considerato uno "stigma" negativo sia in ambito teorico sia nelle politiche legislative e contrattuali.

Il diritto del lavoro post-costituzionale in Italia assunse, infatti, a partire dal 1970, con l'introduzione dello Statuto dei Lavoratori, una fisionomia caratterizzata da un forte sostegno per i diritti sociali ed individuali, attraverso il supporto fornito alle organizzazioni sindacali più rappresentative e alla contrattazione collettiva con un'adeguata legislazione di sostegno alle garanzie e ai diritti individuali dei lavoratori<sup>34</sup>. Le norme introdotte dallo Statuto dei lavoratori non furono coordinate nè con le norme previste dal Codice Civile nel 1942, che rimasero in vigore nonostante la caduta del regime corporativo nè con quelle previste negli anni '60 (riguardanti i contratti a tempo determinato e il divieto di intermediazione d manodopera), introdotte per neutralizzare l'atteggiamento di eccessivo *laissez-faire* degli anni '50. A tutto si aggiungono gli sforzi compiuti dalla contrattazione collettiva negli anni '70 volti a rafforzare la protezione del lavoratore come individuo attraverso dei provvedimenti che

---

<sup>34</sup> Una tale combinazione di rigidità ed alto livello di tutela individuale e collettiva, fu determinata dalla tecnica legislativa adottata basata sulla norma inderogabile e imperativa che non consente trattamenti selettivi e differenziati, poichè meglio si attaglia ad una regolazione uniforme e generalizzante.



spesso rappresentavano un miglioramento delle condizioni minime previste dalla legge. La seconda fase nell'evoluzione del dibattito sulla flessibilità in Italia, e nella regolazione negoziale, può essere definita quella della "flessibilità come male necessario" (Caruso, 2005). La crisi energetica della metà degli anni '70, gli alti tassi di inflazione, la perdita di competitività delle imprese, compensate sempre meno dalla svalutazione della lira italiana mostrarono che la situazione era insostenibile, anche per il diritto del lavoro<sup>35</sup>.

I primi esperimenti verso un allontanamento dalla rigidità furono condotti attraverso alcune esperienze di concertazione, utilizzando come strumenti i grandi accordi trilaterali conclusi tra i sindacati, il governo e le associazioni imprenditoriali.

Si ebbe come risultato l'introduzione di una certa dose di flessibilità nel sistema di regolazione perseguita attraverso la legislazione ma con il consenso dei sindacati.

I principali risultati di questa fase furono: la riforma dei contratti a tempo determinato (che autorizzò le imprese a ricorrere ad essi in un numero maggiore di casi), le prime regolamentazioni di sostegno al lavoro part-time, l'introduzione dei contratti di solidarietà, i contratti di formazione e lavoro, la possibilità per le imprese di assumere nominativamente, ed anche le concessioni della contrattazione collettiva riguardanti la flessibilità funzionale. In cambio di concessioni in materia di flessibilità, i sindacati ottennero due importanti vantaggi politici: il primo proveniente direttamente dal governo sotto

---

<sup>35</sup> Nei primi anni '80 anche Gino Giugni, considerato il padre dello Statuto dei Lavoratori e quindi uno degli architetti della legislazione protettiva colse le ragioni della protesta proveniente dal mondo dell'impresa e mise in guardia circa i pericoli dell'eccessiva rigidità del sistema italiano di regolazione del lavoro (Caruso, 2005).

forma di risorse finanziarie statali per politiche di *welfare* e politiche passive sul mercato del lavoro (indennità di mobilità, cassa integrazione e pensionamento anticipato). Ciò fu vantaggioso anche per le imprese: in cambio di limitate dosi di flessibilità ottennero aiuti economici statali per i processi di ristrutturazione e riconversione che riguardavano i licenziamenti collettivi; in secondo luogo i sindacati furono spinti ad accettare le nuove forme di flessibilità dal fatto che la relativa legislazione non adottò la tecnica della deregolazione secca. La flessibilità fu, al contrario, il risultato di differenti provvedimenti legislativi contrattati centralmente, con il coinvolgimento delle associazioni sindacali, attraverso il modello negoziale e deroghe parziali a leggi considerate prima assolutamente inderogabili.

In questa fase l'atteggiamento ideologico che generalmente stigmatizzava negativamente la flessibilità non cambiò sostanzialmente, ma il governo e i sindacati riconobbero che una certa dose di flessibilità era inevitabile, soprattutto in un momento in cui il sistema industriale ed economico inviava preoccupanti segnali dall'allarme in termini occupazionali e di perdita di competitività.

Il valore della protezione del lavoro venne, se non subordinato, mediato con altri interessi per far fronte alla nuova turbolenza dei mercati, mentre all'orizzonte si profilava la sfida non più contingente ma strategica, dell'economia globale e del sistema di produzione post-fordista. In questa fase, dunque la flessibilità non fu considerata intrinseca al paradigma del diritto del lavoro ma piuttosto una risposta esterna, funzionale e contingente alla situazione critica del mercato del lavoro italiano (Caruso, 2005).

Negli anni '90 il quadro cambiò considerevolmente: la concorrenza internazionale, la trasformazione dell'economia e la rivoluzione tecnologica e digitale contribuirono a diffondere la percezione, anche tra gli osservatori più riluttanti, che la flessibilità del lavoro sia una necessità piuttosto che un male inevitabile (Caruso, 2005). L'atteggiamento dello stesso legislatore cambiò in quanto la giurisprudenza accettò che il modello di occupazione standard (stabile, a tempo pieno ed indeterminato) era solo una delle forme di lavoro possibile pari per importanza alle altre. Fu, infatti, per favorire la cosiddetta flessibilità in entrata che si ebbero le riforme legislative più rilevanti nel segno dell'accettazione della flessibilità come necessità oggettiva.

Grazie all'allentarsi della rigidità dell'interpretazione giudiziale alcune delle riforme legislative degli anni '90 promossero direttamente o indirettamente la crescita di varie forme di occupazione che implicavano una maggiore flessibilità normativa di tipo trasversale (che ha riguardato l'orario di lavoro, la retribuzione, la sicurezza sociale ed anche la flessibilità in uscita)<sup>36</sup>. Il cambiamento si ebbe, quindi, per ragioni sostanzialmente funzionali: più flessibilità = più occupazione. La legislazione del lavoro introdotta negli anni '90 mirò, infatti, a dare legittimazione e sostegno a molti nuovi tipi di contratto di lavoro flessibile. Contratti che avevano come fine aumentare l'occupazione, alcuni già conosciuti in altri sistemi e la cui introduzione in Italia era in ritardo rispetto alla media europea. In questa fase la flessibilità non è più considerata nè come uno stigma negativo, nè come un male necessario o un'oggettiva necessità, diventa invece

---

<sup>36</sup> Vale la pena richiamare alcuni noti esempi: l'abolizione della scala mobile ad opera del protocollo Ciampi agli inizi degli anni '90; l'impulso alla flessibilizzazione dell'orario di lavoro derivante dagli effetti combinati delle riforme legislative destinate a conformare l'ordinamento interno alle direttive UE. Un maggiore sostegno legislativo, rispetto al passato, per il lavoro part time.

un nuovo orizzonte teorico cui fare riferimento nell'opera dell'adattamento delle sue tecniche regolative e più ampie strategie e funzioni istituzionali assegnate sia dal legislatore, sia dagli interpreti (Caruso, 2005).

#### **4.3.1 L'introduzione del lavoro in somministrazione**

Tra le forme "flessibili" introdotte in Italia alla fine degli anni '90 e già presenti in diversi paesi del resto d'Europa e del mondo è possibile annoverare il lavoro in somministrazione. Agli inizi degli anni '50 paesi come Olanda, Francia, Regno Unito, USA, Norvegia facevano, infatti, già uso del lavoro *temporaneo*, inserito a pieno titolo nel Mercato del Lavoro tra le diverse forme contrattuali. Più tardi negli anni '60 anche Austria, Svizzera, Germania, Svezia, Argentina, Sud Africa e Nuova Zelanda aprirono le porte a questa nuova tipologia contrattuale (Moschera et al. 2011). Nel 1989, risultavano attive in tutto il mondo 25.000 filiali di APL.

**Tabella 4.1- Numero filiali attive (1989)**

APL	Sede centrale	N° filiali
Manpower	USA	3.320
Adia	Svizzera	2.890
Kelly	USA	2.020
Ecco	Francia	1.790
Bis	Francia	1.500

Fonte: Moschera et al. 2011.

Nello specifico, il lavoro in somministrazione si configura come uno strumento contrattuale che regola la relazione tra tre attori: l'agenzia di lavoro temporaneo, il prestatore di lavoro (il lavoratore temporaneo) e l'azienda utilizzatrice, che può

essere un'impresa pubblica o privata, ma anche una persona fisica o la Pubblica Amministrazione. Il lavoro temporaneo è caratterizzato, quindi, da un contratto mediante il quale un'Agenzia per il Lavoro invia uno o più lavoratori, da essa assunti con un contratto a tempo determinato o indeterminato, presso l'azienda utilizzatrice cliente dell'agenzia, che ne utilizza la prestazione lavorativa per il soddisfacimento di esigenze di carattere temporaneo. La somministrazione di lavoro regolamentata dal d.lgs. 276/03 e successive modifiche, tra le ultime il decreto lavoro "Poletti" e il *Jobs Act*, consente alle aziende di richiedere personale a imprese specializzate, in grado di fornire in tempi brevi, solo per il periodo necessario, le professionalità richieste e di farsi carico delle problematiche relative alla gestione del personale.

Il lavoratore dipende, infatti, formalmente dal somministratore e da questo viene retribuito ma svolge il suo lavoro presso altre aziende che hanno bisogno di prestazioni professionali per periodi di tempo più o meno limitati.

Si è quindi in presenza di una relazione triangolare tra tre soggetti:

1. L'utilizzatore della prestazione di lavoro;
2. Il prestatore di lavoro somministrato;
3. l'agenzia che somministra il lavoratore.

L'agenzia è il soggetto autorizzato a fornire lavoro somministrato sulla base di specifici requisiti giuridici e finanziari e sull'avvenuta iscrizione all'Albo delle agenzie per il lavoro presso il Ministero del lavoro [§4.3.4]

L'utilizzatore, che può essere un'azienda, una pubblica amministrazione o un privato, è il soggetto che si avvale delle prestazioni di lavoro del lavoratore. Il prestatore di lavoro somministrato è, infine, colui che, assunto dall'agenzia,

presta le sua attività lavorativa nell'interesse e sotto il controllo e la direzione del soggetto utilizzatore.

La relazione triangolare si caratterizza, pertanto, per la presenza di differenti scambi tra i soggetti coinvolti:

1. l'agenzia riceve un compenso (costo del lavoro più un *mark-up*) dall'utilizzatore, in cambio della somministrazione di prestatori di lavoro (incluso quindi la ricerca e la selezione del lavoratore, il *pay rolling*, ecc) e di eventuali servizi accessori (ad es. formazione);
2. il lavoratore somministrato, riceve dall'agenzia la retribuzione ed i servizi di amministrazione del rapporto (oneri previdenziali ed assicurativi, ecc), mentre quest'ultima esercita il potere disciplinare;
3. il soggetto utilizzatore ha un potere direttivo e di controllo sul soggetto che presta temporaneamente servizi di lavoro.

Occorre distinguere due contratti diversi: un contratto di somministrazione, di natura commerciale, stipulato tra il somministratore e l'utilizzatore e un contratto di lavoro stipulato tra il somministratore e il lavoratore. Il primo rapporto, contratto di somministrazione, consiste in un contratto di scambio tra prestazioni di lavoro e un corrispettivo economico; il secondo è un ordinario rapporto di lavoro attraverso cui l'impresa fornitrice assume a tempo determinato o indeterminato il lavoratore, che deve però svolgere la propria attività nell'interesse e sotto la direzione dell'impresa utilizzatrice. Nonostante non ci sia un contratto diretto tra lavoratore e il soggetto utilizzatore, i due contratti posti in essere fanno discendere sui due soggetti diritti, doveri, poteri e obblighi (ad es. sicurezza sul posto di lavoro, autorità nel dirigere il lavoratore, ecc.).

Come descritto in parte nel paragrafo precedente [§4.3], in Italia, lo scarso interesse nei confronti del lavoro temporaneo e la limitata conoscenza dello strumento sono dovuti all'esistenza di numerosi vincoli e fattori di contesto che ne hanno impedito, per lungo tempo, l'introduzione nell'ordinamento giuslavoristico (Moschera et al. 2011).

I maggiori ostacoli culturali e legali sono rappresentati dal "divieto di interposizione ed intermediazione di lavoro" (Legge n. 1369 del 23 Ottobre 1960)<sup>37</sup> e alle caratteristiche del mercato di lavoro italiano, incentrato sul problema del costo del lavoro e delle dinamiche retributive (Moschera et al. 2011).

L'opposizione più forte all'introduzione del lavoro flessibile, ed in particolare, del contratto di lavoro "interinale" proviene dai sindacati che vi si oppongono per una serie di ragioni, legate soprattutto (Moschera et al. 2011):

- All'esigenza di non indebolire il divieto di interposizione ed intermediazione di lavoro, considerato dai sindacati come un importante baluardo e caposaldo del diritto del lavoro italiano;
- Al desiderio di non aprire la strada a forme di lavoro precarie e non stabili che possono contribuire ad indebolire il potere contrattuale del lavoratore;
- Al rischio legato all'introduzione di forme che sanciscono una situazione di discontinuità del reddito del lavoratore, legato a intermittenza ed incertezza del lavoro, a frequenti trasferimenti e mutamenti dell'ambiente lavorativo.

Nemmeno dal punto di vista delle principali associazioni di categoria (Confindustria, Confcommercio), l'introduzione del lavoro temporaneo è

---

<sup>37</sup> La legge vieta alle imprese di affidare in appalto o in subappalto, o in qualsiasi altra forma, anche a società cooperative, l'esecuzione di prestazioni di lavoro mediante l'impegno di manodopera assunta e retribuita dall'appaltatore o intermediario, qualunque sia la natura dell'opera o del servizio cui le prestazioni si riferiscono.

considerato una delle priorità. In quel contesto storico si imponeva, infatti, una regolamentazione del mercato del lavoro che prevedeva l'assunzione di lavoratori, attraverso esclusivamente, contratti di lavoro a tempo indeterminato. A ciò sembra aggiungersi un atteggiamento di demonizzazione dello strumento lavoro *temporaneo* e di tutte le forme di lavoro atipiche.

#### **4.3.2 La fase di incubazione: pressioni esterne ed opposizione sindacale**

In questa situazione la nascita e la definizione del comparto delle ApL è stata a lungo complessa e si è sviluppata attraverso più momenti che è possibile suddividere in tre fasi principali (Consiglio, Moschera, 2001; 2005; 2011):

1. La fase di incubazione (1986-1997);
2. La fase di nascita (1997-2002);
3. La fase di sviluppo (2003-2009).

La fase di incubazione è caratterizzata da intensi dibattiti, che hanno dato vita a scontri culturali e ideologici. In questo periodo le attività informative, la forte azione di *lobbying*, gli intensi processi negoziali e le azioni legali sono rivolte a diffondere la conoscenza dello strumento, ma soprattutto a definire le caratteristiche strutturali e regolative del nuovo strumento contrattuale (Moschera et al., 2011). A dare il via a questa prima fase è il Disegno di Legge presentato, nel 1986, dall'allora Ministro del Lavoro Gianni De Michelis, che rappresenta il primo passo verso l'apertura di un dibattito sul lavoro temporaneo.



In seguito, fa il suo ingresso nel mercato del lavoro italiano una multinazionale svizzera del lavoro temporaneo l'ADIA<sup>38</sup>, leader del settore a livello mondiale, che acquisisce il controllo di una società milanese di selezione del personale, la Syntex, con l'obiettivo di promuovere una strategia proattiva mirante ad accelerare l'introduzione del nuovo istituto nel mercato del lavoro Italiano. E' proprio attraverso il *management* italiano delle Syntex che si avvia un'intensa azione di *lobbying* tesa a far riconoscere il lavoro *temporaneo* in Italia. Inizialmente tale attività viene messa in atto da attori non istituzionali: società italiane attive nella consulenza sulla gestione delle risorse umane, interessate ad ampliare il loro raggio d'azione e, quindi ad incoraggiare l'implementazione del lavoro interinale nelle aziende.

L'azione di queste aziende ha rappresentato un primo passo nel processo di legittimazione, in quanto ha dato vita ad una fitta attività di informazione sullo strumento e sui vantaggi, attraverso articoli sulla stampa specializzata e con l'organizzazione di seminari, *workshop* e convegni rivolti ai sindacati, agli *opinion leader* della stampa e dell'editoria, ai responsabili delle politiche del lavoro dei maggiori partiti politici agli esponenti delle associazioni di categoria.

Insieme all'obiettivo di promuovere la conoscenza dello strumento questi attori mettono in atto una ricerca di alleanze necessarie a fronteggiare le resistenze e la pressioni delle parti sociali con partiti politici, sindacati, professionisti, interessati all'introduzione del lavoro interinale. Nel frattempo l'Unione Europea con la direttiva n. 383 del 25 Giugno 1991 sollecita i Governi nazionali a rimodellare le normativa al fine di aumentare i livelli occupazionali facendo leva

---

<sup>38</sup> Successivamente la Svizzera ADIA si fonderà con la francese ECCO e darà vita ad ADECCO, colosso mondiale dell'interinale.

su una maggiore flessibilità del mercato del lavoro. Due anni dopo viene presentato il Decreto Legge n. 1 del 5 gennaio 1993, conosciuto anche come Decreto Legge “Mazzocca”, teso ad introdurre lo strumento, ma mai approvato dal Parlamento, né reiterato dal Governo. Dello stesso anno è l’evento che segnerà una tappa fondamentale nel processo di istituzionalizzazione del lavoro interinale: la firma del patto sociale (23 luglio 1993) tra Governo, sindacati e associazioni imprenditoriali, in cui si prevede l’introduzione del contratto di lavoro *temporaneo* in Italia. Per la prima volta, quindi, i sindacati acconsentono all’introduzione dello strumento, modificando i termini del dibattito e spostando l’attenzione da problematiche di tipo ideologico a questioni legate alla definizione delle caratteristiche specifiche dell’istituto.

Tra il 1993 e il 1997 si assiste ad un intenso processo di negoziazione avente per oggetto il tipo di modello da applicare nell’ordinamento italiano in relazione allo *status* del lavoratore temporaneo, all’ambito di applicazione dello strumento e al ruolo delle agenzie. Durante la fase di negoziazione le multinazionali straniere del lavoro continuano il loro processo di *lobbying* e tal riguardo nel 1993 si costituisce il “Club di Milano”, un’organizzazione formata dalle più importanti società multinazionali (Adi, Ecco, Vedior, Manpower e Randatat) grazie al cui supporto si costituisce *l’Assilt* che associa, oltre ad alcune società multinazionali, anche diverse piccole società italiane che iniziano a considerare il lavoro interinale come una concreta opportunità di mercato. Un peso importante all’interno del dibattito sull’introduzione del Lavoro interinale è attribuito a quale sarà lo *status* del lavoratore temporaneo. Tale questione ha rallentato il processo di legittimazione nel nostro paese ed è stato motivo di

scontro tra gli aspiranti operatori del settore ed i sindacati. La disputa vedeva i sindacati battersi affinché il lavoratore venisse assunto a tempo indeterminato dalla Agenzie con un'indennità di disponibilità per i periodi in cui non è in missione e le agenzie sostenere che tale ipotesi avrebbe rappresentato un ostacolo allo sviluppo del settore. Un ulteriore terreno di scontro riguarda l'individuazione dei requisiti e degli obblighi a cui veicolare le aspiranti ApL. Su questo i sindacati hanno spinto per l'introduzione di requisiti severi per l'accesso al mercato del lavoro temporaneo come: la presenza obbligatoria in più regioni con più filiali, la disponibilità di un determinato capitale sociale, la necessità di disporre di consistenti depositi cauzionali e l'esclusività dell'oggetto sociale.

#### **4.3.3 La fase di nascita: dal “Pacchetto Treu” alla Legge Biagi**

Nel 1997, dopo un lungo processo, si arriva all'approvazione del cosiddetto “Pacchetto Treu” (Legge 197/1997 e collegati provvedimenti ministeriali) che formalizza l'istituto del lavoro *temporaneo* in Italia e legalizza l'attività delle APL (definite società di fornitura di lavoro temporaneo), definendone le caratteristiche strutturali e limitando il loro raggio d'azione alla gestione del lavoro interinale. Tale riforma rientra, anche, nell'ambito della Strategia Europea dell'Occupazione del 1997 sfociata poi nella più complessa Strategia di Lisbona del marzo del 2000 che stabiliva, a livello comunitario, le linee guida e gli obiettivi per una riforma del mercato del lavoro al fine di fare dell'Europa, entro il 2010: “[...] the most competitive and most dynamic knowledge-based economy

in the world, capable of sustainable economic growth, with more and better jobs and greater social cohesion, and respect for the environment”.

Con l'approvazione del “Pacchetto Treu” (196/1997) che formalizza, per la prima volta, le caratteristiche strutturali dell'istituto, si delinea il campo delle società di fornitura di lavoro temporaneo in Italia.

Tale legge ha imposto alle nascenti ApL una serie di vincoli ed obblighi che definiscono formalmente il *template* legittimante del settore (Moschera et al., 2011).

E' possibile ad esempio citare il divieto di sostituzione di lavoratori in sciopero o il divieto di sostituzione di lavoratori in imprese che hanno effettuato licenziamenti negli ultimi due mesi.

La 196/97 stabilisce, inoltre, l'obbligo della formazione per i lavoratori temporanei, ossia ogni agenzia deve versare il 4% (per ogni contratto) della contribuzione corrisposta ai lavoratori in un fondo per attività formative gestito da Forma.Temp [§ 4.5].

Nel gennaio del 1998 le prime undici agenzie vengono, quindi, autorizzate ed iniziano a fornire prestazioni di lavoro temporaneo sul territorio nazionale.

Alla fine del 2003 si arriverà a 65 agenzie operative in Italia; la crescita del comparto è, infatti, molto rapida: dal 1997 al 2002 il fatturato cresce da 128 milioni di euro a poco più di 3 miliardi di euro, anche le filiali aumentano da 400 a più di 2000 e i dipendenti passano da 1.360 a quasi 7.000. I dati, riportati nella tabella sottostante (Tabella 4.2), dimostrano, in sostanza, che la Legge Treu ha dato vita a tutti gli effetti ad un nuovo comparto produttivo in grado di crescere in maniera esponenziale in poco più di 5 anni (Moschera et al. 2011).

**Tabella 4.2 Le Agenzie per il Lavoro dal 1998 al 2002**

	1998	1999	2000	2001	2002
Fatturato mln €	128	751	1.722	2.505	3.029
n. APL	33	41	51	66	70
n. filiali	402	740	1.695	n.d.	2.290
n. dipendenti*	1.360	2.580	4.710	6.065	6.775

Fonte: Moschera *et. al.* 2011

\*Si tratta di lavoratori dipendenti delle APL non di lavoratori in somministrazione.

La stessa legge in questa fase, stabilisce anche la creazione di due enti bilaterali: Ebi.Temp e Forma.Temp [§4.5], due organizzazioni che mettono in relazione sindacati e associazioni di categoria. Tali associazioni svolgono molteplici funzioni: da un lato, gestiscono fondi e servizi, *in primis* la formazione, dall'altro, costituiscono un *forum* di discussione per agevolare le diverse parti coinvolte (agenzie e sindacati) a condividere ed esporre idee ed a costituire relazioni collaborative (Moschera *et. al.*, 2011). Nel 2000, le agenzie allora operanti scelgono di unirsi in tre differenti associazioni che svolgono un fondamentale ruolo istituzionale, non solo nell'intraprendere strategie di *lobbying* ma soprattutto nel portare avanti un piano di comunicazione per legittimare sempre più la fattispecie del contratto in somministrazione:

1. AILT, Associazione Nazionale delle Imprese di Lavoro Temporaneo (entrata a far parte di Confindustria), formata da un gruppo di APL ( tra le quali Manpower) staccatesi da Confiterim;
2. APLA, Agenzie per il Lavoro Associate, composta da otto APL, tra cui Adecco;Confiterim; Confederazione Italiana delle Associazioni delle Imprese fornitrici di lavoro temporaneo, nata dall'unione delle due precedenti Associazioni italiane, Assointerim e Federinterim;

Il 18 ottobre 2006 dalla fusione di queste tre rappresentanze preesistenti (Ailt, Apla e Confinterim) nasce AssoLavoro, che riunisce circa 60 agenzie, che costituiscono il 95% del fatturato complessivo legato alla somministrazione di lavoro. L'Associazione aderisce a Confindustria conservando tuttavia la propria rappresentanza che le consente di partecipare ai tavoli istituzionali di interesse, garantendo e tutelando le esigenze specifiche del settore. Il 14 luglio 2008 in Roma nasce, anche, Alleanza Lavoro, la nuova Associazione di categoria delle Agenzie per il lavoro, costituita al fine di contribuire con maggiore trasparenza allo sviluppo del nuovo mercato del lavoro, contrastando il fenomeno del lavoro nero e dei contratti irregolari, e agevolando la creazione di reali accordi tra imprese e lavoratori<sup>39</sup>.

La fase di nascita del comparto è stata contraddistinta da diversi eventi che hanno contribuito a modificare lo scenario del comparto delle ApL: l'11 Giugno del 2001, con l'insediamento del secondo Governo Berlusconi, si apre l'inizio di un periodo caratterizzato da numerosi azioni tese a liberalizzare il mercato del lavoro italiano; il Ministro del Lavoro dell'Epoca, Roberto Maroni, costituisce una commissione coordinata da Maurizio Sacconi e Marco Biagi (professore di Diritto del Lavoro presso l'Università di Modena), per redigere il Libro Bianco (ottobre 2001) che rappresenta il punto di partenza per il Governo per portar avanti le riforme a cui aspirava, confluite poi nella Legge 848/2001. Tali riforme contribuiscono in maniera considerevole a promuovere una maggiore flessibilità del mercato del lavoro italiano ed una deregolamentazione del contratto di

---

<sup>39</sup>Durante le trattative per il rinnovo del CCNL, firmato il 27 febbraio 2014 da ASSOLAVORO e le rappresentanze sindacali di FELSA-CISL, NIDL-CGIL, UILTEMP. Alleanza lavoro abbandona il Tavolo con i Sindacati e si scoglie.

impiego. Il Governo inizia, inoltre, a mettere in discussione l'art. 18 dello Statuto dei lavoratori (legge 300/1980) ma la CGIL, in quel periodo, riesce ad opporsi e ad impedirne l'abrogazione. Nel 2002, in questo clima di dissenso, le Brigate Rosse uccidono il professore Marco Biagi e successivamente viene siglato un ulteriore accordo tra Governo e Sindacati in materia di flessibilità del mercato del lavoro che però non viene siglato dalla CGIL. Tale evento segna una rottura all'interno del mondo sindacale e il conseguente indebolimento di un sistema fortemente regolamentato. In questo contesto le strategie di riforme del Governo Berlusconi giungono alla promulgazione della Legge 30/2003 e all'implementazione del Decreto di Legge n. 276 del 10 settembre del 2003, modificando il *frame* normativo del settore.

#### **4.3.4 La fase di sviluppo: la legge Biagi ed il *framework* regolativo**

La definizione del comparto delle ApL, che avviene con la legge 30 del 2003, meglio conosciuta come Legge Biagi (insieme al Decreto di Legge n. 276/2003) segna un punto di forte cambiamento e di rottura con il passato, all'interno del processo di istituzionalizzazione dei servizi privati per l'impiego. La legge in questione, infatti, nasce per sostituire la Legge Treu, integrandola con nuovi elementi che consistono:

- Nell'abrogazione definitiva del divieto di intermediazione e interposizione (ex Legge 1369/1960);
- Nel cambiamento di denominazione delle società che somministrano lavoro temporaneo che passano da "Società di fornitura di Lavoro Temporaneo" alle attuali "Agenzie per il Lavoro" (APL) e della terminologia dello strumento da "lavoro interinale" al "lavoro in somministrazione";

- Nell'abrogazione dell'esclusività dell'oggetto sociale: le APL possono inserirsi sul mercato, diversificando la propria offerta di servizi. Non più solo somministrazione di lavoro ma anche formazione, *outplacement*, somministrazione a tempo determinato e indeterminato, selezione ecc;
- L'introduzione dello staff leasing (il contratto di somministrazione a tempo indeterminato)

Tale legge spinge, quindi, verso una più marcata liberalizzazione del mercato del lavoro italiano, mantenendo però alcuni obblighi e vincoli all'uso del contratto in somministrazione come il divieto di utilizzo per la sostituzione di lavoratori in sciopero, nonché la garanzia di tutela dei diritti per il lavoratore previsti dallo Statuto dei Lavoratori. In merito ai dati disponibili per quel periodo, tra il 2003 e il 2009 il numero delle APL cresce sensibilmente fino al 2006 per poi diminuire nel 2008. Lo stesso per il fatturato che cresce fino al 2008, giungendo a circa 6.600 milioni di euro, salvo poi assistere ad una brusca caduta nel 2009. Stessa situazione per le filiali e i dipendenti che crescono fino al 2008 per poi contrarsi con il sopraggiungere della crisi economica. E' importante notare, come risulta evidente dalla Tabella 4.3, che in termini quantitativi, la legge Biagi non ha avuto l'impatto annunciato (Moschera *et al.*, 2011).

**Tabella 4.3 – Le Agenzie per il Lavoro dal 2003 al 2009.**

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Fatturato mln €	3.350	4.000	4.625	5.492	6.434	6.579	4.630
n. APL	65	73	79	83	81	78	79
n. filiali	2.427	2.400	n.d.	2.692	2.692	3.043	2.870
n. dipendenti*	7.800	8.050	8.500	9.500	10.850	11.400	9.900

Fonte: Moschera *et al.*, 2011

\*si tratta di lavoratori dipendenti delle APL e non di lavoratori in somministrazione



Gli operatori del settore hanno, infatti, accolto con molta cautela l'opportunità di offrire diversi servizi alle imprese clienti, preferendo le semplicità e l'esclusività della somministrazione di lavoro. E' interessante sottolineare, a tal proposito, quanto la percentuale di fatturato relativa ai servizi "aggiuntivi" sia poco significativa (il 3%) e non tenda ad aumentare nel corso del periodo analizzato (Moschera et al., 2011). Il decreto legislativo n. 276/2003, si è, però, occupato della nuova organizzazione del comparto delle ApL in Italia, e della definizione del *framework* regolativo (Spattini, Tiraboschi, 2004). Centrale in questa prospettiva è la definizione di un regime unico delle autorizzazioni abilitanti i soggetti, privati (Spattini, 2004). Attraverso l'istituzione dell'Albo unico delle Agenzie per il Lavoro presso il Ministero del Lavoro il legislatore ha, infatti, introdotto un regime unico di autorizzazione, riorganizzando la preesistente regolamentazione che prevedeva differenti procedure amministrative. A seguito della domanda dell'iscrizione all'Albo delle agenzie per il lavoro, il Ministero deve provvedere alla verifica della sussistenza dei requisiti giuridici e finanziari necessari per il rilascio dell'autorizzazione provvisoria. Il procedimento amministrativo può avere una durata massima di 60 giorni, trascorsi i quali, come innovazione rispetto al passato, la domanda di autorizzazione si ritiene accettata. L'obiettivo di semplificare e rendere più certe le procedure amministrative ha, infatti, indotto il legislatore ad introdurre il principio del silenzio-assenso, in riferimento alla conclusione della procedura amministrativa per il rilascio dell'autorizzazione (Spattini, 2004). Allo stesso modo, trascorsi due anni dal rilascio dell'autorizzazione provvisoria, il soggetto abilitato potrà presentare richiesta di rilascio dell'autorizzazione a tempo indeterminato. In

attesa della verifica della sussistenza dei requisiti necessari e della regolarità contributiva, l'autorizzazione provvisoria è prorogata fino al rilascio o al rifiuto di quella a tempo indeterminato. Anche in questo caso, si applica il principio del silenzio-assenso e decorsi 90 giorni dalla data della richiesta, essa si intende accolta. Altre comunicazioni spettano, poi, alle agenzie anche successivamente all'ottenimento dell'autorizzazione: è previsto l'obbligo di comunicare gli spostamenti di sede, l'apertura di filiali o succursali, la cessazione dell'attività e tutte le informazioni richieste dell'autorità concedente. Oltre all'autorizzazione a livello nazionale per l'abilitazione degli operatori, è prevista la possibilità da parte delle Regioni di procedere all'accreditamento di tali operatori [§4.2.1]. L'accreditamento è un provvedimento mediante il quale l'ente regionale riconosce ad un soggetto esterno, pubblico o privato, l'idoneità ad erogare i servizi per il lavoro negli ambiti regionali di riferimento, anche mediante l'utilizzo di risorse pubbliche, oltre alla partecipazione attiva alle reti dei servizi per il mercato del lavoro con particolare riferimento all'incontro tra domanda ed offerta<sup>40</sup>.

Con la riforma Biagi è venuto meno, come già detto, l'obbligo dell'oggetto sociale esclusivo e si consente alle ApL di scegliere se specializzarsi in un particolare servizio (somministrazione, intermediazione, supporto alla ricollocazione professionale, ricerca e selezione del personale) o se operare

---

<sup>40</sup> Le Regioni potranno, quindi, istituire appositi elenchi per l'iscrizione degli operatori pubblici e privati accreditati che operano nel loro territorio. Le procedure di accreditamento dovranno perseguire le finalità di implementazione delle politiche per l'impiego, dei servizi all'impiego e delle politiche per la riduzione della disoccupazione. In tema di requisiti minimi, le procedure di accreditamento dovranno definire le capacità gestionali e logistiche, le competenze professionali, la situazione economica e le esperienze maturate nel contesto territoriale di riferimento. Anche i regimi di accreditamento dovranno prevedere l'obbligo di interconnessione con la borsa nazionale del lavoro, nonché l'invio alle Regioni stesse di ogni informazione strategica per un efficace funzionamento del mercato del lavoro.

come soggetti “polifunzionali” che svolgono contemporaneamente più attività. L'eliminazione dell'oggetto sociale esclusivo, consente, inoltre, agli operatori di affiancare alle attività autorizzate altre tipologie di funzioni, non soggette ad autorizzazioni. Il decreto, istituendo l'Albo, ha definito cinque diversi tipi di agenzie:

- Sezione 1: Agenzie di somministrazione di lavoro di tipo generalista, abilitate allo svolgimento di tutte le forme di somministrazione a tempo determinato ed indeterminato;
- Sezione 2: Agenzie di somministrazione di lavoro di tipo specialista, abilitate a somministrare lavoro a tempo indeterminato esclusivamente per una delle attività previste dall'art 20, comma3;
- Sezione 3: Agenzie di intermediazione;
- Sezione 4: Agenzia di ricerca e selezione del personale;
- Sezione 5: Agenzie di supporto alla ricollocazione professionale

Le Agenzie per il lavoro sono, infatti, abilitate dalla legge a svolgere cinque diverse attività:

1. La somministrazione di lavoro a tempo determinato (definita come fornitura professionale di manodopera a termine – ex lavoro interinale);
2. La somministrazione di lavoro a tempo indeterminato (limitata ad alcuni settori espressamente indicati, e definita come fornitura professionale di manodopera a tempo indeterminato, cosiddetto “staff leasing”);
3. L'intermediazione;
4. La ricerca e selezione (definita come l'attività di consulenza finalizzata all'individuazione di candidature idonee a ricoprire posizioni lavorative, specifico incarico del committente);
5. Il supporto alla ricollocazione professionale (definito come l'attività effettuata su incarico di un committente, finalizzata alla ricollocazione nel mercato del lavoro di lavoratori, singolarmente o collettivamente considerati).

**Tabella 4.4 - L'Albo delle Agenzie per il Lavoro in Italia**

Le agenzie per il lavoro in Italia					
	Somministrazione	Staff leasing	Collocamento e mediazione	Reclutamento e selezione	Outplacement
Agenzie per il lavoro generaliste	X	X	X	X	X
Agenzie di <i>Staff leasing</i>		X			
Agenzie di collocamento			X		
Agenzie di reclutamento				X	
Agenzie di <i>outplacement</i>					X

Fonte: Consiglio e Moschera, 2005.

Come è possibile dedurre dalla Tabella 4.4, l'iscrizione nella sezione delle agenzie di somministrazione del primo tipo ("generalista") comporta automaticamente la possibilità di svolgere tutte le altre attività, mentre l'iscrizione nella sezione delle agenzie di intermediazione implica la facoltà di svolgere le attività di ricerca e selezione e supporto alla ricollocazione del personale. Le agenzie di somministrazione di lavoro a tempo indeterminato (di tipo "specialista") possono invece svolgere esclusivamente tale funzione, e lo stesso vale per quelle di ricerca e selezione di personale, e per quelle di supporto alla ricollocazione professionale. L'iscrizione all'Albo unico ed il rilascio dell'autorizzazione sono subordinati alla verifica della sussistenza di precisi requisiti (articoli 4, 5, 6 d.lgs. 276/2003). Tali requisiti sono distinti in *generali*, validi per tutte le tipologie di agenzie e *particolari* specifici per ogni

tipologia di agenzia e modulati in base alle caratteristiche di ciascuna (Spattini, 2004). Nella tabella 4.5 sono riportati i requisiti generali necessari per ogni Agenzia per il Lavoro che intenda richiedere l'autorizzazione al Ministero del Lavoro.

**Tabella 4.5 – I Requisiti giuridici generali delle ApL**

<b>Requisiti giuridici generali</b>	
Personalità giuridica	Società di capitali; cooperativa; consorzio di cooperative società di persone (solo per le società di selezione e supporto alla ricollocazione del personale)
Sede legale o una sua dipendenza	Nel territorio italiano o di un altro stato membro dell'UE
Distribuzione e Professionalità	Disponibilità di uffici o locali idonei allo svolgimento dell'attività; per le agenzie polifunzionali predisposizione di distinte divisioni operative; adeguate competenze professionali dimostrabili attraverso esperienze nel settore delle risorse umane o nelle relazioni industriali; rispetto delle disposizioni a tutela dei diritti del lavoratore alla diffusione dei propri dati.
Affidabilità	Assenze di condanne penali per reati contro il patrimonio, la fede pubblica, l'economia pubblica o delitti di associazione di tipo mafioso o per delitti non colposi per i quali la legge preveda pene inferiori a tre anni, per delitti previsti dalle leggi poste a prevenzione degli infortuni sul lavoro, in capo agli amministratori, ai direttori generali, ai dirigenti con rappresentanza e ai soci accomandatari.
Trasparenza del mercato	Obbligo di interconnessione con la Borsa continua nazionale del lavoro, intesa quale sistema telematico di incontro fra domanda e offerta di lavoro. Invio alle autorità concedenti delle informazioni rilevanti per il mercato del lavoro.

Fonte: rielaborazione dati Spattini, Tiraboschi, 2004.

Per quanto riguarda invece i requisiti giuridici e finanziari particolari, questi sono modulati rispetto alla tipologia di operatore, per tenere conto della diversa intensità di rapporto tra il lavoratore e l'agenzia, al fine di garantire la tutela dei primi. Come è possibile osservare nella Tabella 4.6, nel caso delle agenzie di somministrazione, infatti, i requisiti richiesti sono massimi, poiché tra i soggetti si instaura un vero e proprio contratto di lavoro, mentre nel caso delle agenzie di intermediazione, di ricerca e selezione e di ricollocazione, i requisiti sono più lievi, in quanto il rapporto è sicuramente di intensità inferiore, rimanendo sul piano dell'erogazione di un servizio (Spattini, 2004).

**Tabella 4.6 - I requisiti giuridici e finanziari particolari delle ApL.**

Requisiti giuridici e finanziari particolari	
Agenzie di somministrazione di tipo generalista (sezione I)	<p>Capitale versato (oppure disponibilità in caso di cooperative) non inferiore a 600.000 euro;</p> <p>deposito cauzionale di 350.000 euro per i primi due anni. Sono esentate le agenzie che hanno assolto ad obblighi analoghi e per le stesse finalità in altro Stato membro dell'UE;</p> <p>presenza dell'agenzia in almeno 4 regioni;</p> <p>indicazione della somministrazione di lavoro come oggetto sociale prevalente;</p> <p>regolare contribuzione al fondo per la formazione e l'integrazione del reddito, versamento dei contributi previdenziali ed assistenziali, rispetto del CCNL delle agenzie di somministrazione di lavoro;</p> <p>per le cooperative di produzione e lavoro, la presenza di almeno 60 soci e almeno un fondo mutualistico per la promozione e lo sviluppo della cooperazione;</p> <p>presenza di almeno due unità di personale qualificato in ogni filiale, e di almeno quattro unità nella sede centrale.</p>

<p>Agenzie di somministrazione di tipo specialista (sezione II)</p>	<p>Capitale versato (oppure disponibilità in caso di cooperative) non inferiore a 350.000 euro;  deposito cauzionale di 200.000 euro per i primi due anni. Sono esentate le agenzie che hanno assolto ad obblighi analoghi e per le stesse finalità in altro Stato membro dell'UE;  regolare contribuzione al fondo per la formazione e l'integrazione del reddito, versamento dei contributi previdenziali ed assistenziali, rispetto del CCNL delle agenzie di somministrazione di lavoro;  per le cooperative di produzione e lavoro, la presenza di almeno 60 soci e almeno un fondo mutualistico per la promozione e lo sviluppo della cooperazione;</p>
<p>Agenzie di intermediazione (sezione III)</p>	<p>Capitale versato di 50.000 euro;  presenza dell'agenzia in almeno 4 regioni;  indicazione dell'attività di intermediazione come oggetto sociale prevalente;  presenza di almeno due unità di personale qualificato in ogni filiale, e di almeno quattro unità nella sede centrale.</p>
<p>Agenzie di ricerca e selezione del personale e di ricollocazione professionale (sezione IV e V)</p>	<p>Capitale versato di 25.000 euro;  Indicazione dell'attività di ricerca e selezione o di ricollocazione professionale come oggetto sociale;  almeno due unità di personale qualificato nella sede centrale, ed almeno una unità in ogni eventuale sede periferica.</p>

Fonte: rielaborazione dati Spattini, Tiraboschi, 2004.

Come già anticipato, nonostante la riforma Biagi, abbia determinato un ampliamento del mercato della somministrazione, sia con l'eliminazione di ogni restrizione di carattere settoriale, che con la diminuzione dei casi di divieto (il lavoro interinale ora è possibile anche in agricoltura, edilizia e nella Pubblica

Amministrazione), restano ancora delle limitazioni al suo utilizzo. Il contratto di somministrazione di lavoro è, infatti, vietato:

1. per la sostituzione di lavoratori che esercitano il diritto di sciopero;
2. presso unità produttive nelle quali si è proceduto, entro i sei mesi precedenti, a licenziamenti collettivi che hanno riguardato lavoratori adibiti alle stesse mansioni cui si riferisce il contratto di somministrazione di lavoro, salvo che il contratto sia concluso per provvedere alla sostituzione di lavoratori assenti o abbia una durata iniziale non superiore a tre mesi;
3. presso unità produttive nelle quali è operante una sospensione del lavoro o una riduzione dell'orario, in regime di cassa integrazione guadagni, che interessano lavoratori adibiti alle stesse mansioni cui si riferisce il contratto di somministrazione di lavoro;
4. da parte di datori di lavoro che non abbiano effettuato la valutazione dei rischi in applicazione della normativa di tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori (legge 626/1994).

In merito alla forma del contratto di somministrazione e di prestazione, questi devono essere necessariamente consegnati al lavoratore e all'utilizzatore in forma scritta. I lavoratori somministrati sono, inoltre, equiparati, secondo la normativa, ai dipendenti assunti a tempo indeterminato o determinato direttamente dalle aziende. Per tutta la durata della missione presso l'utilizzatore, hanno, infatti, diritto, a parità di mansioni svolte, a condizioni economiche e normative non inferiori a quelle dei dipendenti di pari livello presso l'utilizzatore. Si precisa, inoltre, che il lavoratore somministrato non è computato nell'organico dell'utilizzatore ai fini della applicazione di normative di legge o di contratto collettivo, fatta eccezione per quelle relative alla salute e alla sicurezza sul lavoro. Una delle altre novità introdotte della Riforma Biagi è l'introduzione della somministrazione a tempo indeterminato (*Staff leasing*)



prevista per ragioni di carattere oggettivo che sono elencate nello stesso decreto, ovvero nei casi previsti dai contratti nazionali o territoriali. Quest'ultima fattispecie non ha nulla a che vedere con il lavoro *standard* a tempo indeterminato: si tratta sempre di lavoro "in affitto", e cioè di un rapporto triangolare tra lavoratore, azienda utilizzatrice e azienda somministratrice, con la differenza che il termine della fornitura non è previsto dall'inizio, che quindi l'azienda utilizzatrice può in ogni momento interrompere la somministrazione e che il lavoratore nei periodi in cui non è in missione ha diritto ad un'indennità mensile di disponibilità.

Nello specifico lo *staff leasing* è ammesso nei seguenti settori (articolo 20 comma 3 del d.lgs.276/2003): a) servizi di consulenza e assistenza nel settore informatico, compresa la progettazione e manutenzione di reti intranet e extranet, siti internet, sistemi informatici, sviluppo di software applicativo, caricamento dati; b) servizi di pulizia, custodia, portineria; c) servizi, da e per lo stabilimento, di trasporto di persone e di trasporto e movimentazione di macchinari e merci; d) gestione di biblioteche, parchi, musei, archivi, magazzini, nonché servizi di economato; e) attività di consulenza direzionale, assistenza alla certificazione, programmazione delle risorse, sviluppo organizzativo, gestione del personale, ricerca e selezione del personale; f) attività di marketing, analisi di mercato, organizzazione della funzione commerciale; g) gestione di call center, nonché per l'avvio di nuove iniziative imprenditoriali nelle aree Obiettivo 1 di cui al regolamento Ce 1260/1999 del Consiglio del 21 giugno 1999 recante disposizioni generali sui Fondi strutturali; h) per costruzioni edilizie all'interno di stabilimenti, per installazioni o smontaggio di impianti e macchinari,

per particolari attività produttive, con specifico riferimento all'edilizia e alla cantieristica navale, che richiedano più fasi successive di lavorazione o di impiego di manodopera diversa, per specializzazione, da quella normalmente impiegata nell'impresa; servizi di cura e assistenza alla persona e di sostegno alla famiglia; i) in tutti gli altri casi previsti dai contratti collettivi di lavoro nazionali, territoriali o aziendali, stipulati da associazioni dei datori e prestatori di lavoro più rappresentative; i-bis) in tutti i settori produttivi, pubblici e privati, per l'esecuzione di servizi di cura e assistenza alla persona e di sostegno alla famiglia; i-ter) in tutti i settori produttivi, in caso di utilizzo da parte del somministratore di uno o più lavoratori assunti con contratto di apprendistato.

Anche per la somministrazione di lavoro a tempo determinato esistono dei criteri di ammissibilità; essa infatti è ammessa a fronte di ragioni di carattere tecnico, produttivo, organizzativo o sostitutivo, anche se riferibili all'ordinaria attività dell'utilizzatore. Rispetto al Pacchetto Treu, quindi, la ragione che legittima il ricorso alla somministrazione non è più riconducibile alla temporaneità individuata dalla contrattazione collettiva, ma viene ora ricondotta ai fabbisogni oggettivi dell'utilizzatore<sup>41</sup>. In considerazione anche del confronto con gli altri Paesi europei, si ritiene che il sistema autorizzatorio ed i requisiti su cui si basa il sistema della somministrazione in Italia siano piuttosto severi, quale conseguenza di un modello di regolamentazione in materia di servizi privati per l'impiego tendenzialmente restrittivo. Riferendoci ai modelli individuati

---

<sup>41</sup> Ai fini della valutazione delle ragioni di ricorso, è espressamente previsto che il controllo giudizionale debba limitarsi alla verifica della loro esistenza e non può estendersi alla valutazione delle scelte tecniche, organizzative e produttive dell'utilizzatore. Resta, invece alla contrattazione collettiva l'individuazione dei limiti quantitativi di utilizzazione dei lavoratori interinali rispetto agli assunti a tempo indeterminato direttamente dall'utilizzatore.

nel Capitolo 3 è possibile sicuramente collocare l'Italia all'interno del modello restrittivo sud europeo.

**Tabella 4.7 - Un confronto tra il Pacchetto Treu e la Riforma Biagi.**

<b>Un confronto tra i vincoli della "vecchia" e della "nuova" normativa</b>		
	<b>Pacchetto "Treu" 1997</b>	<b>Riforma 2003</b>
Numero minimo di filiali	4 in 4 Regioni	4 in 4 Regioni
Capitale sociale versato	Non inferiore al miliardo di lire (516.456,0 euro)	Non inferiore ai 600.000 euro
Forma giuridica	Società di capitali o cooperativa	Società di capitali, cooperativa o consorzio di cooperative
Oggetto sociale	Esclusività	Non esclusività ma prevalenza
Denominazione sociale	Riferimento esplicito all'oggetto sociale	Nessun obbligo particolare
Competenze professionali	Per il management e i dipendenti di filiale	Per il management e i dipendenti di filiale
Accreditamento	Ministero	Ministero e Regioni
Disponibilità di strutture fisiche idonee	si	Si
Motivazione di ricorso	Temporaneità	Motivazioni di carattere produttivo, tecnico, organizzativo o sostitutivo

Fonte: Consiglio e Moschera, 2005.

In particolare, i requisiti da soddisfare per l'ottenimento dell'autorizzazione si rivelano, infatti, alquanto rigorosi, determinando conseguentemente una barriera all'entrata del mercato piuttosto elevata<sup>42</sup>. Anche nella specifica da

---

<sup>42</sup> Un'eccezione rispetto alla normale procedura di verifica preventiva dei requisiti richiesti ai soggetti che intendono operare nel mercato del lavoro si verifica nel caso dell'operare del principio del silenzio-assenso. A tale proposito però, occorre ricordare che la disciplina in materia di autorizzazioni prevede anche controlli ex post, che si concretizzano con l'attività di ispezioni e vigilanza e con il rilascio della autorizzazione a tempo indeterminato, soltanto trascorsi due anni dall'ottenimento dell'autorizzazione provvisoria e a seguito della verifica del corretto svolgimento dell'attività. In un contesto fortemente e severamente regolamentato, come quello italiano, la verifica sulla professionalità e sull'affidabilità degli operatori è affidata, quindi, ex ante alla procedure di autorizzazione ed ex post alle ispezioni e alla

parte del legislatore delle competenze professionali degli addetti e dell'adeguatezza degli spazi, si riscontra l'obiettivo della tutela dei lavoratori, attraverso la garanzia della professionalità delle agenzie e la prevenzione di possibili abusi e sfruttamento dei lavoratori in cerca di un'occupazione. Inoltre, la legge, imponendo ad ogni agenzia di avere una propria filiale in almeno quattro regioni, ha, da un lato creato una struttura pluri-regionale, dall'altro impedito la nascita di agenzie mono-filiale, modello molto presente in altre nazioni, che basano il proprio vantaggio competitivo sulla conoscenza di uno specifico contesto e sulla propria capacità relazionale. Come è possibile evincere anche dalla tabella 4.7, rispetto a quanto previsto dal Pacchetto Treu, il nuovo regime autorizzatorio prevede l'intervento delle Regioni accanto a quello del Ministero del Lavoro, nel quadro di una nuova gestione decentrata del mercato del lavoro, attraverso la procedura dell'accreditamento regionale che segue il rilascio dell'autorizzazione ministeriale.

#### **4.3.5 Il post Biagi e la Riforma Fornero**

Nel 2006, con il Governo Prodi la spinta verso la liberalizzazione del mercato del Lavoro si attenua. L'esecutivo, che avrà vita breve, vara, infatti, delle modifiche alla legge Biagi, abolendo lo *staff leasing* (L. 247/2007). Tale modifica appare, però, come un provvedimento più simbolico che sostanziale dato che lo strumento in questione era utilizzato da pochissime agenzie ed aveva coinvolto poche migliaia di lavoratori in tutta Italia. La parentesi del Governo Prodi non

---

vigilanza. Ciò non toglie, però, che possano essere messi in pratica dalle imprese di somministrazione meccanismi volti a incrementare la loro reputazione con riferimento alla qualità dei servizi offerti.

ha, quindi, inciso realmente sulla normativa del lavoro in somministrazione, diversamente del successivo quarto Governo Berlusconi che con l'insediamento come Ministro Del Lavoro di Maurizio Sacconi, coautore del Libro Bianco insieme a Marco Biagi, riprende la spinta verso una maggiore liberalizzazione dei contratti di assunzione.

Gli sviluppi del campo sono, ora, caratterizzati e soprattutto condizionati dalla crisi economico-finanziaria mondiale; il crollo della domanda causa, infatti, un *shock* nel comparto, perché solo pochissime agenzie avevano previsto una crisi così forte. Fino al settembre 2008 (inizio della crisi), infatti, le APL operavano in un comparto sempre in crescita con tassi anche superiori al 10%.

I dati del periodo 2008-2009 mostrano la pesante ristrutturazione e contrazione subita dal comparto: in particolare, il fatturato torna ai livelli dei quattro anni precedenti, cancellando così completamente il grande sviluppo del triennio del 2006-2008. Nel dicembre 2009, il Parlamento, all'interno della Legge Finanziaria 2010 (Legge n. 191 ("Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato")), per fronteggiare la crisi approva una serie di provvedimenti in grado di rafforzare il ruolo delle agenzie italiane. Tale legge introduce, infatti, innovazioni importanti lungo tre direttrici principali (Consiglio e Moschera 2010):

- Affida alle agenzie un ruolo centrale nelle politiche attive del lavoro attraverso l'attribuzione di funzioni di ricollocazione dei lavoratori svantaggiati<sup>43</sup> e l'introduzione del principio di "acasualità" del contratto di somministrazione per i lavoratori iscritti nelle liste di mobilità;

---

<sup>43</sup> E' definito "lavoratore svantaggiato" chiunque rientri in una delle seguenti categorie:

- a. Chi non ha un impiego regolarmente retribuito da almeno sei mesi;
- b. Chi non possiede un diploma di scuola media superiore o professionale;

- Cancella una serie di condizioni di favore del contratto a termine, accomunando tale forma contrattuale alla somministrazione attraverso l'equiparazione delle cause di divieto;
- Potenzia il ruolo polifunzionale delle agenzie attraverso la reintroduzione dello *staff-leasing*.

Riguardo il primo punto, il provvedimento prevede degli incentivi alle agenzie che svolgano attività di intermediazione di lavoro a favore di soggetti svantaggiati, in particolar modo dei lavoratori iscritti nelle liste di mobilità. Viene prevista, infatti, la possibilità per le imprese di stipulare contratti di somministrazione senza l'indicazione della causale. L'equiparazione delle cause di divieto tra contratto a tempo determinato e contratto di somministrazione rappresenta, poi, un altro punto a favore del comparto in quanto permette di superare la sperequazione che esiste tra somministrazione ed altre forme di flessibilità contrattuale (ad es. l'utilizzo distorto dei co.co.pro. o delle prestazioni occasionali). Per quanto concerne lo *staff-leasing*, questa misura permette l'utilizzo della somministrazione a tempo indeterminato, attraverso un modello di integrazione tra aziende. La finanziaria 2010 ne introduce, in primo luogo, l'ammissibilità in tutti i settori produttivi, pubblici e privati, per l'esecuzione di servizi di cura e assistenza alla persona e di sostegno alla famiglia; in secondo luogo, prevede l'estensione ai contratti collettivi aziendali (oltre a quelli nazionali o territoriali) della possibilità di

- 
- c. Lavoratori che hanno superato i 50 anni di età;
  - d. Adulti che vivono soli con una o più persone a carico;
  - e. Lavoratori occupati in professioni o settori caratterizzati da un tasso di disparità uomo-donna che supera almeno del 25% la disparità media uomo-donna in tutti i settori economici dello Stato membro interessato se il lavoratore interessato appartiene al genere sottorappresentato;
  - f. Membri di una minoranza nazionale all'interno di uno stato membro che hanno necessità di consolidare proprie esperienze in termini di conoscenze linguistiche, di formazione professionale o di lavoro, per migliorare le prospettive di accesso ad un'occupazione stabile.

prevedere casi di ricorso alla somministrazione a tempo indeterminato oltre a quelli definiti dalla legge. Dopo la Riforma Biagi i più importanti interventi legislativi in tema di somministrazione di lavoro sono stati il D.lgs. 2.3.2012 n. 24 che dà attuazione alla Direttiva comunitaria 2008/104 CE (§3.1.2) e la Riforma Fornero (legge 28 giugno 2012, n. 92). La novità più rilevante è la previsione all'art. 4. comma 1, lett. C., che permette di ricorrere alla somministrazione a tempo determinato senza la necessità di dover indicare le ragioni di tipo tecnico, organizzativo o produttivo nelle seguenti ipotesi:

- Somministrazione di soggetti che percepiscono l'indennità ordinaria di disoccupazione non agricola con requisiti ordinari o ridotti, da almeno sei mesi;
- Somministrazione di soggetti comunque percettori di ammortizzatori sociale, anche i deroga da almeno sei mesi;
- Somministrazione di lavoratori definiti "svantaggiati" o "molto svantaggiati";
- Ulteriori ipotesi individuate dai contratti collettivi nazionali, territoriali, ed aziendali stipulati dalle organizzazioni dei lavoratori e dei datori di lavoro comparativamente più rappresentative.

Scompare, inoltre, per la somministrazione l'obbligo di indicare la causale se si tratta di prima missione di un lavoratore nell'ambito di un contratto di somministrazione a tempo determinato di durata non superiore ai 12 mesi, comprensivi di proroga.

Le legge Fornero (92/2012) ha, inoltre, modificato quanto già previsto dal d.lgs. 368/2001 per cui un rapporto a termine (diretto non in somministrazione) con lo stesso datore di lavoro, che ha per oggetto mansioni equivalenti, non può superare il limite dei 36 mesi, comprensivi di proroghe, e rinnovi, indipendentemente dai periodi di interruzione tra un contratto e l'altro. A tal

proposito la Circolare Ministeriale del 18 luglio 2012 ha chiarito che nel computo dei 36 mesi si deve tener conto, anche, dei periodi in somministrazione stipulati a partire del 18 luglio 2012 e che una volta raggiunti i 36 mesi, l'utilizzatore potrà continuare ad usare i soli contratti di somministrazione. Tale posizione è stata poi rimarcata dall'Interpello del Ministero del Lavoro 32/2012 di risposta all'istanza di AssoLavoro.

Viene chiarito anche che il limite dei 36 mesi non si applica nel caso in cui nel conteggio siano presenti soltanto contratti di somministrazione a termine e che il limite dei 36 mesi opera esclusivamente sull'utilizzatore che vedrà la conversione e tempo indeterminato dei contratti a termine utilizzati, in caso di superamento del tetto massimo stabilito. Per quanto riguarda il contatore delle Agenzie resta quanto previsto del Ccnl di categoria che verrà illustrato nel paragrafo 4.3.7.

#### **4.3.6 Il Decreto Lavoro "Poletti"**

Il susseguirsi in Italia, di Governi brevi, frutto della forte instabilità politica, ha portato negli ultimi anni l'intensificarsi di norme e leggi volte a riformare in maniera più o meno drastica il mercato del lavoro italiano. Il 21 Marzo 2014 è, infatti, entrato in vigore il decreto legge n. 34/2014 (Decreto Poletti convertito nella legge n.78/2014 pubblicata in G.U. Serie Generale n. 114 del 19/05/2014) che contiene disposizioni in materia di contratto a termine, apprendistato, servizi per il lavoro, verifica della regolarità contributiva e contratti di solidarietà. Il decreto Poletti non è intervento sull'organizzazione e sulla struttura delle ApL il cui funzionamento resta ancora normato dal d.lgs 276/2003, ma per quanto



attiene ai contratti di somministrazione di lavoro a tempo determinato l'articolo 1 del suddetto decreto, modifica in più parti l'apparato della legge Biagi [§4.3.4]prevedendo, in primo luogo, anche per la somministrazione, la scomparsa dalla causale e quindi la cosiddetta acausalità. Dal 21 Marzo 2014 la somministrazione a termine, così come il contratto determinato diretto, non deve, infatti, essere più giustificata da alcuna esigenza di carattere tecnico, produttivo o organizzativo. Inoltre, mentre per il contratto a tempo determinato diretto, viene introdotto un "tetto quantitativo" del 20% dei lavoratori a tempo indeterminato, in forza presso l'azienda al 1 gennaio dell'anno in cui viene stipulato il contratto<sup>44</sup>, per la somministrazione questo non è previsto, in quanto quest'ultima resta vincolata ai soli limiti della contrattazione collettiva. Non appare soggetta ad alcuna limitazione quantitativa, inoltre, l'assunzione "acausale" di categorie particolari di lavoratori (svantaggiati, percettori di ammortizzatori sociali, soggetti individuati dai contratti collettivi ai sensi del.lgs. 24/2012, lavoratori in mobilità ai sensi della legge finanziaria 2010), l'assunzione causale di personale per la sostituzione di lavoratori assenti e i contratti stagionali.

Per i soli contratti, in somministrazione, stipulati a decorrere dal 21 marzo 2014, è previsto, al momento, un contatore di 36 mesi "acausali" a valere sull'ApI. In buona sostanza, la durata del contratto in sede di assunzione o riassunzione non potrà essere superiore ai 36 mesi sia come singolo contratto "acausale" sia

---

<sup>44</sup> Viene specificato che il superamento del limite del 20% non comporterà più l'automatica conversione a tempo indeterminato dei contratti a termine (diretti- ex Dlgs n. 368/2001) in eccesso ma una sanzione pecuniaria. Nella misura del 20% o 50% della retribuzione per ciascun mese o frazione di mese superiore a 15 giorni, di durata complessiva del rapporto a termine considerato al di fuori del limite legale del 20%. La sanzione pecuniaria non si applica e non riguarda assolutamente la somministrazione di lavoro.

come sommatoria di una successione di contratti acausali a prescindere dagli utilizzatori e dalle mansioni.

#### **4.3.7 Il Jobs Act**

Se nelle pagine precedenti sono stati descritti i principali cambiamenti normativi in ambito di somministrazione del lavoro in Italia, nel presente paragrafo si affronterà, invece, un processo di riforma più ampio che ha riguardato l'intero sistema di assunzioni, nel nostro paese, modificando anche lo strumento del lavoro interinale, alla luce di un diverso principio di contrattualizzazione della forza lavoro. Il *Jobs Act* (legge delega n. 183/2014) si apre, infatti, affermando che “il contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato costituisce la forma comune di rapporto di lavoro<sup>45</sup>”. Il principio è, quindi, quello di: “promuovere, in coerenza con le indicazioni europee, il contratto a tempo indeterminato come forma comune di contratto di lavoro, rendendolo più conveniente rispetto agli altri tipi di contratto in termini di oneri diretti e indiretti”. L'idea di fondo che ha guidato la riforma è stata, infatti, quella di rendere più attrattivo il rapporto di lavoro subordinato a tempo indeterminato rispetto a tutte le altre forme contrattuali sino ad oggi ampiamente utilizzate per far fronte alle esigenze di flessibilità delle imprese. Al tal fine è previsto un duplice intervento: la defiscalizzazione contributiva inserita nella legge di Stabilità 2015 per le assunzioni a tempo indeterminato stipulate nel 2015 (che rende questa tipologia

---

<sup>45</sup> L'espressione è ripresa dal Dlgs. 368/2001 sul contratto a termine che a sua volta recepisce un'indicazione contenuta nella direttiva europea 1999/1970.

contrattuale più appetibile dal punto di vista economico per tutte le imprese – i cosiddetti costi diretti del lavoro) e il decreto attuativo del *Jobs Act* che introduce il contratto a tutele crescenti (i cosiddetti costi del lavoro indiretti), un contratto di lavoro a tempo indeterminato caratterizzato da forme di protezione rispetto al licenziamento, crescenti in base all'anzianità del servizio. Per quanto riguarda la defiscalizzazione la legge di stabilità prevede, esclusivamente per i contratti a tempo indeterminato decorrenti dal 1° Gennaio 2015 al 31 Dicembre 2015<sup>46</sup>, stipulati anche in regime di somministrazione, un esonero contributivo triennale per i datori di lavoro privati comprese le Agenzie per il Lavoro<sup>47</sup> (esclusione specifica per la Pubblica Amministrazione), nel limite massimo di 8600 euro su base annua, solare, per un periodo massimo di 36 mesi che decorrono dalla data di assunzione.

Sono esclusi da tale agevolazione:

1. Le assunzioni relative a lavoratori che nei sei mesi precedenti sono risultati occupati a tempo indeterminato presso qualsiasi datore di lavoro, incluse le Agenzie di somministrazione;
2. Lavoratori per i quali il beneficio sia già stato usufruito in relazione a precedente assunzione a tempo indeterminato presso lo stesso datore di lavoro che assume;
3. Lavoratori per i quali i datori di lavoro, anche considerando società controllate o collegate, hanno comunque già in essere un contratto a tempo indeterminato nei tre mesi antecedenti la data di entrata in vigore della Legge di Stabilità (dal 1° ottobre al 31 dicembre 2014).

---

<sup>46</sup> Non sono richiesti requisiti di età, sesso, settori produttivi o zone geografiche.

<sup>47</sup> L'esonero non è cumulabile con altri esoneri o riduzioni.

Come risulta evidente dalla tabella 4.8 l'esonero spetta anche alle ApL qualora il lavoratore non presenti gli stessi requisiti ostativi descritti prima.

Rispetto, invece, al sistema di tutele crescenti, per chi è assunto dopo il 7 Marzo, data di entrata in vigore della nuova disciplina sui licenziamenti, il rimedio generale per il caso di illegittimità del licenziamento non è più il reintegro ma l'indennizzo economico. Il reintegro resta un'eccezione limitata ai licenziamenti orali, discriminatori, nulli e ad una "specificata fattispecie del licenziamento disciplinare, quella caratterizzata dall'insussistenza del fatto materiale, direttamente dimostrata in giudizio" (legge delega n. 183/2014).

**Tabella n. 4. 8 Jobs Act: i contratti e l'esonero contributivo**

<b>Contratti di lavoro per i quali spetta l'esonero</b>	<b>Contratti di lavoro esclusi dall'esonero</b>
Contratto a tempo indeterminato	Contratto di lavoro autonomo o parasubordinato
Contratto a tempo indeterminato a scopo di somministrazione ( <i>staff-leasing</i> )	Contratto di apprendistato
Contratto a tempo indeterminato part-time	Contratto di lavoro domestico a tempo indeterminato
Contratto di lavoro ripartito o job sharing a tempo indeterminato	Contratti di lavoro intermittente o a chiamata, anche indeterminato
Contratto a tempo indeterminato per i dirigenti	Contratto di lavoro a tempo determinato anche in somministrazione
Contratto a tempo indeterminato instaurato con vincolo associativo con cooperativa di lavoro	
Trasformazione a tempo indeterminato di un contratto di lavoro a termine	

Fonte: de Torres, 2016

Per i licenziamenti per ragioni oggettive la reintegrazione è quindi sempre esclusa (salva la prova delle discriminazione, a carico del lavoratore) e per quelli disciplinari è riservata ai soli casi in cui il lavoratore sia stato licenziato per fatti inveritieri. Nel nuovo regime la misura dell'indennizzo è, quindi, certa: due mensilità di retribuzione per ogni anno di servizio, con un minimo di quattro e con un massimo di ventiquattro (per datori di lavoro che occupano fino a 15 dipendenti le mensilità si dimezzano, con il massimo di sei).<sup>48</sup> Questa flessibilità in uscita che caratterizza il nuovo rapporto a tempo indeterminato dovrebbe, nelle intenzioni del governo, vincere le resistenze ad assumere stabilmente. In merito al lavoro temporaneo, il decreto di riordino dei contratti, attuativo del Jobs Act, ha dedicato l'intero capo IV alla disciplina dei rapporti di lavoro in somministrazione gestiti dalle Agenzie per il Lavoro iscritte nell'apposito albo istituito presso il Ministero del Lavoro. Nello specifico, ha ridisegnato i limiti e le modalità di gestione del rapporto di somministrazione a tempo indeterminato, o *staff leasing*: ai sensi del decreto definitivamente approvato, tale strumento sarà utilizzabile da qualsiasi azienda, a prescindere dal settore di attività, senza necessità di fornire indicazione alcuna e per il reperimento di qualunque professionalità. Si stabilisce, però, un limite percentuale al suo utilizzo, pari al 20%, calcolato sul totale dei dipendenti a tempo indeterminato dell'impresa utilizzatrice. Tuttavia, in caso di sfioramento di detto limite, non scatta la conversione automatica del contratto da determinato a indeterminato, ma soltanto una sanzione pari al 50% della retribuzione mensile. Si prevede inoltre

---

<sup>48</sup> Scompare, dunque, qualsiasi margine di discrezionalità del giudice nella determinazione dell'ammontare dell'indennizzo. Il costo di un licenziamento illegittimo sarà certo e preventivabile.

la facoltà per i contratti collettivi di lavoro di stabilire regole diverse da quelle contenute nel *Jobs Act*. Il legislatore prosegue dunque nel percorso già intrapreso dal decreto Poletti, con l'eliminazione delle causali per la somministrazione a tempo determinato.

**Tabella 4.9 Staff Leasing: discipline a confronto**

Riferimento	Normativa previgente	<i>Jobs Act</i>
Staff leasing – limite di utilizzo	Nessuno	20% dei lavoratori a tempo indeterminato in forza presso l'utilizzatore
Staff- leasing sanzione per superamento limite	Nessuna	sanzione pari al 50% della retribuzione mensile
Staff-leasing causali di impiego	Predefinite per settori di attività	Non necessarie

Fonte: de Torres 2016

Rispetto, invece, alla somministrazione di lavoro a tempo determinato, questa resta sempre possibile nei limiti quantitativi individuati dai contratti collettivi applicati dall'utilizzatore. E' in ogni caso esente da limiti quantitativi per quanto riguarda soggetti disoccupati che godono, da almeno sei mesi, di trattamenti di disoccupazione non agricola o di ammortizzatori sociali o di lavoratori «svantaggiati» e «molto svantaggiati» (art. 2 n. 4 e 99 del regolamento UE n. 651/2014).

#### **4.3.8 Il CCNL delle Agenzie di somministrazione di lavoro in Italia**

*L'exkursus* presentato ha permesso di ricostruire e mettere in luce quale sia il *frame* legislativo (in continua ri-definizione) che norma il lavoro in

somministrazione in Italia. La somministrazione di lavoro è però regolata, nel nostro paese, oltre che dalla normativa di legge (d.lgs. 276/2003 e successivi), dai contratti collettivi applicati dalle singole imprese utilizzatrici e dal contratto collettivo nazionale di lavoro dell'Agenzie di somministrazione di lavoro.

Nello specifico, ai lavoratori somministrati si applicano i contratti collettivi nazionali ed aziendali in uso nell'impresa utilizzatrice, per quanto attiene:

- alla retribuzione
- alla disciplina dell'orario di lavoro
- al numero di giornate di ferie e di permessi
- al diritto di usufruire della mensa e dei servizi sociali e assistenziali presenti in azienda.

Per quanto riguarda, invece, gli aspetti più strettamente normativi, quali il potere disciplinare e la risoluzione, ci si riferisce al CCNL del somministratore.

Il CCNL delle Agenzie di Somministrazione disciplina l'instaurazione, lo svolgimento e la cessazione del rapporto di lavoro con l'Agenzia regolamentando gli aspetti legati al tipo di assunzione (a tempo determinato o indeterminato); alla classificazione del personale e all'inquadramento contrattuale; al trattamento retributivo spettante; al periodo di prova e al preavviso; all'interruzione della missione; al sistema di proroghe; alla risoluzione del rapporto e al recesso; al trattamento di malattia ed infortunio; alla maternità e ai congedi parentali; ai diritti sindacali.

L'ultimo rinnovo del CCNL delle Agenzie per la somministrazione di Lavoro è stato firmato il 27 Febbraio 2014 da ASSOLAVORO (Associazione Nazionale

di Categoria delle Agenzie per il Lavoro)<sup>49</sup> e le rappresentanze sindacali di FELSA-CISL, NIDL-CGIL, UILTEMP. Per quanto riguarda l'assunzione dei lavoratori somministrati, il contratto collettivo di settore delimita la possibilità di portare avanti un contratto di lavoro a termine sottoscritto tra l'ApL e il lavoratore temporaneo per un periodo massimo di 36 mesi. Il periodo di assegnazione iniziale può essere prorogato per sei volte all'interno dei 36. Il nuovo CCNL ha scelto di abbandonare la cosiddetta stabilizzazione, cioè la regola, introdotta dal CCNL del 2008, che garantiva il diritto all'assunzione a tempo indeterminato dei lavoratori somministrati che superavano alcuni tetti massimi di durata del rapporto di lavoro (36 o 42 mesi, secondo i casi), scegliendo un sistema diverso; si prevede il riconoscimento di un incentivo di

---

<sup>49</sup> Fino al 2006 in Italia erano presenti tre associazioni di categoria delle APL (Confiterim, Ailit, Apla) che oltre ad intraprendere strategie di lobbying, a svolgere importanti funzioni di comunicazione per l'accettazione sociale dello strumento e a fornire servizi ai propri associati, svolgono compiti istituzionali all'interno degli enti bilaterali come Formatemp e Ebitemp. Il 18 ottobre 2006 dalla fusione delle tre rappresentanze preesistenti (Ailit, Apla e Confinterim) nasce AssoLavoro, che riunisce circa 60 agenzie, che costituiscono il 95% del fatturato complessivo legato alla somministrazione di lavoro. L'Associazione aderisce a Confindustria conservando tuttavia la propria rappresentanza che le consente di partecipare ai tavoli istituzionali di interesse garantendo e tutelando le esigenze specifiche del settore. Il 14 luglio 2008 in Roma nasce Alleanza Lavoro, la nuova Associazione di categoria delle Agenzie per il lavoro, costituita al fine di contribuire con maggiore trasparenza allo sviluppo del nuovo mercato del lavoro, contrastando il fenomeno del lavoro nero e dei contratti irregolari, e agevolando la creazione di reali accordi tra imprese e lavoratori. L'associazione prende vita da una scissione da Assolavoro, avvenuta a causa di una differente visione del ruolo delle APL. Il contratto collettivo dei lavoratori del luglio 2008 contemplato da Assolavoro e da Alai Cisl, Nidil Cgil, Uil Cpo e ugi, prevede che i lavoratori somministrati, dopo un periodo di lavoro di 36 mesi presso la stessa azienda utilizzatrice, o di 42 mesi presso la stessa Agenzia, debbano essere assunti dall'Agenzia e non dall'azienda utilizzatrice. Alleanza lavoro, nell'ottobre 2008, firma un nuovo CCNL per i lavoratori in somministrazione con la CONFISAL (Confederazione generale dei sindacati autonomi dei lavoratori) e S.A.L.A. FISMIC CONFISAL, che all'articolo 35 prevede un meccanismo di incentivo all'assunzione dei lavoratori presso l'azienda utilizzatrice. Un bonus di euro 4.200 – a carico dell'Ente Bilaterale – per il datore di lavoro che decida di procedere all'assunzione del lavoratore dopo 24 mesi di somministrazione. Dopo un periodo in cui nel settore convivono due contratti collettivi nazionali si giunge, nell'ottobre 2009, ad una ricomposizione con il ccnl unitario sottoscritto da entrambe le associazioni. Il 9 ottobre 2009, infatti, le associazioni datoriali Assolavoro e Alleanza Lavoro, in rappresentanza delle APL di tipo generalista, e le organizzazioni sindacali dei lavoratori Nidil Cgil, Alai Cisl e Uil Cpo, dando seguito al preaccordo del 2 Luglio 2009, sottoscrivono un'intesa, con l'adesione successiva della Ugl – che riporta alla piena unità contrattuale nel settore del lavoro in somministrazione, L'unico contratto che resta in vigore è il CCNL del 24 luglio 2008, firmato da Assolavoro con Cgil, Cisl e Uil e con l'adesione successiva della Ugl. Tutte le disposizioni del CCNL 24 luglio 2008 troveranno piena ed integrale applicazione alle Aziende aderenti ad Alleanza Lavoro a far data dal 1 gennaio 2010. Durante le trattative per il rinnovo del CCNL, firmato il 27 febbraio 2014 da ASSOLAVORO e le rappresentanze sindacali di FELSA-CISL, NIDL-CGIL, UILTEMP. Alleanza lavoro abbandona il Tavolo con i Sindacati e si scoglie.



750 euro l'anno (alla fine dei primi 12 mesi, e per un triennio massimo) in favore dell'agenzia che assume il lavoratore a tempo indeterminato, indipendentemente dal fatto che si tratti di una trasformazione da contratto a termine o che il rapporto nasca sin dall'inizio senza una scadenza. La nuova normativa prevede anche il "monte ore garantito". Si tratta di un regime di orario flessibile che consente all'impresa utilizzatrice di richiedere le prestazioni lavorative del somministrato solo quando siano effettivamente necessarie<sup>50</sup>.

Per quanto riguarda lo *staff leasing* il CCNL prevede che i lavoratori assunti dalle Agenzie a tempo indeterminato percepiscano nei periodi di non lavoro un'indennità di disponibilità pari a 750 euro mensili.

I lavoratori in somministrazione godono poi degli stessi diritti e delle stesse libertà sindacali dei lavoratori dipendenti. Possono, perciò, organizzarsi in un sindacato, con sottoscrizione di delega, eleggere i propri rappresentanti e riunirsi in assemblea, durante l'orario di lavoro (Tabella 4.11).

In merito al contratto di assunzione sia a tempo determinato che a tempo indeterminato questi devono essere necessariamente redatti in forma scritta e consegnati al lavoratore. Le informazioni necessarie affinché tali contratti siano validi sono riportati nella tabella 4.10.

---

<sup>50</sup> Il lavoratore, al momento dell'assunzione, concorda con l'Agenzia per il lavoro una fascia oraria di disponibilità: sulla base di tale intesa, l'utilizzatore ha il diritto, giorno per giorno, di decidere se chiamare o meno il lavoratore, in funzione delle proprie esigenze organizzative e nel rispetto della fascia e dando un preavviso di almeno 24 ore. Il lavoratore coinvolto nel meccanismo ha diritto ad un compenso minimo garantito, pari al 25% della retribuzione spettante ai lavoratori a tempo pieno impiegati con medesima qualifica e livello presso l'utilizzatore. La misura ha carattere sperimentale, e si potrà utilizzare inizialmente solo per alcuni settori predefiniti.

**Tabella 4.10 - Disciplina Del Rapporto Di Lavoro**

DISCIPLINA DEL RAPPORTO DI LAVORO <i>articoli da 23 a 56</i>	
ASSUNZIONE TEMPO DETERMINATO (art. 23)	A <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ApL e autorizzazione ministeriale</li> <li>2. utilizzatore</li> <li>3. gruppo di appartenenza</li> <li>4. mansione e inquadramento</li> <li>5. periodo di prova</li> <li>6. penalità di risoluzione anticipata</li> <li>7. luogo di lavoro</li> <li>8. orario di lavoro</li> <li>9. CCNL applicato dall'utilizzatore</li> <li>10. trattamento economico</li> <li>11. contratto di secondo livello, se esistente</li> <li>12. data inizio e termine</li> <li>13. rischi per l'integrità e la salute e misure di prevenzione; nel caso in cui il contratto di somministrazione preveda che gli obblighi di cui all'art. 23, co. 5, del D.Lgs. n. 276/2003 (informazione e formazione generale sicurezza sul lavoro) siano adempiuti dall'utilizzatore, il contratto di lavoro ne contiene indicazione</li> <li>14. autorizzazione privacy</li> <li>15. indicazione di aver adempiuto agli obblighi di cui all'art. 5, co. 2, lett. c), del D.Lgs. n. 276/2003 (garanzia dei crediti dei lavoratori)</li> <li>16. assunzione da parte dell'utilizzatore, in caso di inadempimento dell'ApL, dell'obbligo del pagamento diretto al lavoratore e del versamento dei contributi</li> <li>17. assunzione da parte dell'ApL dell'obbligazione del pagamento diretto al lavoratore e del versamento di contributi</li> <li>18. assunzione dell'obbligo dell'utilizzatore di rimborsare alla ApL oneri retributivi e previdenziali e di comunicare alla ApL stessa i trattamenti retributivi applicabili ai lavoratori comparabili</li> <li>19. residenza o domicilio</li> </ol>
ASSUNZIONE TEMPO	A Sono previsti sia il contratto di prestazioni quadro (assunzione a tempo indeterminato con l'ApL) che la lettera di assegnazione ad ogni missione (la

<p>INDETERMINATO (art. 24)</p>	<p>missione di lavoro presso l'azienda utilizzatrice).</p> <p>Il contratto di prestazioni quadro deve contenere:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ApL e autorizzazione ministeriale</li> <li>2. indicazione di aver adempiuto agli obblighi di cui all'art. 5, co. 2, lett. c), del D.Lgs. n. 276/2003 (garanzia dei crediti dei lavoratori)</li> <li>3. gruppo di appartenenza</li> <li>4. periodo di prova</li> <li>5. misura della indennità di disponibilità</li> <li>6. rinvio al CCNL ApL e, per il periodi di missione, rinvio al CCNL degli utilizzatori</li> <li>7. residenza o domicilio</li> <li>8. autorizzazione privacy</li> </ol> <p>La lettera di assegnazione per ogni singola missione deve contenere:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. motivi per cui si ricorre alla somministrazione</li> <li>2. utilizzatore</li> <li>3. mansione e inquadramento</li> <li>4. luogo di lavoro</li> <li>5. orario di lavoro</li> <li>6. contratto di secondo livello, se esistente</li> <li>7. trattamento economico</li> <li>8. data inizio e termine, ferma restando la possibilità di variare l'assegnazione del lavoratore ad altra missione prima della scadenza del termine</li> <li>9. rischi per l'integrità e la salute e misure di prevenzione</li> <li>10. nel caso in cui il contratto di somministrazione preveda che gli obblighi di cui all'art. 23, co. 5, del D.Lgs. n. 276/2003 (informazione e formazione generale sicurezza sul lavoro) siano adempiuti dall'utilizzatore, la lettera di assegnazione ne contiene indicazione.</li> </ol>
------------------------------------	--

Fonte: rielaborazione dati CCNL per la Categoria Delle Agenzie di Somministrazione di Lavoro, stipulato il 27 Febbraio 2014 e decorrente dal 1 Gennaio 2014.

Rispetto all'inquadramento e al periodo di prova, i somministrati, sono suddivisi, come disposto dal CCNL di categoria, in tre grandi raggruppamenti sulla base della professionalità e delle mansioni:

- gruppo A: lavoratori di elevata professionalità quali dirigenti, quadri ed impiegati direttivi;
- gruppo B: lavoratori di concetto, operai specializzati e/o corrispondenti alle cosiddette categorie intermedie che lavorano con un certo grado di autonomia;
- gruppo C: lavoratori qualificati e d'ordine che eseguono il loro lavoro sotto la guida ed il controllo di altri.

Il periodo di prova è calcolato in modo diverso a secondo che il contratto con l'Agenzia sia a tempo determinato o indeterminato.

Nel primo caso, ai lavoratori viene assegnato un giorno di prova per ogni 15 giorni di calendario a partire dall'inizio della missione.

Per le missioni che durano fino a 6 mesi il periodo di prova non può essere superiore a 11 giorni. Per le missioni superiori a 6 mesi, invece, i giorni di prova non possono essere più di 13.

Nel secondo caso invece il periodo di prova varia in base all'inquadramento contrattuale

- per il lavoratori del gruppo A: 6 mesi di calendario;
- per i lavoratori del gruppo B: 50 giorni di effettivo servizio;
- per i lavoratori del gruppo C: 30 giorni di effettivo servizio.

**Tabella 4.11 – I Diritti dei lavoratori in somministrazione**

<b>DIRITTI DEI LAVORATORI IN SOMMINISTRAZIONE</b>	
MATERNITA' (art. 14)	È previsto un diritto di precedenza per missioni con uguale livello e contenuto professionale di quelle già svolte per le lavoratrici madri che, entro 30 giorni dalla

		<p>cessazione del periodo di congedo obbligatorio di maternità o quello eventuale di congedo parentale, abbiano reso una dichiarazione di disponibilità all' ApL.</p> <p>Nell'ipotesi in cui non sia possibile l'avviamento a nuove missioni, alle lavoratrici che hanno acquisito il diritto di precedenza dovranno essere proposte misure di politiche attive di carattere formativo oltre a misure di sostegno al reddito.</p> <p>È garantita una indennità una tantum di € 2.250 a carico di EBITEMP alle lavoratrici in gravidanza per le quali la missione cessi nei primi 180 giorni della stessa.</p>
CONGEDI PARENTALI (art. 15)		<p>È applicabile la disciplina sui congedi parentali di cui agli artt. 32-38 del D.Lgs. n. 151/2001.</p>
DIRITTO ALLO STUDIO (art. 16)		<p>I lavoratori in somministrazione possono utilizzare permessi e agevolazioni particolari al fine di elevare il proprio livello culturale e sviluppare competenze professionali.</p> <p>Hanno, inoltre, diritto di usufruire dei permessi per la frequenza di corsi di studio secondo le modalità previste dai contratti collettivi applicati dalle aziende utilizzatrici presso le quali sono somministrati.</p>
ASSEMBLEA (art. 20)		<p>I lavoratori in somministrazione hanno diritto di riunirsi, durante l'orario di lavoro, per la trattazione di problemi di ordine sindacale dentro le sedi dell'ApL o presso locali messi a loro disposizione. A tale scopo le ApL si impegnano a formulare preventivamente una richiesta all'azienda utilizzatrice di mettere a disposizione locali aziendali per lo svolgimento delle assemblee. Le assemblee sono comunicate per iscritto, alle stesse con un preavviso di 3 giorni lavorativi, indicando l'ordine del giorno ed i nominativi dei dirigenti sindacali partecipanti. I lavoratori somministrati hanno, altresì, diritto di partecipare alle assemblee del personale delle imprese utilizzatrici. Per partecipare alle assemblee sindacali retribuite i lavoratori hanno diritto a ore di permesso retribuite, che vengono determinate mensilmente, con un minimo di due ore all'anno, secondo la seguente formula: ore lavorate x 10 / 1700</p>
SALUTE	E	<p>Fermi restando gli obblighi in materia di salute e sicurezza previsti dal D.Lgs. n.</p>

<p>SICUREZZA SUL LAVORO (art. 22)</p>	<p>81/2008 (Testo Unico Salute e Sicurezza), generalmente, in capo all'utilizzatore, sono richiamate le disposizioni dell'art. 23 co. 5 del D.Lgs. n. 276/03 che dispone in merito agli obblighi informativi e formativi in detta materia. Tali obblighi sono in capo al somministratore, salva la possibilità di deroga contrattuale a favore dell'utilizzatore. Si dispone, inoltre, che i lavoratori siano informati, tramite il contratto di lavoro o la lettera di assegnazione, circa i soggetti che abbiano specifici ruoli in materia di salute e sicurezza presso l'utilizzatore (tra cui: RSPP, ASPP, RLS, medico competente) anche con specifico riferimento ai lavoratori somministrati, con particolare riferimento ai nominativi di coloro che sono incaricati di fornire loro le informazioni in materia di salute e sicurezza, nonché su altre informazioni, tra cui, per esempio, le procedure di primo soccorso, lotta antincendio, evacuazione dai luoghi di lavoro. La formazione nonché l'addestramento specifico devono essere effettuati prima dell'avvio effettivo dell'attività lavorativa. Qualora i lavoratori vengano adibiti a mansioni che prevedono una sorveglianza medica speciale o comportino rischi specifici, se intervenuti successivamente alla stipula del contratto di lavoro, l'utilizzatore ne fornisce tempestiva informazione ai lavoratori. Ad ogni missione od assegnazione, le ApL consegnano ai lavoratori una nota informativa che riepiloghi gli obblighi di legge in materia. La sorveglianza sanitaria, ove prevista, è a carico dell'utilizzatore. In tale contesto, il medico competente dell'utilizzatore consegna al lavoratore somministrato copia della cartella sanitaria. Il mancato rispetto, da parte dell'utilizzatore, delle disposizioni in materia di salute e sicurezza costituiscono giusta causa di dimissioni se lo stesso utilizzatore non provvede ad ovviarvi entro 24 ore dalla comunicazione del lavoratore della violazione delle citate disposizioni. Al lavoratore dimessosi per giusta causa spetta l'intero trattamento retributivo previsto fino alla scadenza del contratto, con oneri in capo all'utilizzatore.</p>
<p>TRATTAMENTO IN CASO DI MALATTIA</p>	<p>Il lavoratore, non in prova, ha diritto al trattamento economico dovuto dal datore di lavoro e all'integrazione della relativa indennità in capo all'Inps al fine di raggiungere, complessivamente, le seguenti misure, nei limiti della scadenza del</p>

	<p>proprio contratto di lavoro:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 100% della propria retribuzione netta giornaliera per i primi 3 giorni di malattia</li> <li>- 75% della stessa dal 4° al 20° giorno di malattia</li> <li>- 100% della stessa dal 21° giorno in poi</li> </ul> <p>Nel caso di lavoratore assunto a tempo indeterminato, alla scadenza della missione, perdurando la malattia, lo stesso ha diritto, nei limiti del tempo previsto per la conservazione del posto, all'indennità di disponibilità contrattualmente prevista.</p> <p>Ai lavoratori somministrati, le indennità Inps ed integrazioni in capo alle ApL sono anticipate da queste ultime.</p>
TRATTAMENTO IN CASO INFORTUNIO (artt. 41 e 43)	<p>Il datore di lavoro è tenuto a corrispondere al lavoratore infortunato l'intera retribuzione per il giorno dell'evento. Dal giorno successivo, lo stesso datore di lavoro integra l'indennità corrisposta dall'Inail fino al 100% della retribuzione netta.</p> <p>Detto trattamento economico è anticipato dall'ApL.</p>

Fonte: rielaborazione dati CCNL per la Categoria delle Agenzie di Somministrazione di Lavoro, stipulato il 27 Febbraio 2014 e decorrente dal 1 Gennaio 2014.

Per quanto riguarda, infine, il trattamento retributivo, la retribuzione dei lavoratori somministrati non può essere inferiore a quella dei dipendenti di pari livello dell'impresa utilizzatrice determinata nel CCNL e negli eventuali accordi aziendali.

Il Ccnl prevede, inoltre, la copertura finanziaria in caso di malattia, infortunio o maternità anche attraverso l'iscrizione di tutti i lavoratori *temporanei* agli enti previdenziali (Inps ed Inail). Per maggiore chiarezza, nella tabella 4.9 sono riportati i principali contenuti, in merito ai diritti ed al trattamento dei lavoratori interinali.

#### **4.4 Il welfare italiano e il lavoro flessibile**

Di recente, alcune voci autorevoli degli studi sui sistemi di *welfare* in Italia (Maurizio Ferrera, Chiara Saraceno) hanno riflettuto sulla corrente configurazione del sistema di protezione sociale italiano, alla luce di come esso sia evoluto nel tempo, rispetto a se stesso e rispetto agli altri sistemi di *welfare* europei (Cuzzocrea, 2015). In merito all'inserimento dei giovani nel mercato del lavoro, l'Italia presenta un sistema di regolazione individualista, secondo la classificazione di Blossfeld, Buchholz e Hafäcker (2011), descritta nel paragrafo 3.2, in quanto gli interventi si basano, in gran parte su procedure di negoziazione che salvaguardano saldamente gli "insider" (chi ha un contratto a tempo indeterminato), discriminando, invece, gli "outsider" (chi ha perso l'occupazione o non è ancora saldamente ancorato al mercato del lavoro). Questo divario tra *insider* ed *outsider* tende ad assicurare una certa sicurezza alla forza lavoro centrale, ma aumenta la flessibilità ai margini. Il sistema individualista è proprio del modello di *welfare* sud - europeo [§3.3], in cui sono presenti "ritardi di sviluppo, ma anche lacune ed incoerenze su ciascuna delle due dimensioni (funzionale e distributiva) e sulle loro interconnessioni" (Ferrera *et al.*, 2012: p.5). Per quanto riguarda il piano funzionale, in Italia, l'enfasi è stata, infatti, tradizionalmente posta sulla tutela della vecchiaia, mentre la copertura è diventata universale nel caso della sanità, ma è rimasta occupazionale e frammentata nel caso della previdenza, dove si registrano picchi di generosità distributiva nei confronti dei lavoratori standard e prestazioni modestissime (in alcuni casi assenti) per gli atipici. Semplificando, è possibile dire che nel nostro paese "il paniere si è allargato dando per scontato



il ruolo centrale della famiglia come primo ammortizzatore sociale” (Ferrera *et al.*, 2012: p.5). Assistenza e servizi sociali hanno da sempre avuto carattere residuale, con pesanti conseguenze sia funzionali sia distributive che penalizzano con particolare intensità le donne e i giovani.

Nel dettaglio, l'Italia spende per la protezione sociale una quota del PIL in linea con la media UE, e non troppo dissimile da quella del Regno Unito o della Finlandia<sup>51</sup> (Ferrera *et al.*, 2012). La particolarità italiana sta, però, nella composizione interna della spesa: nel periodo 2000-2008 gran parte della spesa sociale del nostro Paese è stata, infatti, assorbita dal sistema pensionistico (59,1% del totale di contro ad una media europea del 43,7%). Le funzioni “famiglia”, “disoccupazione” e “abitazioni ed esclusione sociale” appaiono invece marcatamente sottodimensionate; rispettivamente il 4,2%, 1,8% e 0,3% di contro a valori europei pari al 7,8%, al 5,7% e al 3,3%. Nessun altro paese (nemmeno gli altri paesi mediterranei) registra una simile distorsione funzionale.

L'Italia presenta, inoltre, una seconda distorsione (Tabella 4.12), di natura distributiva. All'interno delle varie funzioni di spesa, compresa quella pensionistica, vi è un netto divario di protezione (accesso alle prestazioni e la loro generosità) fra le diverse categorie occupazionali.

---

<sup>51</sup> Il confronto è fatto sulla spesa lorda. I confronti effettuati sulla “spesa sociale pubblica corrente netta” confermano tuttavia la posizione dell'Italia fra i paesi a spesa medio – alta inferiore soltanto a quella del Belgio, Francia, Germania e Svezia (OECD 2007, p.41).

**Tabella 4. 12 - La “doppia distorsione” del *welfare state* italiano**

Distorsione funzionale			
		Vecchiaia e superstiti	Altri rischi
Distorsione distributiva	Garantiti	++++	+++
	Semi-Garantiti	++	+
	Non Garantiti	+	-

Fonte: Ferrera *et al.*, 2012.

La Tabella 4.12 identifica, infatti, tre diversi gruppi sociali:

1. garantiti, composto da lavoratori dipendenti delle amministrazioni pubbliche e delle grandi imprese. La loro protezione è tradizionalmente molto elevata nel caso delle pensioni (++++) ed è più o meno in linea con gli standard europei nel caso dei rischi diversi dalla vecchiaia (+++);
2. semi-garantiti, composto da una variegata combinazione di lavoratori dipendenti (piccole imprese, settori tradizionali come l'edilizia o l'agricoltura), lavoratori autonomi (come piccoli commercianti o piccoli artigiani) e lavoratori “atipici”. Per quanto riguarda il rischio di “vecchiaia” (++) , la protezione tipica di questo gruppo è stata e in larga parte è ancora la pensione “al minimo” (o di poco superiore al minimo), mentre per quanto riguarda i rischi diversi dalla vecchiaia le prestazioni e le tutele sono assai limitate negli importi e nella durata (+) oppure assenti;
3. non garantiti, composto da quei lavoratori che restano relegati nell'economia sommersa (ancora molto diffusa soprattutto nel Mezzogiorno), senza riuscire a conquistare un ancoramento stabile e duraturo con il mercato del lavoro regolare. Anche i giovani in cerca di prima occupazione fanno parte dei non garantiti. Il rischio di “vecchiaia” è in qualche modo tutelato anche per questi lavoratori, grazie all'esistenza della pensione o assegno sociale (+): una pensione *means-tested*, rivolta agli anziani sprovvisti di reddito e di importo inferiore alla pensione minima. Per quanto riguarda gli altri rischi (fatto salvo il rischio di malattia), questi lavoratori non godono, invece, di nessuna tutela istituzionalizzata (-).

La distorsione del modello di protezione italiano è iniziata negli anni '50 per accelerare progressivamente nei due decenni successivi; la sua origine non è genetica ma evolutiva, in quanto è stata il risultato di scelte effettuate durante l'età dell'oro, che hanno squilibrato *l'age orientation* del *welfare* (ma anche il suo orientamento distributivo) verso le pensioni e dunque gli ex lavoratori, a sfavore dei rischi tipici delle fasi di vita anteriori al pensionamento e quindi delle politiche a sostegno della famiglia, dei minori, dei disoccupati (Ferrera et al., 2012).

Nel corso degli ultimi tre decenni, inoltre, l'intensità e il tipo dei bisogni sociali sono profondamente mutati in tutti i Paesi europei [§3.2]. La causa più dirompente di mutamento è stata senza dubbio l'invecchiamento demografico che ha investito il nostro paese con una particolare intensità. Una seconda causa di cambiamento è stata la profonda trasformazione dei modi di produzione e la transizione verso un nuovo ordine professionale. L'innovazione tecnologica, la terziarizzazione, l'integrazione economica e la globalizzazione hanno provocato vistosi rivolgimenti nei mercati del lavoro nel nostro continente. Queste trasformazioni delle occupazioni e della distribuzione dei redditi hanno fatto emergere con sempre maggior forza domande nuove, connesse da un lato alla necessità di definire corredi adeguati alle nuove forme di occupazione flessibile e, dall'altro lato, all'esigenza di sostenere l'inserimento ed accrescere l'occupabilità dei lavoratori soprattutto quelli più deboli. Un terzo fattore di cambiamento ha riguardato, infine, la famiglia, le relazioni di genere e soprattutto l'aumento della partecipazione femminile al mercato del lavoro, in buona parte connesso all'espansione del settore dei servizi.

Il “*welfare* all'italiana” (Ferrera *et al.*, 2012) è risultato fortemente disattrezzato nel rispondere alla nuova costellazione di rischi e bisogni che il nuovo contesto propone. Come già accennato, infatti, il sistema ha potuto reggere essenzialmente grazie al familismo e al ruolo vicario della famiglia come ammortizzatore degli squilibri funzionali e distributivi, come camera di compensazione fra redditi ed opportunità di garantiti e non garantiti, di anziani e giovani, di uomini e donne<sup>52</sup>.

Fino al 2012 le varie riforme del mercato del lavoro che si sono succedute (Il pacchetto Treu, la Riforma Biagi, la finanziaria del 2010) hanno, infatti, esclusivamente aumentato, le modalità d'impiego, facendo investimenti massicci sul versante della flessibilità, senza intraprendere nessuna riforma del *welfare*. Se la premessa era quella di uno spostamento delle garanzie dal posto di lavoro o dall'azienda al mercato, sarebbe stato necessario riformare il sistema degli ammortizzatori sociali, che invece, non è stato toccato. Le politiche di attivazione in Italia hanno, quindi, riprodotto le caratteristiche salienti del suo assetto di *welfare* originario: grande frammentazione degli interventi, differenziazione territoriale, poco orientamento alle esigenze individuali e propensione a soddisfare le richieste delle imprese, tutela debole o assente dei

---

<sup>52</sup> La svolta verso una proposta di ricalibratura è avvenuta in Italia negli anni '90, quando ha avuto inizio una nuova fase di sviluppo caratterizzata da importanti riforme un po' in tutti i comparti della spesa sociale: di taglio “sottrattivo” nel settore delle pensioni e di taglio “additivo” invece nel settore della disoccupazione, della famiglia e dell'assistenza: “da un lato la riduzione delle risorse destinate ad assicurare, tramite la previdenza pubblica, alle classi di reddito medie un reddito simile sul lavoro e in pensione (il rischio economico della vecchiaia iper-tutelato) per impiegarle nella tutela del rischio economico reddito/occupazione ora sottotutelato. Dall'altro, si dovrà attenuare la generosità di alcune prestazioni oggi previste per l'occupazione “standard” e accrescere (o introdurre ex novo) la protezione per le categorie sociali oggettivamente più deboli” (Commissione per l'analisi delle compatibilità macro-economiche della spesa sociale. Relazione finale, 1997, p.11). Le misure sottrattive in campo pensionistico hanno, però, risparmiato gli insiders e scaricato l'aggiustamento sulle generazioni future (Schizzerotto, Trivellato, Sartor, a cura di, 2011). La precarizzazione del mercato del lavoro ha reso, inoltre, poco efficace il potenziamento dello schema assicurativo contro la disoccupazione, in quanto, molti lavoratori con contratti atipici non maturano i requisiti per accedere alle prestazioni (Berton, Richiardi, Sacchi, 2009).

lavoratori *temporanei* (Gualmini, Rizza, 2011: p. 214). Analizzando, infatti, la situazione italiana, Accornero ha constatato che “gli impieghi temporanei pesano un po' meno ma il senso di precarietà pesa di più. [...] Da noi la flessibilità del lavoro è aumentata ma le tutele per i lavoratori no; anzi nell'insieme è come se fossero diminuite [...] questo penalizza i soggetti più deboli, giovani e donne e alimenta la sensazione di precarietà dominante (2006b: p.8). Anche secondo Anastasia (2009), il caso italiano rappresenta un vero e proprio mosaico di riforme condotte «al margine»: le forme di lavoro atipico sono state riservate esclusivamente ai nuovi entranti nel mercato del lavoro, determinando così una forte asimmetria tra chi gode ancora delle tutele tipiche del *welfare* fordista e chi invece si trova privo di ogni forma di tutela (Anastasia *et al.*, 2009). L'Italia si caratterizza, infatti, anche all'interno del modello di protezione sociale sud-europeo per essere l'unico ancora privo di uno strumento universale di protezione del reddito, per coloro che non hanno mai lavorato o che non hanno una storia contributiva sufficientemente lunga e continuativa (donne con figli, giovani alla ricerca del primo impiego, disoccupati di lungo periodo, etc.). Fino alla riforma Fornero, il sistema italiano di protezione contro la disoccupazione si è sempre basato, al contrario, esclusivamente sul principio assicurativo che prevede sussidi legati per ammontare e per durata all'anzianità contributiva e ai motivi che hanno determinato il licenziamento, privilegiando chi subisce un licenziamento collettivo e chi è dipendente di un'azienda medio-grande (Fullin, 2004). L'*indennità di disoccupazione*<sup>53</sup> veniva

---

<sup>53</sup>Tale indennità è diretta a lavoratori che possono far valere almeno 52 settimane di contributi per l'assicurazione contro la disoccupazione involontaria e almeno un anno di contributi nei due anni precedenti la cessazione del rapporto di lavoro. L'entità del contributo è del 405 dell'ultima retribuzione.

corrisposta, infatti, solamente ai lavoratori licenziati, per cui non poteva essere richiesta dai lavoratori flessibili, che nella maggior parte dei casi non subiscono un licenziamento, ma vedono semplicemente estinguersi contrattualmente il rapporto di lavoro. Per lo stesso motivo essi non potevano nemmeno usufruire di altri due strumenti di sostegno al reddito come la *Cassa integrazione Guadagni* e l'*indennità di mobilità* diretti esclusivamente a lavoratori colpiti da licenziamenti collettivi per crisi aziendali in imprese di dimensioni medio-grandi. L'unica misura di sostegno al reddito che poteva interessare i lavoratori instabili era il trattamento di *disoccupazione con requisiti ridotti*<sup>54</sup>, che poteva essere richiesto da persone che avevano lavorato almeno 78 giorni nel corso dell'anno e che avevano versato contributi, anche per una sola settimana, almeno due anni prima. Tale indennità era stata introdotta per i lavoratori stagionali che si trovavano periodicamente in condizioni di disoccupazione, non aveva quindi come finalità quella di offrire un sostegno economico al lavoratore per un periodo da dedicare alla ricerca di una nuova occupazione, ma rappresentava piuttosto una sorta di integrazione al reddito per gli intervalli di tempo di assenza dal lavoro. I lavoratori atipici potevano teoricamente usufruire di questo trattamento, anche se i requisiti richiesti escludevano dall'ambito di applicazione i giovani appena entrati nel mercato del lavoro che non potevano far valere i due anni di anzianità assicurativa previsti dalla legge. Risultavano, inoltre, del tutto esclusi coloro che avevano lavorato con contratto di collaborazione, poiché

---

<sup>54</sup>Tale istituto era inizialmente previsto per i lavoratori agricoli ed è stato successivamente esteso, con alcune modifiche, ai lavoratori stagionali e precari dei settori extra-agricoli (legge 160/1998), dove veniva utilizzato prevalentemente da occupati nelle attività turistiche, da impiegati con contratti trimestrali nel pubblico impiego e da occupati nelle attività manifatturiere di trasformazione dei prodotti agricoli.

il versamento all'Inps, essendo a carattere pensionistico, non rappresenta un titolo per l'anzianità assicurativa.

Per le persone che si trovavano in condizione di forte deprivazione, nel dicembre del 1999 era stata introdotta in via sperimentale in alcuni Comuni italiani una misura assistenziale definita “reddito minimo di inserimento”. Si trattava di uno strumento di sostegno al reddito, che sebbene fosse diretto esclusivamente ai casi di povertà estrema, aveva caratteri simili alle indennità presenti in quasi tutti gli altri paesi europei. Tuttavia le leggi di riforma del sistema di *welfare* promosse dal governo di centro-destra, nel 2004, hanno eliminato tale misura alla conclusione della sperimentazione (Fullin, 2004).

#### **4.4.1 La riforma degli ammortizzatori sociali: dalla legge Fornero al Jobs Act**

Per far fronte alla più volte richiamata necessità di una profonda riforma del sistema del *welfare* italiano, nell'estate del 2012 è stata, approvata, all' interno della Riforma Fornero [§4.3.5], un'ambiziosa modifica dell'architettura del sistema di ammortizzatori sociali. Tale sistema ha previsto, sostanzialmente due forme di “sostegno” al reddito: in costanza di rapporto di lavoro e quando questo cessa.

In merito al primo tipo di ammortizzatori, la legge 92/2012 ha mantenuto intatta la struttura già esistente in termini di cassa integrazione ordinaria, straordinaria e contratti di solidarietà. Per i settori sprovvisti di ammortizzatori sociali, in costanza di rapporto, ha, invece, previsto l'istituzione di fondi di solidarietà

bilaterali<sup>55</sup> per fornire ai lavoratori una tutela in caso di sospensione (zero ore) o riduzione (parzialità) dell'attività lavorativa. Per quanto riguarda la tutela in caso di cessazione del rapporto di lavoro la riforma prevede l'introduzione, a decorrere dal 1° Gennaio 2013, di due nuove indennità mensili per il sostegno al reddito dei lavoratori subordinati che abbiano perduto involontariamente l'occupazione: l'indennità di disoccupazione ASpl e l' indennità di disoccupazione denominata mini-ASpl. Entrambe seguono l'orientamento della normativa previgente, in quanto si fondano comunque sul lavoro e sulla sua perdita<sup>56</sup> e sono destinate a sostituire a tutti gli effetti le precedenti prestazioni di (Circolare INPS n. 142 del 18/12/2012):

- disoccupazione ordinaria non agricola a requisiti normali;
- disoccupazione ordinaria non agricola a requisiti ridotti;
- disoccupazione speciale edile;
- mobilità.

L' Assicurazione Sociale per l'Impiego può essere richiesta, infatti, da tutti i lavoratori dipendenti che hanno perso la loro occupazione per dei motivi indipendenti dalla propria volontà. Per perdita involontaria dell'occupazione si intende anche la cessazione dei rapporti di lavoro a tempo determinato anche

---

<sup>55</sup> La realizzazione di tali fondi, è obbligatoria per i settori non coperti dalla disciplina in materia di integrazione salariale, limitatamente alle imprese che occupano mediamente più di 15 dipendenti ed ha come compito prioritario quello di erogare delle prestazioni molto simili alla cassa integrazione, nei casi in cui per motivi di carattere economico o comunque per i motivi regolamentati, l'attività lavorativa deve essere ridotta o sospesa integralmente. I contributi che le aziende devono versare per finanziare questi fondi e queste prestazioni sono equiparati ai contributi previdenziali. La norma dice espressamente che tali fondi sono equiparati ai contributi previdenziali e sono obbligati al pareggio di bilancio: non è come l'INPS che se anche non ha fondi, la paga lo stesso la cassa integrazione. La contribuzione, quindi l'aliquota di finanziamento che sarà stabilita con decreto ministeriale, dovrebbe essere ripartita in 2/3 a carico del datore di lavoro ed 1/3 a carico del lavoratore. Nel caso in cui i fondi siano insufficienti rispetto alle prestazioni, sarà obbligo delle parti sociali stipulanti (OO.SS datoriali e lavoratori) trovare le modalità di rifinanziarsi: questo fa capire perché si affermi come per lo Stato tale manovra sia a costo zero. Saranno le parti sociali che dovranno pagarsi (autofinanziarsi) questi fondi di mutualità che devono intervenire per gestire le situazioni di sospensione o riduzione lavorativa.

<sup>56</sup> L'assicurazione sociale per l'impiego entrerà a regime per quanto concerne la indennità di disoccupazione nel 2016 sostituendola definitivamente; per quanto riguarda la mobilità entrerà nel 2017.



in somministrazione. Non si applica quindi alle ipotesi di dimissioni e di scioglimento consensuale<sup>57</sup> del rapporto con il datore di lavoro. Possono beneficiarne ovviamente anche i lavoratori interinali, in quanto dipendenti, gli apprendisti e i soci lavoratori all'interno di una cooperativa. Non può, invece, essere richiesta:

- dai dipendenti a tempo indeterminato della P.A.
- dagli operai agricoli.

I possibili destinatari devono trovarsi in stato di disoccupazione (involontaria) ai sensi dell'articolo 1, comma 2, lettera c), del decreto legislativo 21 aprile 2000, n. 181, e successive modificazioni, che stabilisce che lo stato di disoccupazione dev'essere comprovato dalla presentazione dell'interessato presso il servizio per l'impiego competente, quello del suo domicilio, attraverso una dichiarazione, che attesti l'eventuale attività lavorativa precedentemente svolta, nonché l'immediata disponibilità allo svolgimento di attività lavorativa (DID: dichiarazione di immediata disponibilità al lavoro). L'accesso a questo ammortizzatore è concesso, inoltre, solo se il lavoratore ha raggiunto un livello minimo di contribuzione. In particolare è necessario: essere assicurati presso l'INPS da almeno due anni ed aver versato almeno un anno di contributi nei due anni precedenti all'evento che ha portato alla disoccupazione. Nello specifico,

---

<sup>57</sup> In merito, si chiarisce che continuano a dare diritto alla prestazione le dimissioni qualora avvengano: 1. durante il periodo tutelato di maternità (da 300 giorni prima della data presunta del parto e fino al compimento del primo anno di vita del figlio); 2. per giusta causa. Per quanto attiene alla risoluzione consensuale del rapporto di lavoro si precisa che essa non è ostativa al riconoscimento della prestazione qualora sia intervenuta: 1. per trasferimento del dipendente ad altra sede della stessa azienda distante più di 50 km dalla residenza del lavoratore e/o mediamente raggiungibile in 80 minuti o più con i mezzi pubblici (circolare 108 del 10 ottobre 2006); 2. nell'ambito della procedura di conciliazione da tenersi presso la Direzione Territoriale del Lavoro secondo le modalità previste all'art. 7 della legge 15 luglio 1966, n. 604 come sostituito dall'art. 1, comma 40, della legge di riforma. In questa ipotesi, infatti, qualora la conciliazione abbia un esito positivo e preveda una risoluzione consensuale del rapporto di lavoro, è riconosciuta espressamente al lavoratore la tutela del sostegno al reddito con l'erogazione della nuova indennità di disoccupazione.

l'ASpl prevede il pagamento in favore del lavoratore di una indennità mensile di disoccupazione che viene sospesa d'ufficio dall'INPS quando il beneficiario viene assunto con un contratto di lavoro subordinato anche in somministrazione. Tuttavia, il datore di lavoro che (in assenza di un obbligo) assume a tempo pieno e indeterminato un lavoratore che beneficia dell'ASpl può godere, per ogni mensilità di retribuzione corrisposta al lavoratore, di un contributo mensile pari al 50% dell'indennità mensile residua che sarebbe stata corrisposta al lavoratore. Per evitare abusi, tuttavia, questo beneficio è escluso con riferimento ai lavoratori che nei sei mesi precedenti sono stati licenziati da parte di un' impresa (dello stesso o di diverso settore di attività) che nel momento in cui avviene il licenziamento:

- presenta assetti proprietari sostanzialmente coincidenti con quelli dell'impresa che assume (in altre parole quando il soggetto che ha licenziato appare di fatto il medesimo che poi procede all'assunzione);
- risulta collegata o controllata dall'impresa che procede all'assunzione.

Per i lavoratori che hanno invece raggiunto requisiti contributivi inferiori ed hanno perso il lavoro in maniera involontaria è prevista una forma di ammortizzatore ridotta che viene chiamata Mini Aspi. La mini assicurazione sociale per l'impiego (entrata in vigore senza periodo transitorio, dal 1° gennaio 2013) ha sostituito la disoccupazione non agricola a requisiti ridotti [§4.4]. Per accedere al beneficio i lavoratori devono avere versato negli ultimi 12 mesi almeno 13 settimane di contributi. Se possono vantare questi requisiti hanno diritto ad una indennità pari a quella prevista dall'ASPI e che verrà versata per un numero di settimane pari alla metà delle settimane di contribuzione

nell'ultimo anno<sup>58</sup>. Anche per quanto riguarda la mini assicurazione sociale questa spetta, ovviamente ai lavoratori somministrati in virtù dell'equiparazione tra lavoro interinale e lavoro a tempo determinato diretto.

All'interno del percorso di riforma del mercato del lavoro attuato dal Governo Renzi, il cosiddetto Jobs Act, il d.lgs. n. 22 del 4 Marzo 2015 (in attuazione della legge n. 183/2014,) disciplina le seguenti principali misure in termine di ammortizzatori sociale non in costanza di rapporto:

1. la NASpl: la Nuova prestazione di Assicurazione Sociale per l'Impiego (D.lgs 22/2015)
2. la DIS-COLL: l'Indennità di Disoccupazione per i lavoratori con contratto di collaborazione coordinata;
3. l'ASDI: l'Assegno di Disoccupazione;
4. il contratto di ricollocazione, poi sostituito dall'assegno di ricollocazione con il d.lgs. n. /2015

Dal 1 Maggio 2015 la NASpl sostituisce le indennità di Aspl e Mini-ASPI ed è rivolta a favore dei soggetti che perdono involontariamente il lavoro per licenziamento o cessazione del rapporto contrattuale. Tale indennità di disoccupazione interessa esclusivamente i lavoratori con rapporto di lavoro di tipo subordinato, sia diretto che in somministrazione, dipendenti del settore privato (inclusi gli apprendisti) e i dipendenti a termine del settore pubblico. Sono esclusi i dipendenti a tempo indeterminato delle pubbliche amministrazioni, nonché gli operai agricoli a tempo determinato ed indeterminato.

---

<sup>58</sup> In altre parole se nel corso dei dodici mesi precedenti il licenziamento il lavoratore aveva versato 20 settimane di contributi potrà beneficiare dell'indennità prevista dalla mini ASPI per 10 settimane.

Nello specifico, la nuova assicurazione è riconosciuta ai lavoratori subordinati che abbiano perduto involontariamente l'occupazione e presentino congiuntamente i seguenti requisiti:

1. Siano in stato di disoccupazione involontaria (per licenziamento o cessazione di un contratto a termine)<sup>59</sup>;
2. Possono far valere, nei quattro anni precedenti l'inizio del periodo di disoccupazione, almeno 13 settimane di contribuzione;
3. Possono far valere 30 giornate di lavoro effettivo, a prescindere dal minimale contributivo, nei 12 mesi che precedono l'inizio del periodo di disoccupazione.

Per i lavoratori assunti dal 7 marzo 2015, quindi soggetti al contratto a tempo indeterminato a tutele crescenti [§4.3.7], la NASpI è attribuita anche a quelli che accetteranno l'indennità economica prevista dall'offerta conciliativa.

Lo stato di disoccupazione costituisce, come detto, l'elemento di base per ottenere la NASpI: i beneficiari devono aver acquisito e devono conservare lo stato di disoccupazione. Esso si ottiene presso il servizio per l'impiego competente attraverso la sottoscrizione della "DID", dichiarazione di immediata disponibilità allo svolgimento di un'attività lavorativa, oltre che all'attestazione della eventuale attività lavorativa precedentemente svolta.

---

<sup>59</sup> Con il termine disoccupazione involontaria si intende la perdita del lavoro indipendentemente dalla volontà del lavoratore, escludendosi pertanto i lavoratori disoccupati per avere rassegnato le proprie dimissioni e coloro che abbiano risolto consensualmente il rapporto di lavoro. Esistono tuttavia delle eccezioni: la nuova prestazione è comunque riconosciuta ai lavoratori che abbiano rassegnato le dimissioni per giusta causa oppure in caso di risoluzione consensuale del rapporto di lavoro nell'ambito della procedura di conciliazione preventiva obbligatoria, presso la DTL, prevista nel licenziamento per giustificato motivo oggettivo, ed in riferimento agli assunti entro il 6 marzo 2015. Per quanto attiene alla risoluzione consensuale del rapporto di lavoro, ulteriormente, essa non è ostativa alla Naspi qualora sia intervenuta per trasferimento del dipendente ad altra sede della stessa azienda distante più di 50 km dalla residenza del lavoratore e/o mediamente raggiungibile in 80 minuti o più con i mezzi pubblici. Infine, la Naspi spetta anche in caso di dimissioni rassegnate durante il periodo tutelato della maternità (l'inizio della gestazione si presume sia avvenuto 300 giorni prima della data presunta del parto indicata nel certificato di gravidanza ai sensi dell'art. 87 del Decreto Legislativo n. 151 del 2001, e fino al compimento del primo anno di vita del figlio).

Per quanto riguarda la sua durata, nel rispetto del principio indicato nella legge delega di collegare la durata della prestazione alla storia contributiva dei lavoratori e non alle logiche dell'età anagrafica, la NASpl è corrisposta mensilmente dall'Inps per un numero di settimane pari alla metà di quelle oggetto di contribuzione negli ultimi quattro anni. Al massimo, quindi, la durata sarà di due anni. Dal 2017 la prestazione si ridurrà fino ad un massimo di 78 giornate. Continua a trovare applicazione il particolare beneficio contributivo, introdotto dall'articolo 7, c. 5, lettera b) del DL n. 76/2013, in favore dei datori di lavoro che assumono/trasformano, con contratto a tempo pieno e indeterminato, lavoratori in godimento dell'indennità NASpl (ex ASpl).

In termini di decadenza della NASpl, sono molteplici le ragioni che determinano la perdita dello stato di disoccupazione<sup>60</sup>. Quelle che interessano di più sono quelle legate all'attivazione di politiche attive per la ricollocazione del disoccupato. Per usufruire dell'assicurazione, infatti, è necessario che i lavoratori partecipino alle politiche attive [§4.4.1.1] previste all'interno del *Jobs Act*; tali politiche prevedono come il mantenimento dello stato di disoccupazione e della relativa indennità siano legate all'adozione di determinati comportamenti del soggetto disoccupato<sup>61</sup>. Nello specifico il tutto è subordinato alla

---

<sup>60</sup> L'erogazione della NASpl è compatibile con determinate forme di lavoro autonomo nonché di lavoro subordinato in regime di part-time.

<sup>61</sup> Altre ragioni di decadenza della Naspi: inizio di un'attività lavorativa subordinata o autonoma, senza l'effettuazione della prevista comunicazione all'Inps del reddito presunto; raggiungimento dei requisiti per il pensionamento; instaurazione di un rapporto di lavoro subordinato o autonomo, incompatibile con la prestazione stessa (la compatibilità della Naspi con una nuova attività lavorativa si intreccia con la conservazione, sospensione e perdita dello stato di disoccupazione: stato di disoccupazione quale condizione essenziale per il godimento della prestazione Naspi. Lo stato di disoccupazione si conserva comunque nel caso di un rapporto di lavoro che da' origine ad un reddito annuo inferiore al reddito minimo escluso da imposizione fiscale: € 4800,00 per il lavoro autonomo; € 8145 per i redditi di lavoro dipendente ed assimilati. Tutto ciò indipendentemente dalla durata del rapporto di lavoro. Lo stato di disoccupazione viene sospeso (max sei mesi) quando viene instaurato un nuovo rapporto di lavoro subordinato di durata inferiore a sei mesi e con un reddito annuo superiore al reddito minimo escluso dal'imposizione fiscale (€ 8145). Nel caso in cui il rapporto di lavoro subordinato da cui deriva un reddito annuo superiore al reddito

partecipazione di quest'ultimo alla regolare frequentazione a “congrue” iniziative di attivazione lavorativa ed a “congrui<sup>62</sup>” percorsi di qualificazione e riqualificazione professionale, proposti dai servizi competenti. La seconda misura disciplinata dal decreto è l'indennità di disoccupazione per i lavoratori con contratto di collaborazione coordinata (DIS-COLL) ed è stata introdotta in via sperimentale per il 2015<sup>63</sup> (in relazione agli eventi di disoccupazione involontaria verificatisi a decorrere dal 1° gennaio al 31 dicembre 2015, concernenti collaboratori coordinati e continuativi, anche a progetto, iscritti alla Gestione Separata Inps, non pensionati e privi di partita iva; sono invece esclusi dal beneficio gli amministratori, i sindaci, i pensionati e i titolari di partita iva).

I requisiti di accesso al beneficio sono: il versamento di almeno tre mesi di contributi previdenziali nel periodo tra il 1° gennaio dell'anno solare precedente la cessazione del lavoro e almeno un mese nell'anno della risoluzione del rapporto.

La DIS-COLL è erogata su base mensile per un numero di mesi pari alla metà dei mesi di contribuzione presenti nel periodo che va dal 1° gennaio dell'anno

---

minimo escluso da imposizione fiscale (€ 8145) abbia, rispetto al capoverso precedente, una durata superiore ai sei mesi, si realizza la perdita dello stato di disoccupazione. Abbiamo la perdita dello stato di disoccupazione in caso di instaurazione di un rapporto di lavoro autonomo o parasubordinato da cui derivi un reddito annuo superiore al reddito minimo escluso da imposizione fiscale, rispettivamente: €4800; €8145); nel caso di instaurazione di un rapporto di lavoro autonomo o parasubordinato, (non saranno compatibili con la prestazione Naspi, nel caso in cui il reddito annuo derivante sia superiore al reddito minimo escluso da imposizione fiscale, rispettivamente € 4800 ed €8145; ciò determina la decadenza della Naspi. Viceversa, e' presente una compatibilità tra la prestazione Naspi ed attività di lavoro autonomo o parasubordinato, nel caso in cui il reddito annuo sia inferiore al limite di esenzione fiscale, a prescindere dalla durata.

<sup>62</sup> Fino a che non sarà adottato il previsto Dm per la definizione del principio di offerta congrua si utilizzano ancora i previgenti criteri (articolo 4, commi 41 e 42, legge 92/2012) per cui si considerano congrue le attività lavorative o di formazione, o riqualificazione (tal che se rifiutate determinano la decadenza dello stato di disoccupazione) se prevedono un livello retributivo superiore almeno del 20% dell'importo lordo della prestazione di integrazione al reddito (vale solo per le offerte di lavoro) e si svolgono in un luogo che non dista più di 50 chilometri dalla residenza del lavoratore, o comunque che è raggiungibile mediamente in 80 minuti o più, con i mezzi pubblici di trasporto.

<sup>63</sup> La misura dovrebbe avere un orizzonte temporale di breve e di medio periodo, se si considera che nei progetti del Governo c'è la cancellazione o, comunque, la forte riduzione dell'utilizzo delle collaborazioni coordinate.

solare precedente la cessazione del lavoro al predetto evento, non può comunque superare i sei mesi. Così come per la NASpl, anche la DIS-COLL è soggetta a delle condizioni e nello specifico: il perdurare dello stato di disoccupazione, la partecipazione ai percorsi di riqualificazione professionale, proposti dai centri per l'impiego, la ricerca attiva di un'occupazione (Guida a Lavoro, n.12/2015).

Un'ulteriore misura prevista dalla riforma è l'Assegno di disoccupazione (ASDI), che è stata introdotta a decorrere dal 1° maggio 2015, in via sperimentale per sei mesi, con l'obiettivo di fornire un sostegno al reddito ai lavoratori che entro il 31 dicembre 2015 abbiano terminato il beneficio della NASpl e si trovino ancora disoccupati ed in una condizione economica di bisogno (sarà definita in termini di Isee da un decreto Ministeriale). L'ASDI, per il primo anno di applicazione, sarà rivolta a nuclei familiari con minorenni e a lavoratori prossimi al pensionamento, con una durata massima di sei mesi (l'importo è pari al 75% dell'ultima indennità NASpl). Anche nel caso dell'ASDI, la sua corresponsione è legata all'adesione e partecipazione di programmi specifici in tema di ricerca attiva di lavoro, percorsi formativi di qualificazione e riqualificazione professionale (un decreto ministeriale provvederà a determinare la cumulabilità e quindi la compatibilità dell'Asdi con i redditi da lavoro).

E' istituito, inoltre l'assegno di ricollocazione, che sostituisce il contratto di ricollocazione disciplinato dal Dlgs. n. 22/2015. Si tratta di una misura a favore dei soggetti disoccupati da più di quattro mesi. La somma commisurata al profilo di occupabilità della persona, sarà spendibile presso i Centri per l'impiego o presso i soggetti accreditati (le ApL) per ottenere servizi di

assistenza intensiva nella ricerca di lavoro. La sua durata è di sei mesi, prorogabile per altri sei mesi se non è stato consumato l'intero ammontare.

Per ottenerlo i disoccupati devono fare richiesta allo stesso Centro per l'impiego con cui hanno stipulato il patto di servizio o all'Anpal ( Agenzia Nazionale delle Politiche Attive del Lavoro) [§4.4.1.1]. Il suo ammontare sarà direttamente proporzionale al profilo personale di occupabilità della persona e sarà spendibile, per ottenere un servizio di assistenza intensiva nella ricerca di lavoro, sia presso i centri per l'impiego che presso i servizi per l'impiego privati accreditati, liberamente scelti dal disoccupato titolare dell'assegno entro due mesi dal suo riconoscimento, pena la decadenza della NASpl e dello stato di disoccupazione. Il servizio di assistenza alla ricollocazione prevede l'affiancamento di un *tutor* e l'obbligo di partecipare alle attività da quest'ultimo individuate e di accettare una proposta di lavoro congrua. È, inoltre, previsto per il *tutor* l'obbligo di comunicare l'eventuale rifiuto ingiustificato da parte della persona interessata a partecipare alle iniziative proposte o ad un'offerta di lavoro al centro per l'impiego competente per l'irrogazione delle sanzioni previste dalla condizionalità della NASpl, che vanno dalla progressiva decurtazione dell'assegno fino alla decadenza della prestazione di sostegno al reddito<sup>64</sup>.

---

<sup>64</sup> Il 4 settembre 2015 sono stati approvati in via definitiva gli ultimi quattro decreti legislativi in attuazione del Jobs Act in materia di ammortizzatori sociali in costanza di rapporto di lavoro. Il decreto legislativo ha il pregio di riorganizzare la normativa su tali ammortizzatori sociali all'interno di un unico provvedimento, abrogando contestualmente le molteplici disposizioni previgenti. In particolare il decreto a loro dedicato punta ad introdurre un codice unico per gli ammortizzatori sociali che contenga tutte le disposizioni sul tema, semplificandone la disciplina e alleggerendo il numero di norme, leggi e regolamenti. Oltre alla semplificazione, il Jobs Act modifica anche modi e tempi con cui imprese e lavoratori possono godere delle tutele previste della normativa in caso di licenziamento o diminuzione della produttività aziendale. La retribuzione per il lavoratore in cassa integrazione ordinaria resta immutata: 80% dello stipendio per un massimo di 1.167,91 euro al mese. Restano tali anche le causali d'accesso: situazioni momentanee del mercato oppure eventi avversi non imputabili all'impresa o ai lavoratori. Cambia però la platea dei



Il provvedimento di riordino degli ammortizzatori sociali, unitamente a quello sulla disciplina del contratto di lavoro a tutele crescenti, costituisce il fulcro del *Jobs Act*: se, infatti, da un lato si rende più facile la risoluzione del rapporto di lavoro mediante le nuove regole sui licenziamenti contenute nel d.lgs. n. 23 [§ 4.3.7], dall'altro con la riforma degli ammortizzatori si cerca di modernizzare il quadro delle tutele applicabili verso le persone che perdono il lavoro<sup>65</sup>.

#### **4.4.1.1 Il nuovo sistema di governance dei servizi per il lavoro e delle politiche attive**

Il decreto legislativo in materia di servizi per l'impiego e politiche attive per il lavoro disegna un nuovo modello di organizzazione del mercato del lavoro, delineando un' inedita procedura di accesso alle politiche attive del lavoro che si basa sui principi di condizionalità per la fruizione di prestazioni di integrazioni del reddito. Ispirato ad una nuova *governance* ad impostazione neo-

---

lavoratori interessati alla cassa integrazione ordinaria. Per farne domanda infatti, i dipendenti devono aver maturato almeno 90 giorni di lavoro effettivo in azienda (anche in somministrazione) e la tutela viene è estesa anche ai lavoratori con contratto di apprendistato professionalizzante. Rispetto alla durata, in linea teorica restano valide le 13 settimane consecutive, allargabili con proroga a 52. Per quanto riguarda la Cassa integrazione straordinaria, viene sostanzialmente confermata la vecchia normativa che include nella platea dei lavoratori possibili beneficiari anche i lavoratori delle aziende commerciali con più di 50 dipendenti. Per quanto riguarda le causali e la relativa durata si prevedono tre diverse situazioni: - in caso di riorganizzazione aziendale, la cassa integrazione straordinaria può durare al massimo 24 mesi per ciascuna unità produttiva in un quinquennio mobile; - in caso di crisi aziendale, la cassa integrazione straordinaria può durare fino a 12 mesi anche continuativi; Si prevede, infine, che il contratto di solidarietà abbia una durata di 24 mesi anche continuativi nel quinquennio mobile. Il decreto attuativo del *Jobs Act* prevede, infine, l'uscita di scena della cassa integrazione straordinaria in caso di cessazione dell'attività dell'azienda o di un suo ramo produttivo. Inoltre, come previsto per la cassa integrazione ordinaria, la richiesta da parte dell'azienda della cassa integrazione straordinaria comporta un contributo addizionale dell'impresa stessa calcolato in base alle settimane di cassa. In ultimo si introduce il divieto di chiedere la cassa integrazione straordinaria per le stesse unità produttive per le quali si sia già fatta richiesta per la cassa ordinaria. Da segnalare la possibilità che i lavoratori titolari di strumenti di sostegno al reddito in costanza di rapporto di lavoro possano essere chiamati a svolgere attività di pubblica utilità a beneficio della comunità territoriale di appartenenza, nel territorio del Comune ove siano residenti.

<sup>65</sup> Il Governo, nel riformare gli ammortizzatori sociali ha ampliato la platea dei destinatari delle misure a sostegno della disoccupazione involontaria, estendendole anche ai lavoratori con contratti di collaborazione coordinata e continuativa, fino al suo superamento (Dis-Coll). Infine, è stata prevista l'introduzione, in un momento successivo alla fruizione della Naspi, di una prestazione limitata (Assegno di disoccupazione) ai lavoratori in disoccupazione involontaria che si trovino in una situazione di particolare disagio, prevedendo però contestualmente l'obbligo a loro carico di partecipare alle iniziative di attivazione proposte dai servizi competenti.

centralista<sup>66</sup> (in attesa che il disegno si compia con l'approvazione della riforma costituzionale che prevede un ritorno alle competenze in materia di politiche del lavoro dalle Regioni allo Stato), prevede un percorso di accesso alle politiche attive vincolato alla realizzazione di un “patto<sup>67</sup> personalizzato di servizio” stipulato tra il centro per l'impiego e il disoccupato.

Con lo stesso patto sono definiti gli atti di ricerca attiva di lavoro, la loro tempistica ed il modo in cui dovranno essere dimostrati dal disoccupato percettore della prestazione al suo responsabile del centro per l'impiego. Dovrà, infine essere indicata la disponibilità del disoccupato a partecipare ad iniziative per il rafforzamento delle sue competenze nella ricerca attiva di lavoro, a iniziative di carattere formativo o di riqualificazione o di altra politica attiva ed a accettare offerte di lavoro congrue. La gestione dei casi di rifiuto di tali offerte e delle altre sanzioni previste dai principi di condizionalità è affidata esclusivamente ai centri per l'impiego pubblici, che dovranno anche comunicare

---

<sup>66</sup> L'impostazione neo-centralista nell'ambito del governo del mercato del lavoro e dei servizi per l'impiego è interpretabile come una reazione alle prevalente inefficienza dei servizi per l'impiego e del governo delle politiche da parte delle Regioni, che in prevalenza non hanno saputo creare reti regionali dei servizi al lavoro. Solo in poche regioni, infatti, sono presenti sistemi di accreditamento funzionanti, volti a creare un'effettiva integrazione tra servizi, pubblici e privati per il lavoro a favore dei disoccupati e della loro integrazione nel mercato del lavoro. La stessa reazione, ma di segno contrario, si era prodotta, come visto nei paragrafi precedenti, a metà degli anni '90 del secolo scorso quando si reagì all'inefficienza del collocamento pubblico gestito dal Ministero del Lavoro, affidando alle Regioni e alle Province la gestione del collocamento pubblico, ancor prima della modifica costituzionale che attribuì poi la competenza alle Regioni (Guida a Lavoro/ Il Sole 24 Ore, 2015). Oggigiorno, a costituzione vigente, il Ministero del Lavoro non può che svolgere un ruolo di indirizzo politico mediante l'individuazione di strategie, obiettivi e priorità; nel decreto legislativo si prevede, infatti, che il Ministero fissi linee di indirizzo triennali ed obiettivi annuali in materia di politiche attive e definisca i livelli essenziali delle prestazioni che devono essere erogate ai lavoratori in cerca di occupazione su tutto il territorio nazionale (Guida al lavoro, 2015). La gestione dei centri per l'impiego, quali strutture territoriali del sistema del servizio pubblico per l'impiego e l'implementazione delle politiche attive spetta alla Regioni. Tuttavia, con la finalità di un forte coordinamento centrale, è prevista la stipulazione di convenzioni tra il Ministero del lavoro e ogni Regione (e Province autonome) finalizzate a regolare i relativi rapporti e obblighi in relazione alla gestione dei servizi per il lavoro e delle politiche attive. Con l'obiettivo dell'integrazione tra soggetti pubblici e privati accreditati e nell'obiettivo di un miglior funzionamento del mercato del lavoro, viene data facoltà alle Regioni di implementare le misure di politica attiva sia direttamente sia mediante il coinvolgimento di tali soggetti privati.

<sup>67</sup> All'interno di tale patto sarà indicato non solo il profilo personale di occupabilità ma anche il responsabile delle attività del centro per l'impiego e la frequenza ordinaria dei contatti tra quest'ultimo e il lavoratore disoccupato; fermo restando che il beneficiario di misure di sostegno al reddito può essere convocato nei giorni feriali dallo stesso centro per l'impiego con un preavviso minimo di 24 ore.

all'Inps i casi di mancata presentazione alle convocazioni, a pena di responsabilità disciplinare e contabile del funzionario del centro per l'impiego.

L'impianto neo-centralista si ritrova con evidenza nella scelta dell'istituzione dell'Agenzia Nazionale delle Politiche Attive del Lavoro (ANPAL), istituita dal 1 Gennaio 2016 sotto la vigilanza del Ministero del Lavoro, con il compito di coordinare la Rete Nazionale dei servizi per le politiche del lavoro. L'ANPAL è composta da una molteplicità di soggetti pubblici e privati che svolgono funzioni di incontro tra domanda ed offerta (strutture regionali per le Politiche Attive del Lavoro, INPS, INAIL, Agenzie per il Lavoro ed altri soggetti autorizzati all'attività di intermediazione, enti di formazione, Italia Lavoro, ISFOL, sistema delle Camere di Commercio, Università e istituti di scuola secondaria di secondo grado), con l'obiettivo di supportare e facilitare l'inserimento e il reinserimento dei lavoratori nel mercato del lavoro. All'ANPAL sono, anche affidati i compiti di coordinamento della gestione della NASpl (Assicurazione Sociale per l'impiego), dei servizi per il lavoro, del collocamento dei disabili (di cui alle legge n. 68 del 1999), nonché delle politiche di attivazione dei lavoratori disoccupati, con particolare riferimento ai beneficiari di prestazioni di sostegno al reddito. All'Agenzia spetta, infine, con l'obiettivo di armonizzare i servizi per l'impiego a livello nazionale, la definizione delle metodologie di profilazione degli utenti, insieme al monitoraggio delle prestazioni erogate, attraverso la realizzazione di un sistema informativo unitario delle politiche del lavoro. Le informazioni contenute in tale sistema costituiscono la base per la formazione del fascicolo elettronico del lavoratore, contenente le informazioni relative ai percorsi educativi e formativi, ai periodi lavorativi, alla fruizione di provvidenze pubbliche

e ai versamenti contributivi ai fini della fruizione di ammortizzatori sociali. Con il *Jobs Act* il legislatore ha operato un radicale ripensamento delle tecniche di tutela fin qui impiegate nel diritto del lavoro italiano; ripensamento che parte dall'individuazione del bene da garantire che non è più il posto del lavoro, ma l'occupazione (Maresca, 2015). In questo modo la tutela del lavoratore non viene concentrata nel rapporto individuale che intercorre tra il singolo prestatore e il datore di lavoro, ma tende a realizzarsi nel mercato del lavoro con la predisposizione di politiche attive finalizzate alla ricollocazione professionale del soggetto in un'altra occupazione.

Con i decreti attuativi della legge delega 183/2014 si prende atto della complessità dell'operazione di ricollocazione e del tempo necessario a rioccupare il lavoratore: un tempo che deve essere proficuamente impiegato per orientare quest'ultimo verso idonei settori produttivi attraverso interventi formativi mirati al rimpiego (Maresca, 2015). La NASpI rappresenta infatti, quel sostegno al reddito necessario alla persona non occupata ma che si attiva in vista della sua ricollocazione. Per realizzare questo progetto i decreti sono intervenuti sia sul piano degli strumenti che su quello dei soggetti. Da una parte, infatti, l'Anpal si è assunta la responsabilità di guidare le politiche attive (anche nel rapporto tra il livello nazionale e quello territoriale) e di curare il raccordo delle varie fasi (dell'orientamento, della riconversione professionale, del sostegno al reddito, della ricollocazione, etc.) del complesso processo di rioccupazione. Dall'altra parte gli operatori pubblici e privati sono chiamati a gestire la ricollocazione e a farsene carico con la responsabilità del risultato (Maresca, 2015).

## **4.5 Il mini-welfare del lavoro in somministrazione: bilateralità e sindacato in Italia**

I sindacati, nelle loro diverse forme ed articolazioni funzionali e territoriali hanno da sempre rappresentato degli attori importanti del comparto delle ApL in Italia. Un ruolo estremamente rilevante è stato, infatti, giocato, come descritto nei paragrafi precedenti [§4.3.2], da questi soggetti nei processi negoziali che hanno portato all'introduzione del lavoro temporaneo in Italia e poi alla Riforma Biagi (legge n. 30/2003 e d.lgs. 276/2003). Questo intenso processo negoziale si è concluso, poi, con l'approvazione di una struttura che ha, da un lato, privilegiato i desideri dei sindacati (garanzie e vincoli, regimi di autorizzazione e controllo, ricorso alla contrattazione collettiva), dall'altro favorito i grandi operatori multinazionali con la definizione di numerose e forti barriere all'ingresso, superabili agevolmente soltanto da loro (Consiglio, Moschera, 2005). Già nel 1998, le associazioni sindacali avevano partecipato attivamente alla stipula del primo contratto nazionale di categoria, evitando, in alcune fasi, una deriva verso modelli orientati ad un più marcato liberismo (§ 3.3 Modello anglosassone o scandinavo). Come descritto, infatti, nel paragrafo sul "CCNL delle Agenzie di somministrazione di lavoro in Italia" [§ 4.3.8] la loro presenza al tavolo delle trattative, anche nella fase di rinnovo nel 2014, ha permesso il riaffermarsi di un modello contrattuale che, equiparando lavoratori interinali e lavoratori diretti, garantisce un sistema di tutele e diritti non comune a tutte le forme di lavoro atipico. Le tre grandi confederazioni italiane, CGIL, CISL e UIL, sono, poi, presenti nel comparto delle ApL con le loro strutture dedicate al lavoro atipico in generale. Nel dettaglio, la CGIL è presente con la NIDIL -

Nuove Indennità di Lavoro; la CISL, con l'ALAI – Associazione Lavoratori Atipici e Interinali; la UIL con il CPO – coordinamento per l'Occupazione. Oltre agli obiettivi istituzionali di rappresentanza e tutela degli interessi dei loro iscritti e dei lavoratori non *standard*, le tre associazioni offrono servizi di assistenza e consulenza per i propri associati: orientamento al lavoro, corsi di formazione, aiuto nell'accesso al credito, polizze assicurative (con compagnia di assicurazione convenzionate) a condizioni agevolate per la tutela sanitaria e previdenziale.

NIDIL - CGIL, ALAI – CISL e CPO - UIL sono, inoltre, presenti nei principali enti bilaterali del comparto interinale, costituiti dai sindacati e dai datori di lavoro: E.Bi.Temp e Forma.Tem. L'Ente Bilaterale Nazionale per il lavoro temporaneo (E.Bi.Temp) nasce nel 1998, dalla volontà di costituire relazioni sindacali collaborative che accompagnassero lo sviluppo del comparto della somministrazione in Italia. La bilateralità viene, infatti, descritta come metodologia e strumento per assicurare ai lavoratori temporanei forme di tutela che attenuino i disagi della discontinuità lavorativa (Consiglio e Moschera, 2004), costituendo un Mini – *Welfare* di settore. L'Ente si avvale del contributo a carico delle imprese fornitrici nelle misure previste dalla contrattazione tra le parti (attualmente lo 0,20 delle retribuzioni dei lavoratori in somministrazione), delle quote versate dalle aziende al fondo permessi sindacali e di eventuali proventi pubblici o privati (Consiglio e Moschera, 2004). Forma.Temp. è il Fondo nazionale per la formazione dei lavoratori in somministrazione costituito da Assolavoro e le organizzazioni sindacali dei lavoratori somministrati. I suoi obiettivi sono: promuovere percorsi di qualificazione e riqualificazione anche in

funzione della continuità di occasioni di impiego; prevedere specifiche misure di carattere previdenziale; verificare l'utilizzo del lavoro temporaneo e la sua efficacia nella promozione dell'emersione del lavoro nero (Consiglio e Moschera, 2004). In linea con le politiche di attivazione, il Forma.Temp consente, anche, di predisporre regolarmente percorsi formativi, secondo le specifiche esigenze delle aziende utilizzatrici e sulla base di un fabbisogno formativo rilevato quotidianamente sul campo (Bocchieri, in Tiraboschi e Olivelli, a cura di, 2005). Il Fondo è alimentato dai versamenti delle ApL nella misura del 4% della retribuzione corrisposta ai lavoratori assunti con contratto di lavoro in somministrazione.

Dal 2011 il settore si è dotato di un fondo di previdenza integrativa dedicato, Fontemp, e di un ente bilaterale per i lavoratori in somministrazione assunti a tempo indeterminato, l'Ebiref, che ha lo scopo di promuovere iniziative comuni finalizzate a garantire l'integrazione del reddito dei lavoratori assunti con contratto a tempo indeterminato in caso di fine missione. Il fondo si alimenta grazie ai versamenti delle aziende clienti (Guida al lavoro in somministrazione, CGIL – NIDIL, 2009). La costituzione degli enti e dei fondi descritti rappresenta sicuramente, la più rilevante forma di tutela dei lavoratori somministrati, in quanto questi forniscono forme e strumenti di supporto tra cui il sostegno alla maternità, il sostegno al reddito al termine dell'esperienza lavorativa, il contributo per la mobilità territoriale, la tutela sanitaria per sé, il coniuge e i figli a carico, il trattamento aggiuntivo in caso di infortunio e l'accesso agevolato al credito per somme significative. Nonostante queste iniziative, diverse indagini (Di Nicola, della Ratta-Rinaldi, Ioppolo, Rosati, 2014; Fullin 2004) hanno messo

in luce le critiche e le delusioni dei lavoratori precari nei confronti del Sindacato e la loro distanza da ogni possibile sistema di rappresentanza collettiva. Sicuramente questo scollamento nasce, in prima istanza, da una mancata condivisione, da parte delle principali organizzazioni sindacali (la CGIL *in primis*) dell'orientamento del legislatore sulla flessibilizzazione del mercato del lavoro: “abbiamo allontanato da noi il fenomeno, considerandolo un episodio accidentale da condannare piuttosto che non una distorsione da correggere con l'azione sindacale. [...] è stata trascurata l'attività di rappresentanza sindacale e contrattuale del lavoro precario, immaginando al suo posto un intervento legislativo di correzione delle norme più lesive dei diritti e delle condizioni di lavoro, con la conseguenza che l'intervento legislativo c'è stato ma in direzione di un progressivo peggioramento. [...] Resta (quindi) ancora irrisolta la rappresentanza diretta e la tutela contrattuale di questi lavoratori” (Susanna Camusso, segretario nazionale CGIL, in Di Nicola, della Ratta-Rinaldi, Ioppolo, Rosati, 2014). Come sottolineato dalla stessa Susanna Camusso, le organizzazioni sindacali e di categoria, attraverso l'azione collettiva, avrebbero potuto promuovere l'introduzione di strumenti di tutela più efficaci contro i rischi connessi all'instabilità dei contratti. L'atteggiamento di “rifiuto” è nato, invece, secondo Ballarino (2005), dall'identificazione tra lavoratore *standard* e lavoratore sindacalizzabile che porta a considerare la presenza del lavoratore atipico, in particolare interinale e parasubordinato, nelle aziende italiane come la materializzazione di una debolezza, se non di una sconfitta, del sindacato. La contrapposizione tra la rigidità del lavoro dipendente, difesa dal sindacato, e la flessibilità del lavoro, contraria al sindacato, ha dato vita, quindi, ad un



meccanismo per cui ogni singolo lavoratore atipico in azienda diminuisce la forza del sindacato<sup>68</sup> (Ballarino, 2015). Il processo di individualizzazione delle relazioni lavorative costituisce, inoltre, un forte ostacolo all'aggregazione dei lavoratori atipici e pone una serie di difficoltà all'azione sindacale e alla creazione di associazioni di categoria (Fullin, 2014). Tale processo di individualizzazione si riferisce soprattutto alla differenziazione delle condizioni e delle esperienze di lavoro che porta i lavoratori a percepirsi come soggetti individuali e rende difficile qualsiasi identificazione come gruppo. Non ci si riconosce né nel luogo di lavoro, che cambia spesso, né nell'attività che può cambiare spesso anch'essa (Fullin, 2014). Se da un lato tale gestione individuale dei rapporti di lavoro può rappresentare per molti lavoratori flessibili una fonte di libertà ed autonomia, dall'altro lato è uno dei maggiori ostacoli alla creazione delle tradizionali forme di tutela collettiva: l'insicurezza non unisce i lavoratori temporanei e i regimi di protezione sono troppo diversificati (Accornero, 2006b).

Nello specifico dei lavoratori somministrati, spesso la brevità dei contratti rende impossibile fruire di alcune tutele che formalmente la legge o i contratti collettivi riconoscerebbero anche in virtù della loro equiparazione ai lavoratori a tempo determinato diretto. La stessa brevità dei contratti che dà vita a percorsi con aspettative di transizione ad altro impiego fa sì, inoltre, che spesso gli interinali non si preoccupino di ottenere condizioni di lavoro migliori e non sentano, quindi il bisogno di rivolgersi al sindacato o di promuovere azioni di tipo

---

<sup>68</sup> Un altro esito di questa *forma mentis* sindacale si è avuto nel corso della crisi dell'ultimo biennio, quando in molti casi di aziende metalmeccaniche in difficoltà la ristrutturazione si è basata in primo luogo sulla cessazione dei rapporti di lavoro con interinali e altri lavoratori a tempo determinato (Magugliani 2004).

collettivo. D'altra parte, il fatto di avere un contratto di breve durata li rende facilmente ricattabili e molte volte frena anche chi vorrebbe partecipare alle iniziative sindacali (Fullin, 2004). Secondo alcune ricerche empiriche (Fullin, 2004), infatti, tali lavoratori chiedono, proprio, al sindacato un intervento più concreto di vigilanza sulle modalità reali di applicazione dei contratti. Nell'ambito specifico della somministrazione, le difficoltà delle associazioni sindacali sono, inoltre, associate alla stessa natura dei processi di *outsourcing* e alla distinzione (e tensione) fra la figura del datore di lavoro «formale» (ossia chi è titolare giuridico del rapporto di lavoro, in questo caso l'agenzia per il lavoro) e quella del datore di lavoro «sostanziale» (ossia chi utilizza la prestazione di lavoro e/o i suoi risultati e ne influenza le modalità di erogazione tramite la relazione contrattuale con il datore di lavoro «formale», in questo caso l'utilizzatore). “[...] questa relazione triangolare mette in crisi la capacità dei lavoratori di far sentire la propria voce e di influire sulle proprie condizioni di lavoro. Da un lato, infatti, un'azione rivendicativa diretta nei confronti del datore di lavoro «formale» può risultare inefficace, dal momento che quest'ultimo è fortemente costretto nei suoi margini di autonomia dalla relazione contrattuale con l'impresa *leader* (cliente utilizzatore)” (Dorigatti, 2015: p. 282). La possibilità per i somministrati di costruire, inoltre, strutture di rappresentanza e di contrattazione presso le agenzie è *de facto* resa inefficace dalla struttura triangolare del rapporto di lavoro, che rende molto difficile la costruzione di relazioni con i propri colleghi, indebolendo, di conseguenza, la stessa forza contrattuale.

Se quindi l'individualizzazione dei rapporti di lavoro e la differenziazione dei percorsi professionali dei soggetti costituiscono un ostacolo all'organizzazione

di un'azione collettiva, allo stesso tempo le organizzazioni sindacali sembrano in difficoltà ad assumere un ruolo di “rivitalizzazione” che passa attraverso la capacità di organizzazione e rappresentanza dei soggetti più deboli sul mercato del lavoro (Pugliese, 2015). Il declino della densità sindacale potrebbe anche essere un segnale di minore potere negoziale e rendere il sindacato meno indipendente dalle decisioni e dal supporto di altri attori dell'arena politica ed industriale (Colombo, Regini, 2009). Tali problematiche dipendono, come detto precedentemente, principalmente, da una strategia sindacale tradizionalmente concentrata sulla difesa dei lavoratori stabili, *insiders*, in cui le domande degli *outsiders* non trovano adeguati canali di rappresentanza, (Colombo, Regini, 2009). La prima parte del presente lavoro di tesi è stata organizzata per fornire un *background* storico-teorico in cui inquadrare la nascita e all'evoluzione del comparto delle ApL in Europa ed in Italia. La maggioranza degli studi realizzati nel corso degli anni sulle Agenzie per il Lavoro ha, infatti, messo in relazione la nascita e la diffusione di tali attori con i mutamenti strategici ed organizzativi che si sono manifestati non solo nel mondo del lavoro ma nel più ampio sistema economico-sociale (Moschera et al., 2011). Nei prossimi capitoli si esporranno, invece, i risultati di una ricerca empirica condotta attraverso l'analisi di fonti secondarie e volta a ricostruire la struttura organizzativa ed i meccanismi di funzionamento delle Agenzie per il Lavoro in Italia, insieme alla restituzione di un quadro dettagliato delle caratteristiche quantitative e qualitative dei lavoratori *temporanei* italiani



## Parte seconda – La Ricerca in Italia

### Capitolo 5- Le Agenzie per il Lavoro in Italia

#### *Premessa*

Nei capitoli precedenti è stata evidenziata la relazione tra la nascita e la diffusione delle Agenzie per il Lavoro ed una serie di mutamenti strategici ed organizzativi che si sono manifestati all'interno del sistema industriale e dei servizi. Il contesto in cui tali cambiamenti sono avvenuti è quello post-fordista: un contesto in cui si profilano profonde trasformazioni della condizione occupazionale standard della società salariale, cioè di quel sistema che prevedeva la centralità del lavoro salariato dipendente a tempo pieno e indeterminato. I contenuti del lavoro mutano insieme alla nuova organizzazione produttiva; ma mutano anche le forme occupazionali. Crescono forme di lavoro atipico, non rispondenti alle dimensioni del lavoro standard, in risposta alla crescente richiesta di flessibilità da parte delle imprese che operano in un contesto produttivo ed economico profondamente diverso rispetto a quello dell'inizio del secolo. L'organizzazione della produzione deve far fronte a variazioni più complesse e più frequenti e meno prevedibili/ programmabili di prima. Questi nuovi problemi sono affrontati dalle imprese con un' articolazione assai ampia di strategie e di strumenti: attraverso l'innovazione tecnologica, attraverso profonde trasformazioni nei modelli organizzativi (produzione snella e cambiamenti nei rapporti tra *make* e *buy* con l' esternalizzazione di una quota crescente delle attività) infine con i nuovi requisiti di flessibilità della forza lavoro

Dopo aver fornito una base storico-teorica alla nascita e all'evoluzione del comparto delle ApL in Europa ed in Italia ed averla inquadrata nel “nuovo” sistema economico-sociale, si esporranno ora, invece, i risultati di una ricerca empirica condotta attraverso l'analisi di fonti secondarie e volta a ricostruire la struttura organizzativa ed i meccanismi di funzionamento delle Agenzie per il Lavoro in Italia. Il capitolo si apre con un paragrafo sulle fonti indirette utilizzate durante l'analisi sia a livello europeo che nazionale.

Lo studio intende, in primis, ricostruire l'universo italiano di tali attori (l'attenzione è stata circoscritta alle sole Agenzie di somministrazione generaliste), identificando la natura degli stessi, ovvero la tipologia di attività esercitata, la forma giuridica assunta, la struttura organizzativa e l'articolazione territoriale; in secondo luogo si è cercato di esplicitare gli aspetti più operativi (servizi, funzioni, strategie operative), le caratteristiche del personale di struttura ed anche l'articolazione del campo organizzativo delle ApL italiane. Contestualmente, si è inteso rilevare le modalità di interazione che tendono a delinearsi tra gli operatori privati ed il sistema pubblico dei Servizi per l'impiego, attraverso la descrizione di “Garanzia Giovani”, il progetto europeo di lotta alla disoccupazione giovanile, che prevede un forte investimento nelle politiche attive di orientamento, istruzione, formazione ed inserimento al lavoro, a sostegno di giovani che non sono impegnati in un'attività lavorativa, né inseriti in un percorso scolastico o formativo (Neet - Not in Education, Employment or Training). Tale scelta ha permesso di esplicitare lo stato di avanzamento e di evoluzione della rete “mista” di servizi per il lavoro disegnata dalla riforma del mercato del lavoro. Nello specifico, la sperimentazione descritta ha messo in

luce la trasformazione delle agenzie di lavoro temporaneo, da semplici attori economici, *player* di mercato, ad attori sociali e di policy.

Questa trasformazione è legata soprattutto alla volontà e all'interesse delle stesse agenzie a svolgere, oltre all'attività di somministrazione in senso stretto, anche altre attività finalizzate all'incontro tra domanda-offerta di lavoro e alla gestione di politiche attive a favore di lavoratori svantaggiati.

## **5.1 Premessa metodologica: le fonti Europee e Nazionali sul lavoro in somministrazione**

L'indagine empirica di cui si renderà conto in questo e nel successivo capitolo è stata effettuata utilizzando soprattutto fonti indirette sia a livello internazionale che nazionale. Per venire ad una stima dell'occupazione interinale, nelle sue varie dimensioni, universalmente condivisa, è, compito arduo: le statistiche a disposizione spesso non collimano a causa della eterogeneità delle fonti (indagini campionarie vs dati amministrativi), dei periodi di rilevazione e dei metodi di calcolo (Di Nicola, 2012). Le fonti a cui attingere sono molteplici ma tutte presentano alcuni limiti in termini di aggiornamento, comparabilità o esaustività. Al livello europeo, i primi dati fanno riferimento alla rilevazione trimestrale sulla forze del lavoro svolta dall'Eurostat, che indaga la popolazione economicamente attiva composta da occupati e disoccupati presenti nei diversi paesi dell'Unione, tra cui anche i lavoratori somministrati. Il tasso di occupazione, ossia la quota degli occupati sulla popolazione in età lavorativa, è, infatti, considerato un indicatore sociale fondamentale a fini analitici nello studio delle dinamiche del mercato del lavoro. Oltre alle statistiche fornite dall'Eurostat,

l' ILOSTAT, la banca dati gestita dall'Ufficio statistico dell'OIL, fornisce dati riguardanti occupazione, disoccupazione, reddito, su oltre 200 paesi nel mondo. Venendo alla somministrazione di lavoro nello specifico, all'interno della CIETT "International Confederation of Temporary Employment Agencies", è presente l'EuroCiett, la federazione europea delle agenzie per l'impiego private, che raccoglie le più aggiornate statistiche sul lavoro somministrato in 12 paesi europei: Belgio, Danimarca, Finlandia, Francia, Germania, Italia, Paesi Bassi, Norvegia, Polonia, Spagna, Svezia e Svizzera. Insieme alle fonti descritte esistono, infine, alcune ricerche condotte dalle singole ApL come quella realizzata da Page Personnel, "Come il mondo vede il lavoro temporaneo e l'*interim management*". L'indagine, volta ad indagare la percezione globale di queste forme contrattuali, è partita dalla seguente domanda di ricerca: Come interpretare la trasformazione delle agenzie di lavoro temporaneo, dal vecchio ruolo di "intermediari di persone" al ruolo di importanti *player* di mercato. A tal fine, *PageGroup* ha realizzato uno studio che ha coinvolto lavoratori e datori di lavoro di 17 paesi, compresi quelli che rappresentano i principali mercati del lavoro temporaneo (Paesi europei: Portogallo, Italia, Spagna, Svezia, Francia, Germania, Polonia, Belgio, Olanda, Lussemburgo, Regno Unito e Svizzera. Due paesi del Nord America: Canada e Stati Uniti. Due paesi dell'America Latina: Brasile e Messico; un paese dell'emisfero australe: Australia).<sup>69</sup>

---

<sup>69</sup> Il questionario sottoposto ai datori di lavoro aveva come obiettivo la raccolta di informazioni su: 1. Il profilo dell'intervistato, il settore di attività, le caratteristiche dell'azienda; 2. Le percezioni relative al lavoro temporaneo e all'*interim management*; 3. Le pratiche aziendali relative al recruiting temporaneo e ad *interim*; 4. Le motivazioni alla base dell'uso del lavoro temporaneo. Il questionario sottoposto ai lavoratori è stato elaborato per identificare: 1. Il profilo socio-demografico; 2. Le percezioni relative al lavoro temporaneo e all'*interim management*; 3. L'esperienza come lavoratore temporaneo e le motivazioni alla base della scelta di un'occupazione temporanea; 4. Le aspettative e le difficoltà incontrate nel ruolo di lavoratori dipendenti temporanei, le ragioni di questa scelta professionale.



Per quanto riguarda il comparto italiano della somministrazione, a più di dieci anni dalla sua nascita, questo è il settimo più importante al mondo per fatturato e numero di filiali. Sebbene vi sia ormai una “pratica” dell’utilizzo interinale abbastanza consolidata da parte delle imprese italiane, vi è, però, ancora una certa difficoltà nella ricostruzione di un quadro statistico che consenta di descrivere con precisione le caratteristiche delle società di fornitura di lavoro temporaneo e dei lavoratori coinvolti.

In linea con la definizione dell’Eurostat, l’Istat diffonde i dati sui lavoratori temporanei, che comprendono i lavoratori con contratti a tempo determinato (inquadri in un contratto collettivo di categoria), i lavoratori in somministrazione, quelli con contratti di inserimento e di apprendistato. Completano, secondo l’Istat, l’universo dei lavoratori dipendenti temporanei tutti coloro che sono assunti con tipologie contrattuali di recente introduzione, come il lavoro a chiamata o quello ripartito.

Dal 2004 è possibile attingere anche dalla Rilevazione Continua delle Forze di Lavoro dell’Istat (indagine campionaria), che consente di individuare, in Italia, la quota di lavoratori che nella settimana di riferimento hanno un contratto con un’ Agenzia. L’indagine ISTAT costituisce una preziosissima fonte per approfondire l’analisi dei lavoratori interinali. E’ infatti possibile analizzare tutte le principali caratteristiche personali dei lavoratori in questione (sesso, età ed anche titolo di studio), il tipo di lavoro svolto (posizione nella professione, settore di attività, tipo di orario) e l’eventuale ricerca di alternative al lavoro interinale, un dato che può cogliere quanto la situazione del lavoratore interinale sia più o meno stabile.

Accanto alle rilevazioni campionarie periodiche dell'Istat sulle forze di lavoro, si collocano le rilevazioni di carattere amministrativo, che consentono di indagare e quantificare altri specifici segmenti dell'occupazione flessibile (Di Nicola, 2012).

Tra le fonti di tipo amministrativo vi sono l'INPS e l'INAIL, attraverso i rispettivi modelli di "denuncia degli assicurati" da cui è possibile risalire al numero di persone che, nel corso dei mesi o dell'anno, lavorano con contratti in somministrazione ed avere informazioni di tipo anagrafico.

La fonte INPS, costituita dalle dichiarazioni presentate all'istituto a scopi contributivi dalle agenzie di lavoro interinale, raccoglie i moduli DM10/M che le agenzie interinali sono obbligate ad inviare mensilmente all'istituto. I moduli riportano, per ogni agenzia, il numero complessivo di lavoratori in missione, le giornate retribuite, l'ammontare delle retribuzioni corrisposte e dei contributi previdenziali versati.

Rispetto alla fonte Inail, l'ente pubblica trimestralmente i dati sui lavoratori interinali assicurati, suddividendoli in base all'età, al sesso, all'area geografica, all'origine (italiani o stranieri) ed al settore economico. Dalle statistiche è possibile anche risalire alle nuove assunzioni ed alle cessazioni verificatesi nel periodo.

I contratti in somministrazione vengono, inoltre, registrati dal Sistema Informativo Statistico delle Comunicazioni Obbligatorie (SISCO), presso il Ministero del Lavoro, attraverso l'acquisizione di uno specifico modello di comunicazione telematico ad uso delle agenzie di somministrazione denominato UNISOMM. La particolarità di questa comunicazione consiste nel

contenere sia le informazioni relative al contratto che lega il lavoratore all'agenzia di somministrazione, sia le informazioni relative alla missione, ossia all'attività che il lavoratore presta effettivamente presso una specifica azienda (cosiddetta ditta utilizzatrice). Ulteriori informazioni possono essere tratte, poi, anche dalle statistiche rese disponibili dalle associazioni delle agenzie per il lavoro che registrano alcune caratteristiche socio-anagrafiche dei lavoratori e dagli Osservatori del Centro Studi E.Bi.Temp e Forma. Temp.

Nello specifico l'Osservatorio E.Bi.Temp effettua elaborazioni sui dati degli archivi Inail al fine di cogliere le dimensioni qualitative e quantitative del lavoro in somministrazione.

L'osservatorio elabora, infatti, attraverso tali archivi delle "note congiunturali" mensili sul monte retributivo, sugli occupati e sulle ore lavorate nel comparto interinale.

L'indagine rileva anche il rapporto il rapporto tra occupazione in somministrazione ed occupazione totale e il valore della crescita acquisita rispetto all'anno precedente.

L'Osservatorio dotato anche di un Centro Studi in collaborazione anche con il Fondo per la Formazione dei lavoratori temporanei (Forma.Temp) promuove e finanzia numerosi programmi di ricerca al fine di evidenziare e ricostruire in modo sistematico e scientifico le dinamiche evolutive del comparto delle APL.

L'Osservatorio realizza anche attività di monitoraggio del sistema della somministrazione in Italia; tale attività è iniziata con la realizzazione dello studio promosso da E.Bi.Temp e Forma.Temp nel corso del 2005, che ha portato alla pubblicazione del testo "Le agenzie per il lavoro – Organizzazione, regolazione,

competitività” edito dal Sole 24 ore e curato dai proff. Stefano Consiglio e Luigi Moschera. Una prima ricerca finalizzata a ricostruire le dinamiche del settore nel periodo 2001-2005, delineando i percorsi evolutivi del comparto e valutando l’impatto della nuova legislazione (Legge Biagi) sui comportamenti strategici ed organizzativi degli operatori. L’attività di monitoraggio è proseguita con lo studio effettuato nel 2007, che ha portato alla realizzazione del volume “Dall’interinale ai servizi per il lavoro. Il comparto delle agenzie per il lavoro” edito da Franco Angeli e curato dagli stessi autori. Nel 2010 il III Rapporto sull’evoluzione del settore delle Apl in Italia intende continuare l’analisi compiendo innanzitutto un aggiornamento sull’assetto del comparto e sulle caratteristiche del settore, in secondo luogo mira a descrivere le strategie delle ApL italiane per affrontare la crisi che ha colpito il settore a partire dal 2008. Accanto ad E.Bi.Temp esiste anche un osservatorio sul lavoro tramite agenzia dell’Associazione Nazionale delle Agenzie per il Lavoro. Assolavoro DataLab raccoglie, elabora e commenta periodicamente i principali dati disponibili sulla somministrazione di lavoro e sulle attività correlate a supporto della missione istituzionale dell’associazione e delle agenzie associate. Diffonde i dati relativi al lavoro somministrato, ai canali di intermediazione e al rapporto tra domanda e offerta elaborati nell’ambito delle principali fonti statistiche ufficiali sul mercato del lavoro (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Istat, Inps, Inail, Unioncamere) e valorizza i dati comparativi a livello internazionale diffusi da Eurociett oltre a quelli elaborati da altri soggetti nell’ambito del sistema della somministrazione. Altra fonte sul lavoro in somministrazione è rappresentata dall’organizzazione ItaliaLavoro che rielabora i dati dell’indagine campionaria Istat sulle Forze di Lavoro, fornendo

dei resoconti sul ruolo degli intermediari privati nel favorire l'incontro tra domanda ed offerta di lavoro. Anche l'Isfol, infine, con le monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l'impiego, indaga l'Area di Mercato delle Agenzie per il Lavoro, approfondendo attraverso appropriate analisi conoscitive, la fenomenologia del processo di intermediazione offerta dal versante privato. Ai fini della ricerca, si è provveduto, in ultimo, ad analizzare alcuni articoli della stampa specialistica e del materiale informativo delle agenzie disponibili sui siti *web*.

## **5.2 Le Agenzie per il Lavoro in Italia: uno sguardo d'insieme**

Alla data del 30 giugno 2014 i soggetti autorizzati ex D.lgs. n. 276/03 alla somministrazione, intermediazione e regimi particolari, in Italia, sono complessivamente 1.653, tra cui 76 Agenzie di somministrazione, di tipo generalista, regolarmente iscritte all'apposito Albo informatico del Ministero del Lavoro.

Dopo la liberalizzazione del lavoro in somministrazione, le prime agenzie ad entrare nel settore sono state le grandi multinazionali specializzate, insieme ad un consistente numero di società italiane spesso già attive in *business* correlati. L'anno di svolta che apre, poi, le porte a numerosi nuovi attori è il 2004, a seguito quindi della riforma del mercato del lavoro del 2003 (D.lgs. 276/2003) (Consiglio e Moschera, 2008).

Tra questi attori, un numero consistente appartiene al mondo delle cooperative (ad esempio Archimede, Gruppo vita serena, Manutencoop, Humanagest, Oasi Lavoro) e si trova in un posizione favorevole rispetto ai nuovi entranti

tradizionali: dispongono, infatti, di una presenza territoriale, di una dimensione ragguardevole, di un database di lavoratori (e soci lavoratori) consistente e di un portafoglio clienti pre-esistente. Prendendo in considerazione la distribuzione territoriale delle ApL, la presenza delle agenzie è prevalentemente concentrata nelle regioni centro-settentrionali, a riprova del profondo squilibrio territoriale del sistema di intermediazione italiano. In particolare, la Lombardia (26,1%), l'Emilia Romagna (13,3%), il Veneto (14,1%) ed il Piemonte (10,4%) assorbono, infatti, più del 60% delle unità operative totali (Assolavoro, 2014). La diffusione del lavoro in somministrazione è avvenuta, quindi, in Italia secondo un processo di tipo “*filtering down*” dal momento che le agenzie di lavoro hanno inizialmente investito soprattutto al Nord, dove il mercato è più dinamico, e soltanto successivamente hanno aperto filiali al Sud. E' interessante notare che numerose sono le regioni italiane, anche di una certa importanza come la Liguria, la Sicilia, le Marche, la Calabria, in cui non sono presenti sedi di Agenzie per il Lavoro.

Per riuscire a comprendere al meglio le specificità del comparto Consiglio e Moschera (2010) suddividono le Apl italiane in base al fatturato medio annuo in: agenzie micro da 0 a 20 milioni di euro; agenzie piccole da 21 a 40 milioni di euro; agenzie medie da 41 a 100 milioni di euro; agenzie medio grandi da 101 a 400 milioni di euro; agenzie grandi oltre i 401 milioni di euro. Il settore italiano delle agenzie per il lavoro è composto alla fine del 2003, prevalentemente da società micro, che rappresentano circa il 61% del comparto, seguono le agenzie medie e quelle piccole.

Analizzando poi i dati del triennio 2006-2008, in merito alla distribuzione del fatturato per classi dimensionali, emergono dei mutamenti nel peso delle diverse classi dovuti ad alcuni spostamenti interni al settore: le agenzie micro si riducono in termini numerici passando da 44 a 38 ed il loro peso in termini di fatturato passa dal 5,7% al 4,9%.

Tale ridimensionamento dipende sia dal fatto che alcune di esse crescono e passano di classe, sia dal numero progressivamente decrescente dei nuovi ingressi nel mercato (Consiglio e Moschera, 2010). Le agenzie piccole fanno registrare un leggero arretramento in termini numerici passando da 13 a 12 ma soprattutto un significativo passo in dietro in termini di fatturato che passa dal 7,2% al 4,8%.

Questo dato evidenzia soprattutto le difficoltà operative delle agenzie di piccola dimensione ad operare in un mercato caratterizzato da operatori medio-grandi che riescono a sfruttare le economie di scala che caratterizzano il comparto. Nel corso del triennio 2006-2008 sono le agenzie grandi e medio-grandi che fanno registrare un significativo incremento in termini di peso sul fatturato complessivo.

Passano, infatti, da 6 a 8, facendo registrare un aumento in termini di fatturato di 2,5 punti percentuali. Le grandi, invece, vedono incrementare il proprio peso da 44,5% del 2006 al 49,9% del 2008.

**Tabella 5.1 – La classi dimensionali delle APL 2006- 2008**

Tipologia	2006		2007		2008	
	Agenzie	Fatturato %	Agenzie	Fatturato%	Agenzie	Fatturato%
Micro	44	5,7	42	5,2	38	4,9
Piccole	13	7,2	11	5,3	12	4,8
Medie	17	19,3	17	18,4	16	14,6
Medio-Grandi	6	23,3	8	28,7	8	25,8
Grandi	3	44,5	3	42,4	4	49,9
	83	100,00	81	100,00	78	100,00

Fonte: rielaborazione dati E.bi.Temp

Come già detto, il mercato italiano è caratterizzato da una massiccia presenza di società internazionali, basti pensare che le prime due imprese del comparto sono controllate da un gruppo franco-svizzero e da uno statunitense (Adecco e Manpower). Alla fine del 2005 nel comparto italiano ci sono, inoltre, 21 agenzie controllate da soci o società non italiane (tabella 5.2). Come si evince dalla tabella 5.2 tra le società straniere<sup>70</sup> presenti in Italia è possibile ritrovare numerose agenzie di lavoro temporaneo internazionali che hanno scelto di essere presenti sul mercato italiano attraverso proprie consociate, come ad esempio Adecco, Manpower, Randstad, Creyf's, Vedior, Start, Kelly, Select, Albecon e Trenkwalder.

In pochi casi, invece, la proprietà della società è nelle mani di finanziatori individuali stranieri o istituzionali come la Dresdner Bank che, alla fine del 2003, aveva il controllo di tre società italiane attraverso il gruppo Eurolabour (Consiglio e Moschera, 2005).

---

<sup>70</sup> Nelle società straniere sono state incluse anche quelle che sono controllate da società internazionali, il cui pacchetto di maggioranza è nelle mani di soci italiani (ad esempio Lavorint Risorse). In questo caso quindi, sebbene formalmente la società sia straniera nella sostanza la stessa è controllata da soci italiani.



**Tabella 5.2 - Le Apl straniere presenti nel comparto (2005)**

<b>Agenzie</b>	<b>Nazionalità</b>	<b>Agenzie</b>	<b>Nazionalità</b>
TRENKWALDER S.r.l.	Austriaca	START LAVORO TEMPORANEO S.r.l.	Olandese
CREYF'S S.p.A	Belga	VEDIOR S.p.A	Olandese
LAVORINT RISORSE S.p.A	Belga	JUST ON BUSINESS S.p.A	Portoghese
DELTA 2 S.p.A	Egiziana	BROOK STREET S.p.A	Statunitense
ADECCO ITALIA S.p.A	Franco/Svizzera	INNOVEX STAFF SERVICES S.r.l.	Statunitense
SYNERGIE S.p.A	Francese	KELLY SERVICE S.p.A	Statunitense
AD INTERIM S.p.A	Inglese	MANPOWER S.p.A	Statunitense
EASY JOB S.r.l.	Inglese	ALLBECON ITALIA S.p.A	Tedesca
PAGE PERSONELL ITALIA S.p.A.	Inglese	SINTERIM S.p.A.	Tedesca
RANDASTAD S.p.A.	Olandese	ERGO LINE S.p.A.	Tedesca
SELECT S.p.A.	Olandese		

Fonte: Consiglio e Moshera, 2005

La presenza di imprese estere nel comparto delle agenzie per il lavoro, assume comunque un peso molto rilevante e ciò è, principalmente, spiegabile attraverso un'analisi critica della normativa con cui è stato introdotto il lavoro interinale in Italia.

La scelta di imporre, infatti, numerosi ed impegnativi requisiti ha scoraggiato molte aziende italiane ad entrare nel comparto ed ha lasciato più spazio ai gruppi internazionali del lavoro temporaneo che, forti delle proprie esperienze consolidate in altri paesi e della disponibilità di significativi investimenti, sono riusciti a controllare una consistente quota di mercato. L'entrata sul mercato italiano da parte di numerosi attori internazionali risponde ad una precisa strategia di presenza globale che caratterizza molte imprese del settore (Consiglio e Moschera, 2005). Questa strategia ha permesso a tali attori di valorizzare le esperienze acquisite nei diversi paesi di provenienza e di

assumere dimensioni molto significative. L'importante ruolo assunto dalle società internazionali è stato, poi, ulteriormente facilitato dalla riluttanza manifestata da gruppi ed investitori nazionali ad impegnare somme di denaro considerevoli in questo nuovo comparto.

Come descritto nel Capitolo 4, in seguito alla Riforma Biagi, gli operatori privati, una volta soddisfatti i requisiti giuridici e finanziari previsti dalla normativa di riferimento [§4.3.4], sono autorizzati a svolgere diverse attività: somministrazione (tempo determinato ed indeterminato), intermediazione, ricollocazione e ricerca e selezione. Le possibili funzioni di tali operatori si sono quindi moltiplicate con la liberalizzazione dell'oggetto sociale. A questo proposito, è possibile illustrare i volumi di attività di un' ApL grazie alla sommatoria di tre grandezze distinte: il numero dei *curricula* in entrata, la consistenza di contratti e gli incarichi ricevuti da parte delle imprese committenti (enti, associazioni, ecc.), la quantità di lavoro effettivamente intermediato. Quando tutte queste grandezze sono registrate in un arco di tempo definito, si ha una misura della rilevanza dell'Agenzia rispetto al mercato del lavoro locale o nazionale (Isfol, 2005). Si deve osservare che in questa accezione, la determinazione dei volumi di attività è completamente estranea a valutazioni circa l'*efficienza* delle ApL stesse. Quest'ultima, infatti, può essere misurata in termini di profitti commerciali (computo che richiede una analisi dei costi e dei ricavi), di capacità di soddisfare la domanda (incarichi assolti rispetto alla domanda complessiva), di capacità di intermediazione (ad es. numero *curricula* pervenuti e numero lavoratori somministrati per le Agenzie di somministrazione). I dati più significativi sul comparto possono essere desunti

da un'indagine statistica effettuata congiuntamente dalle principali confederazioni nazionali delle Agenzie di somministrazione – Ailt, Apla e Confinterim.

Attraverso tale studio è possibile tracciare un quadro sui volumi di attività delle agenzie di somministrazione generaliste *post* riforma. Nella tabella 5.3, l'aspetto più interessante riguarda probabilmente il rapporto tra i *curricula* pervenuti, i candidati ritenuti idonei, quelli selezionati e quelli effettivamente avviati al lavoro.

**Tabella 5.3 - Attività di selezione ed inserimento delle Agenzie di somministrazione di lavoro associate ad Ailt, Apla e Confinterim relativi all'anno 2004**

Curricula pervenuti (.000)	5.600
Candidati selezionati (.000)	3.900
Candidati ritenuti idonei (.000)	1.794
Candidati effettivamente idonei (.000)	933
Missioni di lavoro (.000) (A)	1.060
Media missioni per lavoratore (B)	2,35
Numero lavoratori somministrati (A/B) (.000)	451
Numero lavoratori occupati (.000)	502
Lavoratori avviati a corsi di formazione prima della missione	150
Lavoratori assunti dopo la missione	175,7
Contratti di somministrazione	440

Fonte: rielaborazione statistica congiunta Ailt - Apla - Confinterim. Anno 2004.

Occorre sottolineare che in base alle stime delle associazioni, un candidato manda il proprio *curriculum* mediamente a 6 Agenzie.

Ne deriva che il conteggio del volume di entrata “netto” è assai oneroso ed approssimativo.

Comunque, in base ai calcoli delle stesse associazioni, il numero di individui che si sono rivolti ad un operatore di somministrazione nel 2004 è pari a circa 933 mila (candidati effettivi), di questi il 53,8% viene effettivamente avviato al lavoro.

### **5.2.1 Le caratteristiche organizzative di base: la struttura direzionale e la rete di Filiali**

La struttura del comparto italiano è molto differente da quella delle altre nazioni, essendo caratterizzata da un numero limitato di agenzie ma di dimensione medio-grandi rispetto alle società operanti negli altri paesi. Il numero medio di dipendenti per agenzia è in Italia di 146 addetti contro i 20 delle agenzie statunitensi o i 19 della Francia.

Mediamente le agenzie italiane hanno circa 39 filiali, contro le 9 delle agenzie belghe, le 6 della Francia e le 4 del Giappone.

Il numero complessivo delle ApL nel nostro paese è nettamente inferiore rispetto alla quantità di operatori presenti nei principali paesi europei.

Nonostante il limitato numero di agenzie, il comparto italiano, a più di dieci anni dalla sua nascita, è il settimo più importante al mondo per fatturato (circa 5 miliardi di euro l'anno) e numero di filiali (Dati Ciett, 2008).

**Tabella 5.4 - Il lavoro temporaneo nei principali paesi di Europa, Usa e Giappone 2008**

	<b>Agenzie</b>	<b>Filiali</b>	<b>Lavoratori FTE (mg)</b>	<b>Dipendenti</b>	<b>Tasso di penetrazione%</b>	<b>Fatturato (mln. €)</b>
Giappone	20.000	80.963	1.400	240.000	2,2	48.610
Usa	6.000	20.000	2.660	120.000	1,7	48.610
Regno Unito	11.494	17.607	1220	108.833	4,1	34.019
Francia	1200	7000	604	23.000	2,3	20.800
Germania	9.465	8.331	760	44.700	2.0	14.700
Paesi Bassi	3.280	5.635	242	34.000	2,9	12.500
<b>Italia</b>	<b>78</b>	<b>3.040</b>	<b>222</b>	<b>11.400</b>	<b>0,9</b>	<b>6.756</b>
Belgio	141	1.284	92	6.482	2,1	4.178
Spagna	363	1.700	141	-	0,7	3.469
Svizzera	-	-	69	11.000	1,7	3.216

Fonte: rielaborazione dati Ciett

Le agenzie italiane hanno, come è possibile vedere dalla tabella 5.4, un fatturato medio di circa 87 milioni di euro contro i 29,6 del Belgio, i 17,3 della Francia e gli 8,1 degli Stati Uniti.

In questo settore quindi, un paese come il nostro caratterizzato tradizionalmente dalla presenza massiccia di piccole e micro imprese, presenta un assetto dominato da agenzie di medie e grandi dimensioni.

Tale struttura è una diretta conseguenza della legislazione italiana [§4.3.4] che, imponendo ad ogni agenzia di avere una propria filiale in almeno quattro regioni, ha impedito la nascita di agenzie mono-filiale, modello molto presente in altre nazioni.

**Tabella 5.5 - il lavoro temporaneo in Europa, Usa e Giappone. Alcuni indicatori - 2008**

	N. Filiali per agenzia	Dipendenti per agenzia	Dipendenti per filiale	Fatturato per agenzia (mln. €)	Fatturato per filiale (mln. €)	Fatturato per dipendente (mln. €)
Giappone	4,0	12	3,0	2,4	0,6	0,2
Usa	3,3	20	6,0	8,1	2,4	0,4
Regno Unito	1,5	9	6,2	3,0	1,9	0,3
Francia	5,8	19	3,3	17,3	3,0	0,9
Germania	0,9	5	5,4	1,6	1,8	0,3
Paesi Bassi	1,7	10	6,0	3,8	2,2	0,4
Italia	38,5	146	3,8	86,6	2,3	0,6
Belgio	9,1	46	5,0	29,6	3,3	0,6
Spagna	4,7	-	-	9,6	2,0	-
Svizzera	-	-	-	-	-	0,3

Fonte: Rielaborazione dati Ciett.

Se da un lato, però, le consistenti barriere all'ingresso (garanzie finanziarie, numero minimo di regioni da coprire ecc.) ed il complesso apparato autorizzatorio e di controllo [§4.3.4] hanno limitato la numerosità di agenzie presenti in Italia, dall'altro lato hanno garantito la presenza sul mercato di operatori solidi ed affidabili. La mortalità nel settore è, infatti, limitatissima: solo dal 2003 si registrano sporadici casi di cessazione di attività di ApL di minore dimensione.

Riguardo la forma giuridica scelta dalle agenzie per il lavoro, quella prevalente è la società per azioni. Soltanto 7 agenzie sono s.r.l. ed una sola è una società cooperativa (dati 2009). Tale uniformità di comportamento è sicuramente

dovuta all'art. 2 della legge 196/1997 che limita le tipologie di forme giuridiche che le agenzie possono assumere alle sole società di capitale [§4.3.4]. La sede legale e la struttura direzionale sono il centro decisionale delle Agenzie in cui si concentrano rispettivamente le attività di rappresentanza e le principali attività strategiche per l'erogazione dei servizi. La distribuzione territoriale delle sedi legali evidenzia come la maggioranza degli operatori sia localizzata nel nord Italia: il 52% in Lombardia, il 10% in Veneto, l'8,8% in Piemonte ed in Emilia Romagna (Tabella 5.6). Nel centro Italia sono, invece, presenti 14 sedi legali (17,7%), nel Mezzogiorno e nelle isole, sono, infine, localizzate soltanto 6 agenzie (7,6%). Nel comparto italiano sono presenti anche due piccole agenzie appartenenti allo stesso gruppo, la cui sede legale è in un'altra nazione (Slovenia e Polonia).

**Tabella 5.6 – La distribuzione territoriale delle sedi legali – 2009**

<b>Regioni</b>	<b>Valore assoluto</b>	<b>Valore Percentuale</b>
Lombardia	41	51,9
Veneto	8	10,1
Emilia Romagna	7	8,8
Piemonte	7	8,8
Lazio	5	6,3
Campania	4	5,0
Abruzzo	1	1,3
Friuli Venezia G.	1	1,3
Puglia	1	1,3
Sardegna	1	1,3
Toscana	1	1,3
Polonia	1	1,3
Slovenia	1	1,3
Totale	79	100

Fonte: Rielaborazione dati Consiglio e Moschera, 2010.

Per quanto riguarda l'assetto organizzativo della struttura direzionale, questo è composto da un vertice strategico e da una serie di unità funzionali che sono responsabili delle seguenti aree di attività: Amministrazione e finanza, Paghe, Sistemi informativi e Commerciale. Il vertice strategico rappresenta il nucleo fondamentale per la definizione di tutte le strategie competitive, organizzative e gestionali delle ApL.

Si occupa in particolare di definire la *mission* aziendale con l'individuazione del *core business*, della pianificazione strategica, del *marketing* strategico e del coordinamento generale. Il vertice è fortemente influenzato nella sua composizione e nel suo assetto organizzativo dal modello di *governance* prescelto dall'agenzia. In merito è possibile individuare due modelli di riferimento (Consiglio e Moschera, 2005): un modello "proprietario" ed un modello "manageriale".

Nel primo modello, che caratterizza la quasi totalità delle agenzie di piccole dimensioni (agenzie micro), il vertice è rappresentato dai soci imprenditori che, forti di esperienze imprenditoriali pregresse, decidono di operare in prima persona nella società.

Questo modello si caratterizza per un forte grado di accentramento decisionale: l'imprenditore-socio delega, infatti, generalmente esclusivamente le attività operative e conserva per sé tutte le decisioni e le attività strategiche funzionali. Il vertice proprietario è affiancato da *manager* dipendenti con una specializzazione funzionale (ad esempio nell'area commerciale).

Il modello "manageriale" si caratterizza, al contrario, per una netta separazione tra proprietà e *management*. E' questo l'assetto di *governance* privilegiato dalla



grandi società e dalle agenzie multinazionali. In questi casi non solo ci sono diversi processi di delega ed un minore accentramento, ma il vertice è anche più grande e strutturato.

Per le società di medie dimensioni, invece, solitamente si ritrovano forme miste di *governance* con un importante ruolo della componente manageriale

Una delle principali peculiarità organizzative delle Apl è rappresentata dalla presenza di una rete più o meno diffusa ed articolata di filiali, assimilabili a micro-divisioni che hanno il compito di tutelare gli interessi dell'agenzia in una determinata area geografica (Consiglio e Moschera, 2005). L'insieme delle filiali rappresenta, infatti, la modalità con cui le agenzie si raccordano al mercato e mettono a punto il proprio servizio.

Tale rete si compone di tre parti fondamentali (Consiglio e Moschera, 2005): una struttura di indirizzo per l'erogazione del servizio, rappresentata dall'unità o posizione organizzativa presente nella sede centrale: le unità organizzative di base rappresentate dalle filiali stesse; le posizioni di collegamento tra la struttura di indirizzo e le singole filiali (Tabella 5.7). La struttura di indirizzo è composta o direttamente dal vertice strategico o dal responsabile commerciale e svolge principalmente l'attività di definizione delle politiche di prezzo, di servizio, di presenza sul territorio e di promozione.

Riguardo il primo punto, aspetto cruciale è quello della definizione del *mark up* da applicare, cioè del margine di guadagno che deve essere coerente con la strategia generale e con il posizionamento dell'ApL.

**Tabella 5.7 - Le caratteristiche di base delle agenzie**

Le caratteristiche di base delle agenzie	
Criterio di raggruppamento	Funzionale
Parti fondamentali della struttura	Sede legale e direzione amministrativa/generale Rete delle Filiali
Meccanismi di integrazione	Comitati, riunioni, <i>task force</i> , manager integratori introdotti per dare alla struttura delle agenzie un maggior orientamento al mercato.
Grado di accentramento decisionale	Elevato grado di accentramento, mitigato da processi di delega alle filiali, relativamente alla gestione delle politiche di produzione e di erogazione del servizio.

Fonte: Consiglio e Moschera, 2005.

Le filiali sono le unità organizzative di base di tutte le agenzie per il lavoro e curano gli interessi delle stesse in determinate aree geografiche. Le attività principali che una filiale è chiamata a svolgere sono quelle di tipo commerciale, quelle connesse alla selezione e al reclutamento dei lavoratori e quelle di carattere amministrativo (Consiglio e Moschera, 2005). L'attività commerciale consiste nella promozione dello strumento del lavoro temporaneo e della società presso i potenziali clienti di una specifica area, nell'analisi dei fabbisogni della clientela, nella stipula dei contratti di fornitura, nella gestione del cliente e nelle attività di *customer service*. Le attività di reclutamento, selezione e gestione dei lavoratori temporanei consistono, invece nella realizzazione di tutti i compiti necessari ad assicurare l'acquisizione delle risorse umane. Tra le principali funzioni amministrative gestite a livello di filiale si ritrovano, infine, quelle collegate al disbrigo delle pratiche burocratiche per ciò che attiene ai rapporti con gli organismi di controllo (Inps, Inail, Ispettorato del lavoro) e

laddove non sono centralizzate, quelle collegate alla gestione contrattuale e amministrativa delle missioni.

La gestione delle risorse umane è, infatti, l'attività centrale di una filiale. La capacità di reclutare e selezionare i lavoratori, di gestire l'amministrazione del personale, di erogare attività formative, di offrire servizi di *counseling* e di orientamento, rappresentano, infatti, le competenze chiave per poter operare sul mercato. Rispetto alle società che erogano esclusivamente servizi di reclutamento e selezione o di *outplacement*, le agenzie per il lavoro offrono, infatti, alle imprese utilizzatrici non soltanto un servizio di tipo consulenziale, ma anche la gestione amministrativa e contrattuale del lavoratore inviato in missione (Consiglio e Moschera, 2005).

Alcuni operatori attribuiscono, poi, alle singole filiali anche alcune attività connesse alla selezione di personale interno (di *staff*) o alla gestione in autonomia di un *budget* formativo teso a qualificare i lavoratori interni reclutati (Consiglio e Moschera, 2005).

In Italia, il numero di filiali operanti si attesta, nel 2011, intorno alle 3120 unità; tale numero è costantemente cresciuto nel corso del triennio 2006-2008, con un incremento di circa il 17%. Il numero medio di filiali per agenzia nel corso dello stesso periodo, grazie all'effetto combinato dell'incremento delle agenzie di grande dimensione e del ridimensionamento nel numero delle agenzie operative, è passato da 31,33 del 2006 a 39,01 del 2008. Il numero di addetti per filiale presenta, invece, un dato altalenante e passa dai 3,65 addetti del 2006, ai 3,99 del 2007, scendendo poi ai 3,74 del 2008.

**Tabella 5.8 - L'evoluzione del numero delle filiali**

	2006	2007	2008	2009
Numero di Filiali	2.600	2.714	3.043	2.870
Agenzie operative	83	81	78	79
Numero medio di filiali per agenzie	31,33	33,51	39,01	36,33
Numero medio di addetti per filiale	3,65	3,99	3,74	3,44

Fonte: Consiglio e Moschera, 2010

Come si vede dalla tabella 5.8, nel 2009, per la prima volta nella storia del comparto, si assiste ad una diminuzione del numero complessivo di filiali che subisce un ridimensionamento che dovrebbe attestarsi intorno al -6% (Consiglio e Moschera 2010.)

Molti operatori, infatti, nell'elaborare strategie di risposta alla crisi [§5.2.4], sono stati costretti a chiudere alcune unità locali, intraprendendo processi di accorpamento tra filiali vicine da un punto di vista geografico. In altri casi, quando le agenzie hanno cercato di mantenere in piedi la struttura territoriale costruita, si è cercato di diminuire i costi anche attraverso manovre sugli orari di apertura delle filiali stesse. Tali azioni sono state rese ancora più necessarie nelle agenzie che hanno fatto ricorso allo strumento del contratto di solidarietà.

### **5.2.2 I meccanismi di coordinamento tra rete e struttura**

La struttura delle rete delle filiali che caratterizza l'organizzazione delle ApL è completata, in diversi casi, dalla presenza di una serie di livelli organizzativi intermedi che garantiscono il necessario raccordo tra l'unità di indirizzo nella struttura direzionale e le varie filiali.

Le numerose interdipendenze presenti in una tipologia di organizzazione caratterizzata da un'elevata dispersione ed articolazione, con una sede centrale

strutturata per funzioni e una rete di vendita articolata geograficamente, hanno spinto, negli anni, le agenzie ad introdurre meccanismi di coordinamento e di integrazione.

In particolare le agenzie per assicurare il necessario coordinamento tra la sede centrale e la rete di filiali e l'integrazione all'interno della rete stessa, ricorrono ai seguenti strumenti (Consiglio e Moschera, 2005):

1. Meccanismi di collegamento;
2. Sistema informativo;
3. Controllo di gestione.

I meccanismi di collegamento vengono adoperati per rispondere sia ad esigenze temporanee (ad esempio la costituzione di una *task force* per implementare un nuovo sistema informativo) sia permanenti, nel tentativo di risolvere ad esempio, i problemi legati ad una strategia di diversificazione o per gestire una tipologia di clienti importanti. Il meccanismo di coordinamento più utilizzato è il gruppo di lavoro temporaneo, o *task force*, scelto da circa il 61% delle Apl (Consiglio e Moschera, 2010). Tali gruppi vengono costituiti per risolvere problematiche temporanee legate a diverse esigenze più o meno strategiche e rimangono in vita fino alla risoluzione del problema o al raggiungimento degli obiettivi del progetto. Questi meccanismi di integrazione vengono usati di solito anche per risolvere le problematiche derivanti dai cambiamenti della normativa o per l'applicazione delle novità legate ai rinnovi della contrattazione collettiva nazionale e settoriale. Anche le riunioni sono strumenti molto adoperati, soprattutto con finalità informative. Frequente è il ricorso ad incontri all'interno della struttura commerciale e l'effettuazione di

*convention* una o due volte l'anno, sempre con finalità informative e per "fare squadra".

Il 45% delle agenzie fa, poi, ricorso a responsabili di grandi clienti (*Key account manager*). I *Key account manager* svolgono il loro ruolo di integrazione garantendo il collegamento tra le esigenze di un cliente di grandi dimensioni presente con più unità produttive in diverse aree geografiche e l'erogazione del servizio effettuata da differenti filiali lontane geograficamente. A volte, piuttosto che focalizzarsi su un singolo cliente, si focalizzano su segmenti di mercato specialistici o soprattutto su tipologie di clienti.

Tra gli strumenti di integrazione permanenti il 41% delle ApL sceglie il "comitato": un gruppo di lavoro dotato di potere decisionale, chiamato a risolvere problematiche permanenti e ricorrenti come, ad esempio, la formulazione della strategia, la definizione del *budget*, la fissazione degli obiettivi di *performance*, ecc. A differenza di gruppi di lavoro, il comitato è orientato alla risoluzione di problematiche non operative ma strategiche (Consiglio e Moschera, 2010).

**Tabella 5.9 – I meccanismi di collegamento utilizzati dalle agenzie**

Meccanismi di collegamento	Percentuale agenzie
<i>Task force</i>	61%
Responsabili grandi clienti ( <i>Key account manager</i> )	45%
Comitati	41%
Responsabili servizi specialistici	32%

Fonte: Consiglio e Moschera, 2010.

Il 32% delle ApL ha, invece, introdotto all'interno della propria struttura alcune posizioni che hanno la responsabilità di creare lo sviluppo e l'erogazione di

nuovi servizi specialistici (*permanent, outplacement* ecc). Tali figure hanno l'obiettivo di assicurare una maggiore attenzione alla specificità dei diversi servizi offerti dall'agenzia.

Anche il controllo di gestione e gli strumenti di incentivazione e valutazione ad esso collegati rappresentano un importante strumento di coordinamento.

L'assegnazione a cascata di un obiettivo e la sua articolazione nei vari livelli della struttura rappresentano, ad esempio, uno strumento che favorisce una maggiore autonomia alle unità periferiche, limitando il controllo diretto e gerarchico sulle singole unità decentrate (responsabili d'area e responsabili di filiale). In tale modo si lascia a quest'ultime un'ampia autonomia nella scelta delle azioni e delle modalità necessarie per il raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Nel concreto, quindi, all'inizio di ogni anno la sede centrale definisce gli obiettivi che intende raggiungere, esprimibili principalmente in termini di redditività, di livelli di fatturato, di quota di mercato, numero contratti, numero nuove filiali, diffusione territoriale, numero ore di missione. Una volta fissati gli obiettivi complessivi vengono attribuiti i *target* che le diverse aree che compongono la rete commerciale sono chiamate a raggiungere e che possono essere quantificati principalmente in termini di fatturato. Analogamente e successivamente, all'interno di ogni singola area i sub-obiettivi verranno scomposti ed attribuiti alle singole filiali territoriali. La fissazione degli obiettivi in alcuni casi segue logiche esclusivamente di tipo *top-down*, in altri è frutto di un più marcato processo di negoziazione tra il vertice e le unità decentrate.

A livello di sede centrale è, inoltre, fondamentale conoscere le informazioni relative alle *performance* delle diverse unità operative, sia ai fini di un più corretto processo di formulazione della strategia, sia per l'assegnazione dei *budget* e degli obiettivi alle singole filiali, a gruppi di filiali dello stesso territorio, ad *area manager* e *key account*. La gestione del flusso delle informazioni rappresenta un importante strumento di coordinamento e di integrazione, in quanto facilita i processi di comunicazione e permette la condivisione di informazioni utili a tutte le unità della struttura (Martinez, 2005). L'architettura informatica di un'agenzia rappresenta un punto di forza per la strategia competitiva ed organizzativa della società.

Dal punto di vista della tipologia informativa, è possibile individuare tra gli strumenti maggiormente utilizzati dalle ApL italiane (Consiglio e Moschera, 2005):

- I siti web aziendali;
- I sistemi *data-warehouse* per la gestione dei database informativi con dati sui candidati, aziende, potenziali clienti, lavoratori già mandati in missione, aziende clienti;
- Le reti *intranet* di collegamento tra più posizioni all'interno dell'agenzia: ad esempio tra la sede centrale e le filiali, tra le filiali, tra le diverse funzioni aziendali nelle sede centrale;
- I sistemi informativi tradizionali come da esempio il sistema informativo del personale, quello amministrativo contabile, quello creato *ad hoc* per la gestione della missione di lavoro ecc.

Nel 2005, l'85% delle ApL italiane possedeva un sito *internet* anche se si rilevava un'elevata eterogeneità tra gli stessi (Consiglio e Moschera, 2005). La pagine *web* offre, nel 71% dei casi, agli aspiranti lavoratori temporanei la



possibilità di inserire il proprio *curriculum* direttamente in rete, per un successivo primo contatto con la filiale più vicina. In alcuni siti, invece, non è previsto un *format* per l'inserimento, ma solo un breve modello per prendere contatto, in un momento, successivo con l'utente.

A sottolineare l'importanza dei sistemi informativi come infrastruttura fondamentale nei processi di erogazione dei servizio e di coordinamento organizzativo, si noti come il 75% delle società abbia implementato sistemi informativi realizzati *ad hoc*, mentre il restante 25% ha optato per una customizzazione di pacchetti *standard* (Consoglio e Moschera, 2005). Significativa è anche la presenza di una rete *intranet*: il 63% delle ApL dispone di una rete più o meno articolata, il 17% ha in cantiere una sua realizzazione e solo il 20% non ne dispone e non ha intenzione di crearla (dati osservatorio Ebitemp 2005). Di questo 63%, il 10% ricorre alla customizzazione mentre il 90% a pacchetti realizzati per le proprie specifiche esigenze.

Per quanto riguarda i sistemi informativi *standard* come quello per la gestione del personale interno e quello amministrativo-contabile, in questi casi è maggiore il ricorso a pacchetti precostituiti o customizzati. La gestione del lavoratore da mandare in missione e le relative informazioni per la funzione commerciale ed amministrativa rappresenta, infatti, la specifica che differenzia il sistema informativo di un'agenzia da analoghi sistemi operanti in aziende di servizio.

### **5.2.3 I comportamenti strategici delle ApL italiane**

La crisi che attraversa il sistema economico nazionale, le trasformazioni in atto in tante realtà industriali, l'evoluzione strutturale e normativa che sta vivendo il mercato del lavoro italiano hanno imposto negli anni alle agenzie un ripensamento della propria strategia. Il comportamento strategico di un' ApL viene deciso in funzione delle numerose e diverse decisioni da prendersi in relazione ad una serie di opzioni alternative. Nello specifico le scelte riguardano: il grado di differenziazione dell'offerta; il grado di specializzazione e di differenziazione del servizio; il grado di copertura del territorio nazionale; il grado di internazionalizzazione della struttura (Consiglio e Moschera, 2005).

La scelta del grado di diversificazione fa riferimento al numero di comparti in cui l'azienda decide di essere presente. Ciò comporta che all'interno del settore, sarà possibile rilevare la presenza di agenzie concentrate prevalentemente o esclusivamente sulla somministrazione (basso grado o assenza di diversificazione) e di società che operano in mercati più o meno correlati al lavoro interinale (medio o al alto grado di diversificazione). La definizione del grado di specializzazione fa riferimento, invece, alle scelte di segmentazione del mercato adottate dalle agenzie. Relativamente a tale dimensione è possibile distinguere un *continuum* che vede ad un estremo le strategie di focalizzazione su un singolo segmento del mercato (ad esempio il settore farmaceutico), ed altro estremo la strategia indifferenziata che consiste nel servire, in maniera indistinta, la totalità delle potenziali imprese clienti.

Il terzo fattore che caratterizza l'approccio strategico di un'agenzia riguarda la presenza territoriale e il tipo di copertura del mercato; da questo punto di vista è

possibile distinguere operatori che scelgono di seguire una strategia di copertura diffusa del territorio ed altri che, invece, optano per una presenza selettiva in alcune aree geografiche specifiche. L'ultimo fattore di differenziazione riguarda il grado di internazionalizzazione dell'agenzia che attiene alla scelta di essere presente esclusivamente all'interno di una nazione piuttosto che su più mercati geografici.

Rispetto al grado di diversificazione le Apl possono intraprendere strategie di diversificazione in settori anche distanti dal *business* del lavoro in somministrazione per tecnologia, caratteristiche e mercati di sbocco.

Possono, anche, scegliere di diversificare l'offerta al fine di erogare nuovi servizi complementari al *core business* nel tentativo di sfruttare al meglio potenziali sinergie, economie di scala e di *scope* (diversificazione correlata).

Per molte Agenzie italiane l'entrata nel settore dell'interinale ha rappresentato una scelta di diversificazione correlata rispetto al comparto originario, si pensi ad esempio alle società di consulenza dell'area *HR* che, possedendo già un *know-how* e delle competenze chiave in materia di servizi per il lavoro e per la flessibilità aziendale, hanno scelto di entrare anche nel mondo della somministrazione (Consiglio e Moschera, 2005).

La decisione di ampliare la propria offerta di servizi, in altri casi, ha avuto, invece, origine da quegli operatori che sono nati come fornitori di lavoro temporaneo e successivamente hanno deciso di ampliare la propria offerta valorizzando le competenze accumulate.

Da un punto di vista formale quasi tutti gli operatori hanno scelto di acquisire l'autorizzazione di agenzia generalista; da un punto di vista strategico, al

contrario, è possibile osservare comportamenti molto differenziati, tra gli operatori, in ordine alla scelta del grado di diversificazione.

A tal proposito è possibile distinguere le agenzie in due principali tipologie:

1. le agenzie focalizzate
2. le agenzie diversificate

Le prime sono quelle che nonostante la possibilità offerta dalla legge di erogare nuovi servizi, scelgono di accreditarsi sul mercato come fornitori specializzati di lavoro in somministrazione. La scelta di puntare su una strategia di focalizzazione è legata soprattutto alla volontà di essere considerati dai clienti come “specialisti del lavoro temporaneo”. Tale scelta nasconde, anche, sia una percezione delle limitate prospettive di sviluppo degli altri servizi, sia, cosa più importante, la consapevolezza che l’entrata in nuovi comparti richiederebbe ingenti investimenti e nuove risorse (Consiglio e Moschera, 2005). E’ necessario sottolineare, però, che difficilmente le imprese scelgono di accreditarsi sul mercato come operatori focalizzati; tutte le ApL preferiscono offrire alla clientela almeno due dei possibili servizi previsti dalla normativa (Consiglio e Moschera, 2005). Nonostante, quindi, molte agenzie si accreditino come generaliste, operano di fatto come agenzie focalizzate.

Le agenzie diversificate sono, invece, quelle che hanno scelto di offrire alla somministrazione anche gli altri servizi previsti dalla normativa.

Per i servizi aggiuntivi, quelli sui quali le ApL puntano maggiormente sono nell’ordine: il reclutamento, la selezione e la formazione. Quelli che suscitano maggiori perplessità sono, invece, l’intermediazione e *l’outplacement*.

**Tabella 5.10 - Il grado di diversificazione delle agenzie**

Il grado di diversificazione delle agenzie	
Numero di servizi che si offrono oltre la somministrazione	Percentuale società
Un solo servizio	3%
Due servizi	3%
Tre servizi	24%
Quattro servizi	21%
Cinque servizi	28%
Sei servizi	21%

Fonte: Consiglio e Moschera, 2008

In riferimento alla scelta del grado di specializzazione all'interno del comparto delle agenzie per il lavoro è possibile individuare differenti logiche di segmentazione del mercato, anche se due sono le principali variabili utilizzate dalle imprese: la tipologia di figura professionale fornita (ad esempio: operai specializzati, impiegati, quadri, esperti di *information technology*, *addetti call center*, ecc.); la tipologia di settore (ad esempio: ristoratori, turismo, assicurativo, bancario, pubblica amministrazione ecc.).

I segmenti definibili con l'uso di queste variabili sono differenti poiché richiedono competenze e professionalità specializzate nel reclutamento di personale, nell'analisi delle esigenze e nella realizzazione dell'attività commerciale. Le agenzie possono, dunque, seguire (Consiglio e Moschera, 2010):

1. L'approccio generalista/indifferenziato, caratterizzato dalla scelta di servire in modo indifferenziato le imprese operanti in tutti i settori di attività;
2. L'approccio specialista/focalizzato, caratterizzato dalla scelta di servire in modo focalizzato un particolare segmento di imprese;
3. L'approccio *multistrategy*, caratterizzato dalla scelta di affiancare ad una struttura che serve il mercato in modo indifferenziato, una serie di divisioni specialistiche che servono in modo focalizzato particolari segmenti del mercato

Le società che adottano un approccio indifferenziato sono definibili come agenzie indifferenziate (Consiglio e Moschera, 2005), in quanto offrono figure e profili professionali eterogenei per livello di inquadramento, tipo di specializzazione e settore di destinazione. I motivi per cui tale approccio viene preferito dalle agenzie sono numerosi e sono, in parte, legati alla scelta di ammortizzare gli investimenti effettuati nel corso degli anni ad esempio con l'apertura di numerose filiali.

Un secondo fattore è rinvenibile nella difficoltà di prevenire le dimensioni e i tassi di crescita, e quindi l'attrattività, dei diversi segmenti di mercato. Un terzo fattore potrebbe essere la mancanza di competenze tecnico-professionali specialistiche necessarie per servire con successo segmenti specifici del mercato.

Le società che invece adottano un approccio specialistico scelgono di offrire esclusivamente alcune figure professionali o di servire unicamente imprese appartenenti ad un determinato settore. Ciò che giustifica la scelta di questo approccio è soprattutto la volontà di servire esclusivamente un segmento di mercato particolarmente attrattivo.

L'attrattività può essere determinata sia dalla consistenza dimensionale, attuale e potenziale, della domanda, sia dalla limitata presenza di concorrenti, che consente alle società specialistiche di acquisire una posizione di forza difendibile.

Tra le società che in Italia adottano tale strategie di penetrazione del mercato si può ricordare a titolo di esempio "*Page Personnel*" che opera nel settore finanziario e bancario con profili ad alto contenuto professionale.

L'approccio al mercato *multistrategy* è seguito dalle agenzie che, nella loro struttura generale, adottano un approccio al mercato di tipo indifferenziato ma, al tempo stesso, costituiscono delle strutture *ad hoc*, ad esempio divisione specialistiche, per servire nicchie di mercato caratterizzate da esigenze particolari.

Tale approccio può, infatti, essere implementato sia attraverso la creazione di divisioni specialistiche, sia costituendo filiali specializzate che trattano soltanto determinate figure professionali o che si rivolgono esclusivamente ad imprese che operano in determinati settori. Le agenzie *multistrategy* riescono, quindi, a servire alcune porzioni di mercato in maniera differenziata, grazie a strutture specializzate e a "rifornire" i restanti segmenti utilizzando un approccio indifferenziato.

Mentre quest'ultimo tipo di approccio è scelto indipendentemente dalla dimensione, la logica di focalizzazione si accompagna a società di piccole dimensioni con poche filiali (Consiglio e Moschera, 2005). La logica *multistrategy* si riscontra, invece, in agenzie di grandi dimensioni e prevalentemente multinazionali.

In Italia, le agenzie per il lavoro possono essere classificate, inoltre, in base alla strategia di copertura territoriale che adottano. Le ApL, sono, infatti, aziende di servizi ad alta intensità di personale [§1.1.2 ] e, nell'erogazione del servizio, la prossimità fisica sia con l'impresa utilizzatrice, che con il lavoratore rappresenta un fattore molto importante. La presenza di una filiale nelle vicinanze dell'azienda utilizzatrice costituisce, infatti, un elemento chiave per poter svolgere con maggiore efficacia l'azione commerciale e soprattutto, le attività

connesse alla gestione del cliente. Tale aspetto in alcuni casi, è talmente importante da spingere le agenzie ad aprire un ufficio all'interno della struttura produttiva che ospita i propri lavoratori (filiale *inplant*).

Nella scelta della localizzazione delle filiali, le agenzie seguono due criteri: in alcuni casi l'identificazione del luogo risponde principalmente agli obiettivi di reclutamento e selezione (filiale orientata ai lavoratori), in altri casi invece la scelta è più funzionale ai bisogni ed alle esigenze delle imprese clienti (filiale orientata agli utilizzatori). La filiale orientata ai lavoratori è di solito localizzata nei centri urbani, in strade molto frequentate ed assume la forma di un vero e proprio negozio. Queste filiali sono sul fronte strada, espongono in vetrina una serie di annunci e mirano ad attrarre i lavoratori interessati ai servizi di un'agenzia. La filiale orientata agli utilizzatori è invece, situata, di solito, in strade non centrali dove risulta più agevole raggiungere la clientela (aziende).

La presenza territoriale di un'ApL è misurata, soprattutto, dalla numerosità e dalla diffusione delle filiali sul territorio. In Italia, le regioni con il maggior numero di filiali sono: la Lombardia, il Veneto, l'Emilia Romagna ed il Piemonte che da sole nel 2009 rappresentano il 66,44% del mercato (Tabella 5.11).



**Tabella 5.11 - La distribuzione regionale delle filiali 2009**

Regione	2009	Val.%
Lombardia	839	29,23
Veneto	410	14,29
Emilia Romagna	356	12,40
Piemonte	302	10,52
Lazio	172	5,99
Toscana	169	5,89
Friuli	100	3,49
Marche	87	3,03
Abruzzo	80	2,79
Campania	73	2,55
Liguria	59	2,06
Puglia	55	1,92
Sicilia	40	1,39
Trentino Alto Adige	39	1,36
Umbria	29	1,01
Sardegna	25	0,87
Calabria	11	0,38
Basilicata	9	0,31
Molise	9	0,31
Valle d'Aosta	6	0,21
<b>Totale</b>	<b>2.870</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Consiglio e Moschera, 2010

Rispetto alla presenza delle filiali per macro-aree territoriali, questa è rimasta sostanzialmente inalterata rispetto al passato; resta, infatti, ancora decisivo, anche se con un leggero arretramento, il peso del Nord che ospita più del 60% delle filiali; si assiste anche ad un piccolo incremento nel Centro, dove sono localizzate più del 31% delle filiali; ancora limitato è, invece, il peso del

sud e delle isole in cui è presente solo il 7,5% delle filiali (Dati Assolavoro 2014).

Rispetto alla strategia di copertura territoriale è possibile distinguere tre diverse tipologie di Agenzie per il Lavoro (Consiglio e Moschera, 2005):

- Agenzia con approccio selettivo, che sceglie di essere presente solo in 4 Regioni;
- Agenzia con approccio a macchia di leopardo, che sceglie di essere presente tra le 5 e 14 Regioni;
- Agenzia con approccio diffuso, che sceglie di essere presente in più di 15 regioni.

La maggioranza delle agenzie italiane (55,7%) adotta un approccio a macchia di leopardo. Le agenzie che, invece, adottano un approccio diffuso sono soltanto 7 ma controllano da sole il 53,8 delle filiali presenti in Italia. Le ApL con approccio selettivo rappresentano, invece, il 29% del totale, ma in termini di peso sul totale delle filiali, rappresentano circa il 5,6%. (Tabella 5.12 ).

**Tabella 5.12 - La distribuzione del numero di filiali per approccio territoriale nel 2009.**

Approccio	N. Agenzie	% sul totale	N. Filiale	% sul totale
Selettive	23	29,1	159	5,6
A "macchia di leopardo"	44	55,7	1.140	40,3
Diffuse	7	8,9	1.520	53,8
ND	5	6,3	8	0,3
Totale	79	100,0	2.827	100,0

Fonte: Consiglio e Moschera, 2010

Uno dei principali motivi che giustifica la preferenza verso un approccio a macchia di leopardo si rinviene nelle caratteristiche del mercato italiano, in cui la domanda di lavoro è concentrata in modo molto accentuato in alcune regioni del Centro Nord (Lombardia, Veneto, Piemonte, Emilia Romagna). Questo

aspetto ha spinto molte agenzie, anche internazionali, a concentrare la propria presenza esclusivamente in quest'area del paese. All'interno di queste agenzie è possibile fare un'ulteriore distinzione tra quelle con una presenza più capillare e quelle invece presenti in ogni singola regione con poche filiali.

Passando alla tipologia delle Apl selettive, queste in Italia sono 25, un numero molto inferiore a quello che è possibile riscontrare in altri paesi europei dove sono molto più numerose. La limitata presenza di questo tipo di agenzie in Italia dipende dalla legislazione, che sin dalla nascita del comparto, ha imposto la creazione di una struttura pluri-regionale. Questo vincolo ha limitato l'ingresso a tutte le piccole realtà imprenditoriali fortemente radicate in un determinato territorio e che intendevano basare il loro vantaggio competitivo sulla conoscenza di uno specifico contesto e sulla propria capacità relazionale. Per dare un esempio di come questo vincolo ha influenzato la struttura del comparto è possibile richiamare l'esempio della Spagna. In questo paese dove il lavoro temporaneo è stato introdotto solo tre anni prima che in Italia e dove non è stato posto questo vincolo, il numero di agenzie costituite è pari a circa 370 di cui 129 società provinciali, 136 presenti all'interno di una Comunità Autonoma e 105 nazionali.

Le agenzie selettive sono rappresentate in grande maggioranza dalle piccole società presenti nel settore e che concentrano gran parte del proprio fatturato in una o due regioni/province, solitamente dove è localizzata la sede centrale dell'azienda, nella quale sono più consolidate le relazioni sociali con il tessuto imprenditoriale locale. Per alcune tra le agenzie selettive l'apertura di filiali nelle

altre regioni è stata vissuta come una sorta di “pegno” che si è dovuto pagare per entrare nel business.

Il settore delle agenzie italiane sulla base delle risultanze prima descritte, appare, quindi, caratterizzato dalla presenza di quattro principali raggruppamenti strategici (Tabella 5.12):

- Il raggruppamento delle agenzie “polifunzionali”;
- Il raggruppamento delle agenzie “specialistiche”;
- Il raggruppamento delle agenzie “a vocazione territoriale”;
- Il raggruppamento delle agenzie “generiche”.

Il raggruppamento delle agenzie polifunzionali è composto da tutte le società che, all’interno del settore, adottano un approccio diversificato strutturato, seguendo prevalentemente una strategia di tipo *multistrategy* e sono caratterizzate da una presenza territoriale diffusa o “a macchia di leopardo”, con una localizzazione in almeno dieci regioni. In Italia le agenzie che compongono questo raggruppamento sono ad esempio: Adecco, Manpower, Gigroup, Obiettivo Lavoro, Randstat ecc.

**Tabella 5.13 - Le caratteristiche dei raggruppamenti strategici delle Apl Italiane**

Raggruppamenti strategici	Grado di diversificazione	Grado di specializzazione	Grado di copertura territoriale
Agenzie polifunzionali	Diversificate strutturate	<i>Multistrategy</i>	Diffuso o “a macchia di leopardo”
Agenzie specialistiche	Diversificate non strutturate	Specialistico	Selettivo
Agenzie a vocazione locale	Diversificate non strutturate	Indifferenziato	Selettivo
Agenzie generiche	Diversificate non strutturate	Indifferenziato	“A macchia di leopardo” e selettivo

Fonte: Consiglio e Moschera, 2005.

Il raggruppamento delle agenzie specialistiche comprende, invece, tutte le società che, all'interno del comparto, seguono una strategia di specializzazione in un singolo settore, ad esempio "Page Personnel". Il raggruppamento delle agenzie con vocazione territoriale è composto, poi, da tutti quegli operatori che adottano un approccio diversificato non strutturato, seguendo una strategia di tipo indifferenziato e sono caratterizzati da una presenza territoriale focalizzata in una specifica area. Rientra in questa tipologia Umana che ha scelto di localizzare più del 50% delle sue filiali in Veneto. Il raggruppamento delle agenzie generiche, infine, comprende tutte le società che adottano un approccio diversificato non strutturato e che sono caratterizzate sia da una strategia di tipo indifferenziato che da una presenza territoriale selettiva o "a macchia di leopardo"

#### **5.2.4 Le strategie anti-crisi**

Il comparto delle agenzie per il lavoro in Italia, dalla sua nascita a tutto il 2008, è sempre stato caratterizzato da tassi di crescita costantemente positivi (Consiglio e Moschera, 2010). Il 2009 si chiude, invece, con uno scenario completamente nuovo per gli operatori di questo settore: le *performace* del comparto subiscono, per la prima volta tassi di crescita negativi. Nel mese di settembre, infatti, il fatturato è fortemente diminuito ed ha raggiunto i 3.380 milioni di euro, registrando un crollo, rispetto al 2008, del 32%. Alla fine del 2009 il fatturato si è attestato intorno ai 4.630 milioni di euro, con un decremento di circa il 30% rispetto al 2008. Nell'arco di un solo anno il fatturato

ha, quindi, fatto un salto indietro di quattro anni, cancellando in pochi mesi la grande crescita registrata nel corso del triennio 2006-2008.

**Tabella 5.14 - L'evoluzione del fatturato dal 2000 al 2009**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Fatturato (Min.€)	1.722	2.505	3.029	3.350	4.000	4.625	5.492	6.434	6.579	4.630
Variazione annua (%)	129,3	45,4	20,9	10,6	19,4	15,6	18,7	17,2	2,3	- 29,6
Agenzie operative	51	66	70	65	73	79	83	81	78	79
Fatturato per agenzia (Min.€)	33,76	37,95	43,27	51,54	54,79	58,54	66,17	78,46	84,35	58,61

Fonte: elaborazione su dati Forma.Temp

La crisi del biennio 2008-2009 è stato sicuramente uno dei momenti più difficili per l'economia mondiale. Il comparto delle agenzie per il lavoro, non ne è stato ovviamente risparmiato ma, al contrario, è stato uno tra i settori che hanno subito un più drastico ridimensionamento (Consiglio e Moschera, 2010). Di fronte ai primi segnali di diminuzione della domanda le aziende tendono, infatti, in primo luogo a tagliare i contratti di lavoro in somministrazione e solo successivamente valutano misure di riduzione del personale a tempo determinato, e quindi, di quello a tempo indeterminato. Questa strategia è volta a salvaguardare le risorse umane interne non rinnovando i contratti in somministrazione a scadenza. La crisi economica e finanziaria trova le sue radici nel mercato internazionale, in particolare negli Stati Uniti, e le dinamiche in atto all'interno dei confini nazionali sono profondamente condizionate da ciò che avviene nello scenario globale. Ciò è particolarmente vero in un settore nel

quale la presenza di multinazionali (Adecco, Manpower, Randstad) influenza in modo significativo il mercato (Consiglio e Moschera, 2010)<sup>71</sup>:

*“In pochi mesi si è passati da un clima di fiducioso ottimismo ad un’atmosfera di grade incertezza e pessimismo. Tutto ciò ha determinato una revisione al ribasso delle previsioni di crescita e al rialzo quelle di inflazione [...]La situazione economica non positiva con cui si apre il 2008 avrà sicuramente impatti sul settore dal lavoro temporaneo e degli altri servizi. A fronte di un rallentamento della crescita già registrato nell’ultimo trimestre 2007, si potrebbe verificare un ulteriore rallentamento nel corso dell’anno”*

(Fonte Investor relation di Adecco, Manpower e Randstad, disponibili sui siti aziendali).

Nel corso dell’ultimo trimestre (ottobre, novembre e dicembre) si manifesta, poi, quello che alcune agenzie italiane definiscono lo tsunami o la tempesta perfetta: Manpower presenta un ridimensionamento del suo fatturato, rispetto allo stesso trimestre 2007, del 18,5% a livello mondiale (in Italia il calo è ancora maggiore - 25%), Randstad ed Adecco perdono a livello mondiale il 14%. La perdita di Adecco in Italia si allinea a quella di Manpower (-25%). Nel corso del primo semestre del 2009 il mercato mondiale subisce un vero e proprio tracollo: le prime agenzie quasi dimezzano i propri fatturati (Manpower -35,7%, Adecco - 31%, Randstad -32,7%).

Tale crollo trova conferma anche nei dati forniti da Forma.Temp, nel corso del primo semestre del 2009; le retribuzioni lorde pagate dalle APL, in quello stesso

---

<sup>71</sup> Dopo un decennio di forte crescita le Apl per la prima volta nella loro recente storia di impresa sono chiamate ad affrontare un periodo di crisi che in maniera più o meno indifferenziata colpisce tutte le società (Consiglio e Moschera, 2010). Il precedente periodo di crisi, attraversato nel biennio 2002/2004, era stato caratterizzato, infatti, solo da una riduzione del tasso di crescita ben presto superato da una ripresa del Pil nazionale. Il secondo semestre del 2008 e il 2009 fa, invece, registrare per la prima volta un brusco calo del fatturato che costringe le società di fornitura a mettere in atto numerose strategie anti-crisi.

periodo, sono, infatti, progressivamente calate: -30% gennaio, -35% febbraio, -35% marzo, -38% aprile, -40% maggio, -35% giugno, -37% luglio, -35% agosto, -35% settembre (dati Forma. Temp, 2009). Uno degli aspetti più preoccupanti della crisi è legato alla sua durata. Nel corso dell'indagine realizzata da Consiglio e Moschera (2010) si è voluto cogliere il punto di vista del *management* delle APL italiane sulla crisi vissuta dal comparto. La prima domanda relativa all'analisi riguarda il periodo in cui si sono manifestati i primi segni di contrazione della crisi. Il 60% degli intervistati ha indicato il periodo successivo all'estate 2008 (settembre-dicembre) come il momento in cui la domanda ha iniziato a precipitare. Secondo l'indagine, inoltre, la crisi non si è affermata in maniera uniforme nei diversi comparti (come dichiarato da circa il 75% dei manager interessati). Alla domanda "in quali settori la crisi è stata più intensa" il 78% degli intervistati ha indicato, infatti, il settore secondario ed in particolare il metalmeccanico e *l'automotive*. E' emerso anche che i comparti dei prodotti alimentari, della grande distribuzione organizzata e della sanità hanno, invece, sostanzialmente retto alla crisi, non mostrando segni di arretramento. Sempre secondo l'indagine, la crisi non si è manifestata in modo uniforme in tutte le regioni d'Italia: il 68% degli intervistati ha, infatti, affermato che ci sono state significative differenze tra le regioni italiane, mentre il solo il 34% non ha ravvisato particolari differenze tra queste. In particolare, secondo la maggioranza degli operatori, le regioni in cui la domanda ha subito le contrazioni più accentuate sono state il Piemonte, il Veneto, l'Emilia Romagna e la Lombardia. E' interessante segnalare che nessuno ha indicato il Lazio, la Liguria e le regioni del Sud ad eccezione della Campania; questo anche perché



molte ApL italiane operano prevalentemente al nord e, in diversi casi, non hanno alcuna filiale nel Mezzogiorno. I partecipanti all'indagine ritengono, inoltre, che le agenzie che sono riuscite a limitare i danni sono le cosiddette specialiste, ed in particolare quelle che hanno creato divisioni specializzate per servire particolari segmenti di mercato (approccio *multistrategy*). Nel dettaglio, quelle che hanno maggiormente tenuto, nel corso dei mesi di difficoltà, sono state quelle che si sono concentrate su particolari divisioni (Sanità, GDO, PA).

Dalle risposte emerge, infine, una generale volontà di rifuggire dall'approccio generalista/indifferenziato in quanto le agenzie caratterizzate da questa strategia sono state quelle che, secondo i manager intervistati, hanno maggiormente sofferto la crisi.

La scelta di costituire divisioni specialistiche viene quindi considerata una strada necessaria per consolidare il proprio vantaggio competitivo.

Rispetto ai fattori competitivi vincenti per affrontare la crisi, i risultati emersi rilevano che i più importati sono stati:

- La capacità di operare in più settori;
- La disponibilità di un ampio portafoglio clienti;
- La possibilità di concedere dilazioni di pagamento.

Non tutte le agenzie sono state colpite allo stesso modo dalla crisi e non tutte hanno risposto con le stesse politiche. E' possibile comunque rinvenire delle tendenze strategiche di fondo seguite dalla maggior parte degli operatori del settore (Consiglio e Moschera, 2010). Le prime iniziative messe in campo dalla quasi totalità delle agenzie sono state quelle fisiologiche, tipiche di ogni settore di attività che attraversa fasi analoghe, e slegate, pertanto, da peculiarità che

caratterizzano il comparto delle agenzie per il lavoro in Italia (Consiglio e Moschera, 2010).

Il riferimento è ai tradizionali tagli sui costi legati a spese considerate non prioritarie: spese di rappresentanza, di pubblicità e di sponsorizzazione; si tratta in breve di una maggiore attenzione ai costi veicolando nel personale e nella cultura aziendale una filosofia di maggiore attenzione al risparmio, come ad esempio preferire strumenti quali le video- conferenze per effettuare riunioni a distanza riducendo così all'osso le trasferte fuori sede. Più significativi, sia in termini di costi che di ricaduta sulla gestione aziendale sono i tagli operati alle spese di consulenza esterna (il riferimento è a consulenze continuative, effettuate da società specializzate: controllo di gestione, sistemi informativi, sicurezza informatica, processi di certificazione ecc.).

Molte agenzie hanno anche intrapreso cambiamenti organizzativi ispirati alla logica del *downsizing* cercando di ridurre il numero dei livelli organizzativi, cresciuto negli anni con numerose figure di coordinamento di linee di prodotto e/o aree geografiche, che s'interfacciavano con più livelli tra la direzione centrale e le filiali sul territorio. L'appiattimento della struttura velocizza, infatti, la comunicazioni verticali e permette l'eliminazione di figure manageriali.

Sempre in un'ottica di *downsizing* si possono leggere le politiche di "snellimento" perseguite dalle agenzie di dimensioni significative attraverso la riduzione del numero delle unità di *staff* o la loro esternalizzazione. La logica di fondo è quella di concentrarsi sulle attività *core*, che vengono interessate da tagli o riduzioni di figure e di organico in misura minore o comunque non

prioritaria. In alcuni casi, con la stessa logica vengono ridotte o eliminate figure specifiche orientate a dare maggiore qualità nella gestione delle commesse.

Con un impatto maggiore si possono leggere le strategie di *exit* da particolari campi di attività: abbandono di linee di prodotto, disinvestimenti in aree territoriali, riduzione della presenza territoriale o abbandono di piani di investimento in nuovi paesi (Consiglio e Moschera, 2010). Queste strategie sono di solito accompagnate da chiusure ed accorpamenti di filiali. Analizzando il processo di chiusura di una filiale (con eventuali accorpamenti del personale o direttamente con esuberi) si evince quanto, nei fatti, questa continui ad operare virtualmente: le telefonate in arrivo vengono deviate e i contatti commerciali gestiti da una filiale vicina così come anche le altre attività.

Tali dinamiche sono legate all'esigenza di non disinvestire totalmente dal territorio e di mantenere virtualmente la struttura in modo da poter riprendere velocemente la funzionalità completa della filiale in periodo di crescita e di ripresa. Più complesse sono le strategie adottate dalle agenzie per risolvere i problemi legati al ridimensionamento negli organici aziendali nel periodo di crisi. E' possibile distinguere tali strategie, in base al loro impatto ed al minore o maggiore grado di reversibilità, in strategie di ibernazione e strategie di alleggerimento.

Tra le prime rientrano le politiche mirate al mantenimento del numero degli addetti, o che al limite hanno prodotto pochi tagli. Tra le seconde rientrano, invece, le operazioni di consistente riduzione dell'organico, difficilmente reversibili nel breve periodo.

Da un punto di vista generale la riduzione del numero degli addetti è stata pari a circa il 13%, portando, nel 2009, il numero di occupati diretti delle agenzie a 9.900 unità (Consiglio e Moschera, 2010).

**Tabella 5.15 - L'evoluzione nel numero dei dipendenti diretti – 2007-2009**

	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Addetti	10.850	11.400	9.900
Variazione annua (%)	14,2	5,1	-13,2
Agenzie operative	81	78	79
Numero medio addetti	134,00	146,20	125,3

Fonte: rielaborazione Consiglio e Moschera, 2010

Complessivamente al termine del 2009 si stima che circa 1.500 dipendenti siano fuoriusciti dal comparto. Diminuiscono i dipendenti di *staff* ma la produttività non crolla.

Tale dato si spiega anche con il fatto che il comparto, per le sue caratteristiche, presenta elevati livelli di un fenomeno definito “imprenditorialità diffusa nei dipendenti” (Consiglio e Moschera, 2010). I dipendenti del comparto, soprattutto i commerciali, caratterizzati tra l'altro da un'età media bassa ed un elevato profilo professionale [§ 5.2.5], si considerano, infatti, imprenditori di se stessi, in forte coesione con l'azienda madre, ma in particolare con la propria filiale. Si sentono realmente come un centro di profitto per la società e, spesso, considerano la propria filiale come la propria “impresa” (Consiglio e Moschera, 2010). In questo scenario fortemente critico le strategie attivate dalla singole agenzie che, alla stregua di quasi tutte le imprese chiamate ad affrontare un periodo di crisi, concentrano e tentano di proteggere da eventuali tagli i

lavoratori *core* hanno previsto, per prima cosa, la cessazione di *stage* e tirocini e dei contratti a termine.

Gli interventi successivi, sono legati alla riduzione, come previsto dal contratto nazionale, dell'orario di lavoro: molte società passano dalle 40 ore settimanali alle 38-39 ore con assorbimento dei Rol (Riduzione orario lavoro). Analogamente si eliminano gli straordinari e si implementano piani per l'effettuazione di ferie maturate, dei Rol e delle ex-festività. Relativamente al grado di reversibilità e all'impatto sull'alleggerimento della struttura, gli strumenti descritti finora si ritrovano tutti, ad eccezione dei tagli ai contratti a termine, tra quelli facilmente reversibili in periodi di ripresa e con basso impatto sul ridimensionamento formale dell'organico.

Maggiore impatto hanno, invece, gli incentivi più o meno formalizzati alla flessibilità dell'orario verticale: la trasformazione dell'orario a tempo pieno in part-time si rinviene in numerose società. Tale fenomeno ha da sempre caratterizzato il comparto ed è anche collegato alla forte percentuale delle lavoratrici donne nelle agenzie [§ 5.2.5], che nei periodi interessati dalla maternità preferiscono questa forma contrattuale (Consiglio e Moschera, 2005). I valori di fondo di imprenditorialità diffusa nei dipendenti che animano il comparto, in precedenza richiamati, hanno negli anni mantenuto molto bassi i tassi di sindacalizzazione del comparto. I numerosi accordi firmati e il periodo di turbolenza affrontato dalle agenzie con strategie a volte conflittuali fanno rilevare, però, un considerevole aumento del tasso di sindacalizzazione che comunque rimane limitato, rispetto ad altri settori e si aggira attorno 5/10% con percentuali più elevate in singole società che hanno fatto notevole ricorso a

licenziamenti. In questo scenario un ruolo molto importante è stato giocato dalle associazioni di categoria che hanno sostenuto ed aiutato dal punto di vista tecnico le ApL Italiane; in particolare Assolavoro ha realizzato un importante Accordo Quadro sui contratti di solidarietà nel comparto, base essenziale per la stipula dei numerosi accordi (Consiglio e Moschera, 2010).

Le agenzie che hanno sottoscritto un accordo di solidarietà sono state 21 e tra queste ben 16 lo hanno fatto con il supporto diretto di Assolavoro e/o prendendo come riferimento l'accordo quadro. A queste 21 agenzie si aggiungono anche gli accordi di altre società non eroganti somministrazione di lavoro ma collegate ad agenzie, come nel caso di Umana Formazione o Obiettivo Lavoro Formazione (Consiglio e Moschera, 2010).

A testimoniare l'importanza degli accordi di solidarietà sviluppati basti pensare che le 21 ApL rappresentano circa il 55% del comparto in termini di fatturato (2008) ed il 51% in termini di dipendenti.

**Tabella 5.16 - I numeri dei contratti di solidarietà**

Dipendenti interessati dalla mobilità	Dipendenti totali	Dipendenti interessati dalla solidarietà	Mobilità post accordo
1.398	5.363	3.968	181

Fonte: Consiglio e Moschera, 2010

I dipendenti in solidarietà sono stati in totale, nel 2009, 3.968 e rappresentano ben il 40% degli addetti complessivi del settore. Undici agenzie hanno adottato la formula piena, che concede la possibilità di operare riduzioni fino ad un massimo del 50% (in molti casi differenziate per figure professionali, divisioni o linee di attività), mentre per le altre le percentuali sono più differenziate con

valori che oscillano dal 12,5% di Lavorint e 13,5% di Tempor al 40% di Synergie Italia.

Per la quasi totalità delle agenzie gli accordi prevedono riduzioni di orario di lavoro articolate tra (Consiglio e Moschera,2010):

- Giornate intere di sospensione dell'attività, distribuite all'interno delle settimane lavorative e all'interno del mese e/o concentrate in settimane intere di sospensione;
- Individuazione di periodi di riduzione giornalieri, all'interno di periodi di chiusura collettiva;
- Riduzione giornaliera dell'orario di lavoro, nel rispetto dei criteri stabiliti dal contratto collettivo applicato.

Nella maggior parte dei casi si è preferito, in questa fase iniziale, ricorrere alla terza opzione proprio per garantire l'apertura e la continuità aziendale sia a livello di sede centrale, sia soprattutto a livello di filiale.

Sicuramente meno reversibili, almeno nel breve periodo, sono le strategie volte ad un forte alleggerimento della struttura attraverso esuberi incentivanti e licenziamenti.

Molto importanti in tal senso sono gli accordi per esodi volontari stipulati dai sindacati di categoria con Adecco (la prima ApL in assoluto ad affrontare la crisi, coinvolgendo i sindacati e partendo mesi prima dei suoi diretti concorrenti), Manpower e Randstad, (quest'ultima dopo la prima fase "coercitiva" senza il coinvolgimento dei sindacati) (Consiglio e Moschera, 2010).

Considerando gli esuberi incentivati, quelli adottati, anche in seguito all'applicazione della solidarietà e riconosciuti dalle parti sociali e i licenziamenti effettuati, si può stimare in circa un migliaio il numero di dipendenti interessati.

A questo dato si devono aggiungere la non prosecuzione dei contratti a termine e i pochi casi di dimissioni spontanee (a seguito o meno di pressioni).

In sintesi, come si evince dalla Tabella 5.17, è possibile distinguere le strategie messe in atto dalle agenzie italiane in base all'oggetto su cui si interviene: strategie organizzative e strategie legate alle gestione delle risorse umane; entrambe si dividono in strategie a minore o maggiore reversibilità.

**Tabella 5.17 – Le strategie di risposta alla crisi**

<b>Reversibilità</b>	<b>S. Organizzative</b>	<b>S. Gestione R.U</b>
Minore	Downnsiting: diminuzione dei livelli di coordinamento.  Alleggerimento: snellimento unità di staff, abolizione figure e ruoli, chiusura filiali, accorpamento filiali, disinvestimento all'estero.	Licenziamenti, esodi incentivati, mobilità.
Maggiore	Blocco strategie di sviluppo, riduzione spese pubblicità, rappresentanza ed altre spese, riduzione spese consulenza.	Mancato rinnovo contratti a termine, solidarietà, part-time, riduzione orario di lavoro, no stage, utilizzo ferie, rol, ex-festività, blocco straordinari.

Fonte: Consiglio e Moschera, 2010.

### **5.2.5 Il personale di struttura delle ApL italiane**

Nelle ApL italiane lavorano circa 8.500 persone. Per quanto riguarda le caratteristiche qualitative di questi lavoratori (Tabella 5.18), il primo dato che emerge è quello della bassa età media che risulta pari a 31,7 anni. Le agenzie di somministrazione hanno rappresentato, infatti, uno sbocco occupazionale per tantissimi giovani e neo-laureati che hanno trovato in questo comparto un importante occasione di sviluppo e di crescita professionale.



La presenza di un'età media così bassa si spiega con il fatto che le agenzie che sono entrate in un mercato vergine ed inesplorato, hanno ritenuto più opportuno inserire giovani diplomati e neolaureati piuttosto che cercare profili già consolidati in settori affini (Consiglio e Moschera, 2005). Un altro dato in assoluta controtendenza rispetto al mercato del lavoro italiano, è rappresentato dalla presenza di un'elevatissima componente di occupazione femminile. Nel 2005 le donne rappresentano, infatti, il 64% del personale di struttura delle ApL italiane; in alcune di queste si raggiungono anche punte dell'85-90%. Questa caratteristica assume una valenza ancora più significativa in quanto la presenza femminile non si concentra nei profili di basso livello, come avviene spesso in altri comparti. Numerose sono le donne che svolgono attività di selezione, ma al tempo stesso molte sono anche presenti all'interno delle strutture commerciali e diverse sono quelle che ricoprono posizione di vertice.

**Tabella 5.18 - Le caratteristiche qualitative del personale di struttura**

<b>Le caratteristiche qualitative del personale di struttura</b>	
Età media del personale di staff (anni)	31,7
Percentuale di occupazione femminile	64%
Percentuale di laureati	66%
Percentuale di contratti part-time	5%
Percentuale di contratti a tempo determinato	12%

Fonte: Consiglio e Moschera, 2005

Per quanto riguarda il livello di scolarità, il comparto si caratterizza per la presenza di personale altamente scolarizzato (66%). Nelle agenzie di maggiori dimensioni la presenza di personale laureato cresce e raggiunge un valore superiore all'80%.

Il dato mostra l'importanza della qualità professionale delle risorse umane utilizzate dalle agenzie per l'erogazione dei servizi di somministrazione. Rispetto alla tipologia di contratto i lavoratori di *staff* hanno, per lo più, contratti a tempo indeterminato. Il ricorso massiccio a questa tipologia contrattuale conferma il ruolo centrale che le risorse umane giocano all'interno di questo comparto, si cerca quindi di costruire un rapporto stabile e duraturo con il personale ed evitare un *turn over* elevato, che rischia di pregiudicare la forza competitiva della società. Sebbene il ricorso al contratto a tempo indeterminato *full-time* rappresenti la forma di impiego più utilizzata, le ApL si avvalgono anche di altre tipologie contrattuali quali il *part-time* e il tempo determinato. Il contratto a tempo determinato coinvolge il 12% del personale di struttura. Viene di solito usato per verificare la professionalità dei lavoratori prima di stipulare un contratto a tempo indeterminato. Numerose agenzie ricorrono poi allo *stage* come strumento iniziale di inserimento del lavoratore prima dell'assunzione.

#### **5.2.5.1 I profili professionali degli operatori**

Passando ai profili professionali degli operatori delle agenzie, la normativa in materia di occupazione [§4.3.4] richiede la presenza all'interno delle ApL, di figure professionali "qualificate" nel senso di personale che abbia competenze adeguate all'esercizio della specifica attività oggetto dell'autorizzazione. Il personale, in particolare, deve aver maturato esperienza nel settore della gestione o della ricerca e selezione del personale o della fornitura di lavoro temporaneo o della ricollocazione professionale o dei servizi per l'impiego o

della formazione professionale o di orientamento o della mediazione tra domanda e offerta di lavoro o nel campo delle relazioni sindacali, ovvero che abbia conseguito un titolo di studio (laurea) in una materia inerente a uno dei diversi aspetti delle attività del settore (giurisprudenza, economia, psicologia, scienze politiche e affini), e che abbia, inoltre, frequentato corsi di formazione (master, ecc.) relativi a materie inerenti al mercato del lavoro (Di Domenico, Marocco M, a cura di, 2005).<sup>72</sup> La struttura delle Agenzie per il Lavoro è composta generalmente da quattro figure fondamentali (Di Domenico, Marocco M, a cura di, 2005):

1. il Responsabile di filiale o capo filiale;
2. il Funzionario commerciale;
3. l'Addetto alla selezione;
4. l'Addetto amministrativo.

Il Responsabile di filiale o Capo filiale, si occupa della gestione dell'ufficio, con particolare attenzione al rapporto con le imprese clienti, ossia a quelle aziende, di grandi o di medio-piccole dimensioni, che hanno un certo peso nel mercato locale. Questa figura professionale segue, monitora e coordina le commesse appena avviate e i nuovi clienti, siano essi imprese che richiedono personale, sia prestatori di lavoro e si occupa, inoltre, della corrispondenza con le altre filiali. Gode di ampia autonomia nella gestione dell'ufficio, ma ha scarsa discrezionalità riguardo ad alcune questioni legali, per le quali deve ricorrere al suo diretto superiore o alla Sede Centrale. Nel compiere la sua attività, il

---

<sup>72</sup> Decreto 5 maggio 2004 Ministero del lavoro e delle politiche sociali "Requisiti delle Agenzie per il lavoro, in attuazione dell'art. 5, comma 1, lettera c, del D.Lgs. 276 del 2003"; Circolare n. 30 del 21 luglio 2004 del Ministero del lavoro e delle politiche sociali.

Responsabile di filiale si rapporta frequentemente con le altre principali figure professionali: il Selezionatore, l'Addetto amministrativo e il Funzionario commerciale, essendo, per molti aspetti, un vero e proprio "gestore di risorse umane" (Di Domenico, Marocco M, a cura di, 2005).

Per poter svolgere tale professione è indispensabile un'approfondita conoscenza della normativa relativa al mondo del lavoro. Bisogna, inoltre, saper gestire l'ufficio e il personale che compone la struttura organizzativa della filiale, possedere delle buone capacità di ascolto, di mediazione e di *problem solving*. Un'altra caratteristica peculiare del Capo filiale sta nello sviluppo e nel rafforzamento dello spirito di coesione; deve, infatti, essere capace di far emergere lo spirito di squadra tra i suoi collaboratori e in tutto il personale che opera in filiale, per far sì che il risultato prodotto si avvicini molto, per il cliente, al migliore servizio possibile da questi atteso. Deve saper, infine, cogliere tempestivamente i mutamenti, anche nel loro primo manifestarsi, che si verificano sul mercato di riferimento.

Il *Selezionatore* si occupa, invece, di tutte le fasi che costituiscono il processo di selezione, ossia la preselezione e la selezione propriamente detta. Collabora assiduamente con il Funzionario commerciale in merito all'analisi della domanda, per capire ed identificare l'esatta tipologia di risorse umane di cui ha bisogno l'impresa committente. Svolge, poi, una prima attività di *screening dei curricula* (preselezione), seguita dallo svolgimento di un colloquio approfondito con i diversi candidati, durante il quale, specie per le posizioni più elevate, vengono analizzate le dimensioni più prettamente "metaqualitative" o "trasversali" a molte tipologie di lavoro (selezione), siano queste di

responsabilità manageriale, oppure no. Il candidato viene valutato anche su competenze quali: “Saper lavorare in gruppo”, “*leadership*”, “*problem solving*” e “Comportamento assertivo”, demandando *alla linea manageriale aziendale* (cliente) l’ultima valutazione sulle *competenze più propriamente tecniche* (Di Domenico, Marocco M, a cura di, 2005). Il Selezionatore, infatti, essendo spesso uno psicologo del lavoro viene considerato cruciale soprattutto per la sua capacità di valutare atteggiamenti e doti relazionali degli aspiranti; da questo punto di vista è rilevante lo stretto contatto che deve mantenere col Responsabile commerciale, con il quale concorda il “*profilo del candidato*” da selezionare, in base al “*profilo del lavoro*” (*Job profile*), costruito da quest’ultimo insieme alla azienda-cliente. La figura professionale in questione opera con una apprezzabile autonomia nel rispetto delle linee guida fissate dalla direzione generale dell’Agenzia. Organizza e svolge, quindi, colloqui di selezione sulla base di un *planning* con scadenza all’incirca settimanale. Il colloquio di selezione costituisce, però, una delle fasi finali del processo di selezione. Il Selezionatore, infatti, prima di incontrare il candidato prescelto ha l’obbligo di pubblicare gli annunci di ricerca su testate giornalistiche o su *siti web* specializzati, di effettuare lo *screening* dei *curricula* che pervengono all’agenzia e di tenere colloqui telefonici conoscitivi (fase di preselezione) a cui seguono quelli di persona (fase di selezione vera e propria) (Di Domenico, Marocco M, a cura di, 2005). Dopo il colloquio in sede, stila i profili professionali da inviare alle aziende clienti; a questa fase, eventualmente, segue un secondo colloquio del candidato presso le aziende clienti (insieme col management aziendale) il cui esito, se positivo, si formalizza con la missione presso l’impresa.

Parallelamente all'attività di selezione il responsabile svolge un'attività di consulenza, personalmente o per telefono, per soggetti lavoratori che desiderano consegnare il *curriculum* o ricevere informazioni di qualsiasi genere. Per svolgere la professione di *selezionatore* è necessario possedere buone conoscenze in merito alle tecniche di comunicazione e di gestione dei processi comunicativi. Devono, inoltre, spiccare alcune caratteristiche personali, quali la disponibilità, l'intuizione e la capacità di capire le motivazioni, le attitudini, nonché il carattere del candidato. La normativa prevede che in ogni Agenzia del lavoro sia presente, nella rosa dei *selezionatori* disponibili, *almeno un Selezionatore iscritto all'Albo degli psicologi*; per svolgere tale professione è dunque necessaria una laurea in psicologia del lavoro o in materie umanistiche, preferibilmente seguita da un master in gestione delle risorse umane, da un tirocinio formativo presso l'Agenzia e, in ultimo, dall'iscrizione presso l'Albo degli psicologi (Di Domenico, Marocco M, a cura di, 2005). Il *Funzionario commerciale* è colui che ha il compito di sviluppare la nuova clientela potenziale e di gestire i clienti già esistenti nell'Agenzia. Cerca di reperire i nuovi clienti, tramite il contatto indiretto (via telefono, mail, e altri strumenti di *telemarketing*) e il contatto diretto (appuntamento *vis à vis* con la potenziale impresa committente). Per la clientela già acquisita, svolge attività consistenti nelle proposte di adeguamento contrattuale di nuove figure professionali e nella presentazione di nuovi servizi offerti dall'Agenzia. Nell'attuazione del suo ruolo gode di una buona discrezionalità decisionale, fermo restando il rispetto dei limiti imposti dal *management* dell'Agenzia per la quale lavora. Il *Funzionario commerciale* ha, poi, il compito di stilare il "*job profile*", cioè elaborare, insieme

allo *staff* manageriale dell'azienda cliente, la formulazione delle caratteristiche corrispondenti alla posizione vacante, in base alle quali verrà costruito, successivamente, il profilo dell'utente ideale (Di Domenico, Marocco M, a cura di, 2005). Tale professionista ha quindi il compito di comprendere appieno i fabbisogni del committente e per esercitare efficacemente il suo ruolo deve operare a stretto contatto, in primo luogo, con il Selezionatore, secondariamente, con il Responsabile di filiale e con l'Addetto amministrativo. Per svolgere la professione di funzionario commerciale è indispensabile conoscere molto bene la normativa del lavoro, soprattutto per quanto riguarda i contratti, ed essere in grado di saperla illustrare, nonché avere buone conoscenze delle tecniche di comunicazione e del mercato di riferimento. Le caratteristiche personali risiedono principalmente nell'essere fortemente determinati nel raggiungimento degli obiettivi, possedere una buona capacità di organizzazione ed essere, inoltre, creativi, disponibili e puntuali (Di Domenico, Marocco M, a cura di, 2005). L'Addetto amministrativo ha, infine, il compito di gestire i contratti stipulati tra il lavoratore, l'Agenzia e l'impresa committente; si occupa anche delle buste paga e di tutte quelle mansioni inerenti l'amministrazione di un' Agenzia per il Lavoro (fornisce ad esempio, ai lavoratori delucidazioni sui contratti da loro sottoscritti, sulle buste paga o sul trattamento previdenziale previsto dalle varie tipologie contrattuali). Si occupa inoltre di sbrigare i pagamenti postali o bancari e la corrispondenza dell'Agenzia. Per l'attività che svolge si trova a collaborare frequentemente con il Responsabile di filiale e il *Funzionario commerciale*. A questo profilo professionale è necessario conoscere approfonditamente la normativa che riguarda il lavoro e le diverse

tipologie contrattuali, inclusi gli obblighi previdenziali e assicurativi. È di cruciale importanza il saper redigere le buste paga e conoscere le tecniche di contabilità; è altrettanto fondamentale possedere delle buone capacità informatiche (Di Domenico, Marocco M, a cura di, 2005). Va sottolineato che alcune Agenzie per il lavoro affidano al Selezionatore o all'Impiegato commerciale oppure a dei consulenti esterni le attività relative alla stipula e alla gestione dei contratti con i lavoratori, alla redazione delle buste paga e alla consulenza contrattuale fornita ai lavoratori. Per questo motivo, in alcune ApL non è presente la figura pura di Impiegato amministrativo.

### **5.3 Il campo organizzativo delle ApL in Italia: quanti e quali attori**

Dopo aver illustrato le caratteristiche peculiari del comparto delle ApL in Italia, è possibile individuare i numerosi attori che con logiche, obiettivi e comportamenti differenti agiscono nel campo delle agenzie. Le Agenzie per il lavoro, così come le imprese utilizzatrici, sono attori inseriti e condizionati da un contesto sociale e culturale che è il risultato dell'interazioni tra le azioni poste in essere dai singoli attori. Si assiste quindi al condizionamento reciproco contesto-attori [§ 2.2.3]. Il concetto di campo organizzativo, cuore dell'approccio neo-istituzionalista, amplia, infatti, la classica visione del comparto o settore industriale e permette di dare risalto ed importanza all'insieme degli attori che influenzano e sono influenzati dalle dinamiche istituzionali del campo stesso. In generale "vivono" istituzionalmente nel campo tutti gli attori, le organizzazioni e le istituzioni che con la loro azione, i loro valori e le loro aspettative influenzano il



comportamento della totalità degli attori del campo stesso. L'attenzione è, proprio, sui processi di influenza reciproca tra le organizzazioni di un campo ed una serie di attori istituzionali come lo Stato, le agenzie governative e le associazioni sindacali e di imprese che nonostante siano al di fuori del classico concetto di comparto industriale, influenzano o vincolano le organizzazioni del comparto stesso.

In questa sede, si vogliono ricostruire ed illustrare le caratteristiche e i comportamenti degli attori che animano il campo organizzativo della somministrazione in Italia, ed in particolare:

- gli utilizzatori;
- i lavoratori;
- le organizzazioni sindacali e le associazioni di categoria delle agenzie per il lavoro;
- lo Stato anche nelle sue divisioni territoriali ed organizzative;
- gli enti bilaterali;
- gli altri enti di intermediazione del lavoro.

**Gli utilizzatori.** Le organizzazioni alla ricerca di nuovi lavoratori rappresentano la clientela delle agenzie di somministrazione del lavoro. Ogni organizzazione quando è chiamata ad implementare politiche di acquisizione delle risorse umane, può potenzialmente avvalersi dei servizi di tali agenzie. Il mercato di sbocco delle ApL è, quindi, costituito da tutte le strutture, quali aziende, enti, associazioni, organizzazioni *no profit*, famiglie che si avvalgono di lavoratori temporanei per il raggiungimento dei propri fini. E' importante analizzare sinteticamente le principali motivazioni che spingono questi attori a ricorrere alle agenzie. Dall'analisi della letteratura presentata nel secondo capitolo emerge

che, a prescindere dalle caratteristiche delle organizzazioni, i principali motivi che spingono gli utilizzatori ad avvalersi delle ApL, in Italia sono principalmente cinque (Consiglio, Moschera, 2005):

- sostituire i lavoratori assenti;
- incrementare la flessibilità dell'organizzazione;
- migliorare il processo di acquisizione delle risorse umane;
- acquisire nuove competenze all'interno dell' organizzazione;
- ridimensionare i costi del lavoro.

Il lavoro in somministrazione, in primo luogo, si configura come strumento in grado di soddisfare l'esigenza di sostituire i lavoratori assenti a causa di assenze improvvise che si verificano nel corso dell'anno e, in particolare, nei casi in cui è necessario sostituire persone assenti per maternità, malattia o aspettativa. La somministrazione rappresenta poi, per le imprese, uno strumento molto importante per poter raggiungere più alti livelli di flessibilità, in quanto permette all'organizzazione di adeguarsi con maggiore rapidità sia all'aumento non previsto della produttività sia a periodi di crisi nei mercati in cui opera (Consiglio, Moschera, 2005). A tal fine, infatti, le aziende possono scegliere di dotarsi di un nucleo di lavoratori assunti in somministrazione accanto a quelli con contratto a tempo indeterminato. Questo *mix* può risultare in grado di assicurare rapidità di risposta sia per fronteggiare incrementi che decrementi non previsti della domanda di mercato. Laddove, infatti, la domanda dovesse aumentare temporaneamente l'organizzazione può fronteggiare tale evento rafforzando la componente dei lavoratori temporanei. Se al contrario, la domanda dovesse contrarsi l'azienda è in grado di rispondere ridimensionando

la presenza di una parte dei lavoratori *temporanei*, non intaccando per quanto possibile il proprio organico.

Rispetto al processo di acquisizione di risorse umane, il ricorso ai servizi di un'ApL risponde, poi, spesso alla necessità delle imprese di ricevere supporto nella fase di reclutamento e selezione e si sostanzia nell'affidare ad un operatore specializzato funzioni tradizionalmente svolte all'interno della gestione del personale [§1.1.1.2]. In questi casi è possibile immaginare due potenziali scenari alternativi: il primo consiste nella scelta di ricorrere esclusivamente ad un servizio di reclutamento e selezione; il secondo si caratterizza, invece, nella decisione di preferire la somministrazione di lavoro (Consiglio, Moschera, 2005).

Stesso discorso vale per l'acquisizione di nuove competenze all'interno dell'organizzazione, in quanto il ricorso all'interinale può supportare le imprese in tutti quei casi in cui esiste l'esigenza di sviluppare progetti di miglioramento caratterizzati da una durata temporale limitata che richiedono professionalità non presenti all'interno dell'organizzazione. In particolare i lavoratori *temporanei* rappresentano un utile meccanismo per portare all'interno dell'azienda *public knowledge* e quindi, per assicurare che l'impresa abbia accesso alle stesse *best practice* presenti nelle aziende del settore. Tale meccanismo è particolarmente importante in alcuni settori, come ad esempio quello dell'*information & communication technology* (Consiglio, Moschera, 2005).

La volontà di ridimensionare i costi del lavoro rappresenta, infine, un ulteriore motivo che spinge le imprese a ricorrere alle ApL. Utilizzando questo strumento, infatti, le imprese sono in grado di risparmiare sui costi amministrativi (gestione

contratto, busta paga etc.) e su quelli di selezione e reclutamento. I clienti possono anche, qualora concesso, dilazionare il pagamento delle prestazioni all'ApL<sup>73</sup> fissando molteplici modalità di pagamento e migliorando così il *cash flow*. E' importante sottolineare, comunque, che l'agenzia da parte sua è obbligata a versare gli stipendi ai lavoratori secondo gli intervalli temporanei previsti dal contratto e non secondo le modalità di pagamento concordate con il cliente.

**I lavoratori.** Sebbene le ApL siano generalmente considerate come un fornitore di servizi alle imprese e viste come un soggetto che crea valore e soddisfa i bisogni degli utilizzatori (anche da un punto di vista contrattuale il servizio erogato dalle agenzie è pagato dalle imprese utilizzatrici, attraverso la corresponsione di un *mark up*<sup>74</sup>), la possibilità di garantire alle imprese ed alle organizzazioni un servizio di qualità, è, però legata anche alla capacità di reclutare e selezionare professionalità coerenti con le aspettative degli utilizzatori.

Ciò comporta che la possibilità di creare valore per l'utilizzatore sia direttamente legata alla capacità di creare valore anche per i lavoratori. L'agenzia per il lavoro è, quindi, in grado di operare soltanto se esiste un interesse ed una disponibilità da parte dei lavoratori, ad accettare le offerte di lavoro provenienti da questi operatori. In accordo con la letteratura [§2.2.1], in Italia, i lavoratori sono spinti ad avvalersi delle agenzie essenzialmente per (Consiglio, Moschera, 2010):

---

<sup>73</sup> L'impresa utilizzatrice è tenuta a pagare soltanto per le ore di lavoro realmente effettuate, in quanto eventuali fenomeni di assenteismo ricadono sull'agenzia del lavoro.

<sup>74</sup> La legislazione che regola la somministrazione sancisce, inoltre, l'assoluto divieto di riscuotere alcun tipo di remunerazione, a qualunque titolo, dal lavoratore che l'agenzia invia in missione.

- trovare un impiego stabile;
- trovare opportunità di lavoro coerenti con le proprie esigenze di flessibilità.

La scelta di avvalersi dei servizi di un'Agenzia per il Lavoro da parte di un lavoratore è prevalentemente legata alla possibilità di trovare un lavoro permanente. Le persone che accettano un contratto in somministrazione, lo fanno, nella maggior parte dei casi come ripiego perché non in grado di ottenere un lavoro a tempo indeterminato. Il lavoro interinale rappresenta, pertanto, per le persone in cerca di occupazione l'occasione per ridimensionare l'isolamento sociale che è uno dei principali motivi che rallenta il processo di inserimento nel mercato del lavoro. In merito alla seconda motivazione, la somministrazione permette al lavoratore di armonizzare il tempo del lavoro con quello delle altre sfere della propria vita; le ApL rappresentano, infatti, un interlocutore in grado di supportare i soggetti nella ricerca di occasioni temporanee, coerenti con le esigenze di vita e con i propri orari.

**Le organizzazioni sindacali.** I sindacati nelle loro diverse forme ed articolazioni funzionali e territoriali e le associazioni di categoria delle imprese (e nello specifico delle agenzie per il lavoro) rappresentano altri importanti attori del comparto in esame.

In merito ai sindacati, come illustrato nei paragrafi 4.3.2 e 4.5, questi hanno giocato un ruolo estremamente rilevante nei processi negoziali che hanno portato all'introduzione del lavoro temporaneo in Italia e poi alla riforma avvenuta con il D.Lgs. 276/2003. In Italia, infatti, la legittimazione della somministrazione è stata preceduta da un lungo ed intenso processo negoziale

e di contatto che ha interessato sindacati e *lobby* delle aspiranti agenzie per il lavoro.

**Le associazioni di categoria.** L'importante ruolo svolto dalle associazioni di categoria è evidenziato anche dalla presenza di questi attori in tutte le nazioni europee, ed in particolare nei paesi del modello "continentale - regolatorio"[§3.3], dove sono chiamate a bilanciare il forte ruolo del sindacato. In Italia, oggigiorno, è presente una sola associazione di categoria, Assolavoro, che nasce, nel 2006, dalla fusione di Confinterim, Ailt e Apia [§ 4.3.3] e che oltre ad intraprendere strategie di *lobbying* e di comunicazione per una maggiore accettazione sociale dello strumento, svolge compiti istituzionali all'interno degli enti bilaterali come Forma.Temp ed E.Bi.Temp.

**Gli enti bilaterali.** Un ruolo importante è giocato anche dai due principali enti bilaterali del comparto: E.Bi.Temp e Forma.Temp [§4.5]. La bilateralità viene, infatti, individuata come metodologia e strumento per assicurare ai lavoratori temporanei forme di tutela innovative che attenuino i disagi della discontinuità lavorativa.

**Gli "Intermediari speciali".** Il D.Lgs. 276/2003 ha allargato notevolmente il campo organizzativo degli operatori privati che vede l'ingresso di una serie di attori già attivi in altri segmenti del mercato del lavoro e che si configurano come importanti concorrenti delle Agenzie per il Lavoro. Questi soggetti esercitano una concorrenza diretta alle agenzie trattandosi di vere e proprie potenziali ApL. Potrebbero, infatti, richiedere l'autorizzazione ad operare anche nel servizio di fornitura di lavoro in alternativa alle cosiddette "agenzie generaliste". Il riferimento è ai seguenti attori che oggi possono offrire servizi di

intermediazione previo un processo autorizzatorio del Ministero del Lavoro: Università pubbliche o private; Comuni; Camere di Commercio; Istituti di Camere di Commercio; Istituti di scuola secondaria di secondo grado (pubblici e paritari); Associazioni di datori di lavoro e dei lavoratori; fondazioni o altro ente con personalità giuridica dell'Ordine nazionale dei consulenti del lavoro [§4.2]. Oltre alle Agenzie per il lavoro, il cui funzionamento è stato descritto nei paragrafi precedenti, il sistema di autorizzazione italiano, conta 80 Enti di formazione, 978 Istituti di scuola secondaria di secondo grado e 80 università, di cui 66 pubbliche e 20 private. Il numero maggiore di soggetti si rileva, nell'ordine, in Campania (224), Lombardia (211), Puglia (209), Lazio (194), Piemonte (110), Sicilia (109). Nello specifico le "università pubbliche e private, comprese le fondazioni sono autorizzate all'esercizio dell' intermediazione a condizione che "svolgano la predetta attività senza finalità di lucro e fermo restando l'obbligo dell' interconnessione alla Borsa continua nazionale del lavoro, nonché l'invio di ogni informazione relativa al funzionamento del mercato del lavoro"<sup>75</sup>. Tali disposizioni riguardano anche i Comuni a cui viene richiesto, oltre all'esercizio non lucrativo dell'attività, il rispetto di taluni dei requisiti generali che gravano sulle ApL, vale a dire quelli relativi alla disponibilità di uffici e competenze professionali adeguate ed al rispetto dei diritti dei lavoratori in tema di tutela della *privacy*. Il terzo gruppo di *Intermediatori speciali* è costituito dalle associazioni di rappresentanza dei

---

<sup>75</sup> La disciplina attuativa ha poi chiarito che solo tali soggetti, inoltre, "non necessitano di provvedimento autorizzatorio", beneficiando cioè di una abilitazione ope legis; peraltro da ciò è tratta l'ulteriore conseguenza che le stesse, non essendo iscritte nell'albo degli Intermediatori, non hanno diritto dell'automatica iscrizione alle sezioni specializzate della ricerca e selezione di personale e dell'outplacement, dovendo così limitare la propria attività alla sola intermediazione. In via generale, è poi previsto che le stesse università, non possano gestire in forma associata, "neppure nella forma del consorzio", l'attività di intermediazione.

datori di lavoro e dei prestatori di lavoro firmatarie dei Ccnl (anche dalle loro strutture territoriali ed enti bilaterali) e dalle “associazioni in possesso di riconoscimento istituzionale di rilevanza nazionale e aventi come oggetto sociale la tutela e l’assistenza delle attività imprenditoriali, del lavoro o delle disabilità”. Questi devono presentare “idonea documentazione”, che attesti l’adeguatezza delle strutture e delle figure professionali, l’onorabilità del personale dirigente e la “presenza di distinte divisioni operative”. L’ultimo dei “regimi particolari di autorizzazione”, riguarda i consulenti del lavoro. Questi possono essere delegati all’esercizio della attività di intermediazione sulla base degli stessi requisiti richiesti al terzo gruppo degli *Intermediatori speciali* per “svolgere, in nome e per conto della Fondazione stessa, tutte le azioni necessarie alla attività di intermediazione, nonché tutte le azioni ad essa collegabili”. In tal caso sono imposti, ad ogni singolo studio professionale “delegato”, solo requisiti logistici, mentre spetta allo stesso Consiglio nazionale, per il tramite della Fondazione, vigilare “affinché i consulenti interessati diano adeguata garanzia di svolgere le attività nel rispetto delle norme di legge e deontologiche”.

**Lo Stato.** Lo Stato è l’ultimo importante attore del campo organizzativo delle Agenzie per il Lavoro in Italia. Oltre alla normale funzione di regolatore, quest’attore interviene direttamente ed indirettamente, influenzando il comportamento delle ApL e le dinamiche del campo, attraverso il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, le Regioni, le Province e tutti gli enti previdenziali ed assicurativi che gestiscono i rapporti di lavoro . Il Ministero svolge, nello specifico, l’importante ruolo di controllo e verifica del rispetto della



normativa ed interviene direttamente nei processi negoziali per la contrattazione collettiva del settore. Il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali è, poi, il principale soggetto che determina le dinamiche del “campo organizzativo”: attraverso il processo autorizzatorio definisce, infatti, chi può accedere al campo e attraverso lo strumento della revoca dell’autorizzazione può determinare l’uscita dal campo di un’ApL non in regola con la normativa. Accanto al Ministero, altro attore istituzionale fondamentale, sono le Regioni con i processi di accreditamento [§4.3.4] che in Italia presentano ancora un panorama alquanto variegato. La situazione attuale vede tredici Regioni e una Provincia Autonoma che hanno formalmente approvato la disciplina sull’accredimento dei servizi per il lavoro (Valle d’Aosta, Piemonte, Lombardia, Veneto, PA Trento, Friuli VG, Toscana, Sardegna, Abruzzo, Lazio, Molise, Puglia e Campania). Di queste, dieci Regioni e una Provincia Autonoma, hanno attivato le procedure di accreditamento ed un albo attivo: Piemonte, Lombardia, Trento, Friuli VG, Veneto, Toscana, Sardegna, Abruzzo, Lazio, Marche e Campania. Tra le Regioni con Albo attivo cinque hanno legato stabilmente il sistema di gestione delle politiche attive del lavoro alla Rete degli operatori accreditati: Piemonte, Lombardia, Veneto, Friuli VG e Toscana. In merito agli enti previdenziali ed assicurativi che gestiscono il rapporto di lavoro in somministrazione, questi si riferiscono soprattutto alle comunicazioni Inps e Inail, quindi ad aspetti più propriamente tecnici, legati ad adempimenti obbligatori.

In merito all’ INPS, le agenzie interinali, in quanto titolari del rapporto di lavoro, sono obbligate ad inviare mensilmente all’istituto le dichiarazioni contributive dei

lavoratori assunti attraverso i moduli DM10/M. Anche rispetto all'Inail, le ApL sono tenute a dichiarare all'ente previdenziale le assunzioni in somministrazione e a denunciare tempestivamente eventuali infortuni avvenuti durante la missione lavorativa.

### **5.3.1 Da attori economici ad attori di *policy*: il progetto della “Garanzia Giovani”**

In merito alla liberalizzazione dell'intermediazione privata del mercato del lavoro, il modello italiano si basa sul principio di “liberalizzazione regolata”, che interpreta il principio della cosiddetta coesistenza attiva pubblico-privato (sposato anche dal Rapporto *The role of private employment agencies in the functioning of labour markets*, presentato dall'International Labour Organisation, ILO, alla 81<sup>a</sup> Conferenza internazionale del lavoro del giugno 1994), adottando per tutti i soggetti considerati la medesima tecnica normativa: forte controllo preventivo pubblico sull'accesso e selezione degli stessi soggetti, chiamati al rispetto di stringenti requisiti oggettivi e soggettivi, quali condizioni per la concessione di un' autorizzazione pubblica e per la contestuale iscrizione in un apposito albo. La riforma del 2003 [§4.2] ha ridisegnato, infatti, gli aspetti organizzativi del mercato del lavoro italiano nella direzione sperimentata da altri paesi europei, coinvolgendo tutti gli *stakeholders*: lavoratori, imprese, organizzazioni sindacali e datoriali, Enti locali, operatori pubblici privati nella gestione del mercato del lavoro. Questi cambiamenti investono tutti gli attori e in particolar modo i Centri per l'impiego, sul versante pubblico, e le società di somministrazione sul fronte del settore privato. Se si guarda, infatti, alla nuova

organizzazione del mercato del lavoro ed in particolare ai diversi “statuti giuridici” degli operatori, sembra essersi delineato un sistema trilaterale, costituito cioè da Spi (Servizi per l'impiego), ApL ed Intermediatori speciali a cui spetta una maggiore integrazione nel mercato dell'intermediazione.

Mantenendo il *focus* sulla Agenzie per il lavoro, tale possibile interazione è legata, soprattutto, alla volontà e all'interesse delle stesse agenzie a svolgere, oltre alla somministrazione di lavoro in senso stretto, anche altre attività finalizzate all'incontro tra domanda-offerta di lavoro e alla gestione di politiche attive a favore di lavoratori svantaggiati. Già, nel 2003, nell'ambito della Riforma Biagi, e più in particolare nel Titolo II, Capo II, intitolato, “Tutele sul mercato e disposizioni speciali con riferimento ai lavoratori svantaggiati” era stata introdotta una misura per favorire l'inserimento/reinserimento dei lavoratori svantaggiati nel mercato del lavoro, prevedendo il coinvolgimento diretto delle agenzie di somministrazione, nell'esercizio di funzioni sociali. Con il *Jobs Act*, le ApL sono, adesso, ancora più incentivate alla “presa in carico” di tali soggetti, orientando socialmente alcune delle caratteristiche che hanno contraddistinto, negli anni, l'istituto della fornitura di manodopera. La stessa istituzione dell'ANPAL [§4.4.1.1] prevede, infatti, tra la molteplicità di soggetti pubblici e privati che svolgono funzioni di incontro tra domanda ed offerta, un ruolo preciso delle agenzie nella formazione e nel reinserimento di individui in posizione di difficoltà rispetto al mercato del lavoro. Purtroppo, essendo stati approvati nel settembre 2015 i decreti attuativi del *Jobs Act* in merito alle politiche attive, non abbiamo riscontro sul loro funzionamento. Facendo, però, un passo indietro, nel luglio 2014, l'Unione Europea ha lanciato il progetto “Garanzia Giovani” (Youth

Garantee) che rappresenta la prima grande sperimentazione di un modello di sviluppo dei servizi per il lavoro basato sulla collaborazione tra operatori pubblici e privati. Tale progetto rientra nel Piano Europeo per la lotta alla disoccupazione giovanile che ha previsto una serie di finanziamenti per i Paesi Membri con tassi di disoccupazione superiori al 25%, da investire nelle politiche attive di orientamento, istruzione, formazione ed inserimento al lavoro, a sostegno dei giovani che non sono impegnati in un'attività lavorativa, né inseriti in un percorso scolastico o formativo (Neet - Not in Education, Employment or Training). In sinergia con la Raccomandazione europea del 2013, anche l'Italia ha dovuto garantire, ai giovani al di sotto dei 30 anni, un'offerta qualitativamente valida di lavoro, proseguimento degli studi, apprendistato o tirocinio, entro 4 mesi dall'inizio della disoccupazione o dall'uscita dal sistema d'istruzione formale. Tale progetto è stato realizzato sulla base delle indicazioni contenute nel Programma Operativo Nazionale Occupazione Giovani (PON OG) - approvato dalla Commissione europea in data 11 luglio 2014 - che prevede l'attribuzione del ruolo di Organismo Intermedio alle amministrazioni regionali, le quali subentrano all'autorità di Gestione (il Ministero del Lavoro) attraverso la stipula di apposite Convenzioni tra Ministero del Lavoro e Regioni.

Nel dettaglio le misure previste dalla Garanzia sono:

- Accoglienza
- Orientamento
- Formazione
- Accompagnamento al lavoro
- Apprendistato
- Tirocini
- Servizio civile

- Sostegno all'autoimprenditorialità
- Mobilità professionale all'interno del territorio nazionale o in Paesi UE
- Bonus occupazionale per le imprese
- Formazione a distanza

Per garantire e facilitare l'accesso di giovani, imprese ed operatori al programma, il Ministero ha messo in rete un portale nazionale ([www.cliclavoro.gov.it](http://www.cliclavoro.gov.it)), funzionale alla creazione di un vero e proprio *network per il lavoro* che rappresenti un collettore delle opportunità di lavoro presenti sul web. Per stabilire in modo opportuno il livello e le caratteristiche dei servizi erogati e aumentarne l'efficacia, si è scelto di introdurre un sistema di *profiling* basato sulla personalizzazione delle azioni erogate: una serie di variabili, territoriali, demografiche, familiari e individuali profilano il giovane permettendo così di regolare la misura dell'azione in suo favore. Grazie ai dati del Ministero del Lavoro, che svolge una funzione sistematica di monitoraggio del programma (settimanale), è stato possibile ricostruire che alla fine di Agosto 2014 si sono registrati a "Garanzia Giovani" 162.525 giovani di cui 91.656 attraverso il portale nazionale dedicato ([www.garanziagiovani.gov.it](http://www.garanziagiovani.gov.it)) e 70.869 attraverso i portali regionali. La provenienza geografica (residenza) dei giovani mostra che la maggior parte di loro risiede in Sicilia (18% del totale), in Campania (15%) e nel Lazio con il (7%). In termini di età, il 51% delle registrazioni, pari a 82.701 (46.288 uomini e 36.413 donne) ha interessato i giovani tra i 19 e i 24 anni, mentre sono state 68.743, pari al 42%, quelle che hanno interessato la fascia di età compresa tra 25 e 29 anni (32.578 uomini e 36.165 donne) e solo il 7% riguarda i più giovani dai 15 ai 18 anni (6.871 uomini e 4.210 donne). Per quanto riguarda i livelli di istruzione il 21% degli iscritti ha conseguito una

laurea, il 56% risulta essere diplomato, solo il 23% ha al più il livello di istruzione dell'obbligo. Sempre alla fine di Agosto 33.652 giovani sono stati già chiamati dai servizi per il lavoro per l'accoglienza e le attività di *profiling* e di questi 21.085 hanno già realizzato il primo colloquio di orientamento. Ad oggi, le opportunità di lavoro complessivamente pubblicate dall'inizio del progetto sono 8.756, per un totale di posti disponibili pari a 12.608. Il 71% delle occasioni di lavoro è concentrata al Nord, il 14% al Centro e il 14% al Sud; l'1% rappresenta le opportunità all'estero (Dati Ministero del Lavoro, 2014). Di queste, la maggior parte proviene dalle Agenzie per il Lavoro. In riferimento al piano nazionale, l'attuale stato dell'arte si presenta disomogeneo e si presta a letture diverse: coesistono realtà molto differenti tra loro, con regioni che maturano esperienze virtuose altre che faticano maggiormente a credere al rapporto pubblico-privato. Nell'attuale contesto normativo si registra una difficoltà evidente a garantire un quadro d'offerta unitario e spesso il lavoro delle Agenzie per il Lavoro è inficiato proprio dalla necessità di internalizzare processi diversificati regione per regione. Una situazione complessa per aziende, come le ApL, per natura multilocalizzate. Nonostante queste difficoltà, la stessa AssoLavoro ha sostenuto da subito il programma europeo rendendosi disponibile a collaborare attivamente e dialogare con tutti gli attori coinvolti, per la realizzazione di un sistema davvero europeo di Garanzia.

Il piano di intervento "Garanzia Giovani" rappresenta la prima grande sperimentazione di un nuovo modello di sviluppo dei servizi per il lavoro. Sebbene, il sistema adottato punti a mantenere un ruolo chiave per i centri per l'impiego pubblici, attribuendogli le principali funzioni di *profiling*, questo

introduce il principio della collaborazione tra operatori pubblici e privati al fine di garantire una maggiore capillarità dei servizi di intermediazione sul territorio ed un migliore rapporto tra operatori specializzati ed utenti potenziali<sup>76</sup>. Tale collaborazione diviene, infatti, uno dei fattori potenziali di successo, essenziale per rafforzare l'offerta di prestazioni e valorizzare tutte le competenze professionali di cui oggi l'Italia dispone. Le ApL giocano, in questo caso, un ruolo strategico nella promozione dell'occupazione con l'adozione di strumenti quali la somministrazione di lavoro e l'apprendistato. Tale impostazione deriva dalla consapevolezza che un'efficace azione di contrasto alla disoccupazione giovanile e al fenomeno dei *Neet* passa inevitabilmente per una crescente e fattiva collaborazione tra tutti i protagonisti del mercato del lavoro e per una crescente collaborazione tra pubblico e privato.

Garanzia Giovani rappresenta quindi uno strumento innovativo, un canale utile ad aprire nuove opportunità di *matching* tra domanda e offerta di lavoro, favorendo la collaborazione tra attori diversi. All'interno di tale rete, le ApL, grazie alla comprovata esperienza e alla presenza capillare sul territorio, possono svolgere un ruolo di primo piano, ponendosi come importanti attori di *policy*, nel recuperare le situazioni di svantaggio sul mercato del lavoro. La partecipazione a progetti congiunti all'interno di reti tra attori istituzionali ed economici alimenta, infatti, la fiducia reciproca che può portare alla creazione di vasti reticoli destinati a durare nel tempo perché cementati da obblighi reciproci

---

<sup>76</sup> Una di queste è, ad esempio, il principio del pagamento delle prestazioni agli operatori autorizzati ed accreditati a risultato conseguito (principio declinato dal modello britannico) e differenziando, peraltro, le remunerazioni sulla base del livello di svantaggio del giovane. Si tratta di una forte discontinuità con il passato, tesa appunto a rafforzare l'offerta di servizi attraverso una forte cooperazione tra pubblico e privato legata ai risultati.

ed interessi comuni. In questo senso la fiducia reciproca diventa uno strumento più efficace del puro mercato, per combattere l'opportunismo (Bonazzi, 2002).



## Capitolo 6 - Gli Italiani e il lavoro in somministrazione

### **Premessa**

Alcune indagini internazionali (Ciett 2012: 2013) dimostrano che nel 2013 circa 46 milioni di persone hanno utilizzato le agenzie di somministrazione nel mondo. Secondo la CIETT tali realtà comprendono 12,9 milioni di persone negli Stati Uniti, 10,8 milioni in Cina, 12,3 milioni in Brasile e 10,4 milioni in Europa (CIETT, 2013). Gli Stati Uniti si impongono quindi come leader di mercato, fatturando il 27% del totale mondiale. Seguiti dal Giappone (19%) e a distanza dal Regno Unito con il 9%. Tra le macroregioni, invece, è l'Europa a imporsi, con il 38% del fatturato complessivo e con un tasso di penetrazione del lavoro interinale dell'1,4% (percentuale calcolata sulla popolazione attiva). Rispetto ai profili dei lavoratori in somministrazione europei, si riscontra un certo grado di diversità in merito ai seguenti aspetti:

- *Distribuzione di genere*: in alcuni paesi, Ungheria, Italia, Olanda, Polonia e Romania, la distribuzione di genere è alquanto equilibrata e si attesta sul 50%; mentre in altri paesi spicca la presenza delle donne, come avviene in Danimarca, Finlandia, Svezia o Regno Unito o degli uomini come in Austria, Belgio, Francia, Germania, Slovacchia e Slovenia;
- *Distribuzione settoriale*: nei paesi dove il settore manifatturiero costituisce un segmento importante dell'economia, il lavoro interinale raggiunge una percentuale elevata: in Polonia il 70% dei lavoratori in somministrazione è impiegato nel settore manifatturiero, il 61% in Ungheria, il 52% nella Repubblica Ceca, il 46% in Germania. In altri paesi come la Spagna, l'Olanda e il Regno Unito, oltre il 50% dei lavoratori in somministrazione sono impiegati nel settore dei servizi. In Europa, la quota dei lavoratori in somministrazione presenti nel settore agricolo è alquanto bassa. Rispetto

ad altri settori come i servizi pubblici (ospedali, ecc..) e il settore dell'edilizia, il ruolo e la quota del lavoro interinale dipendono dalle restrizioni esistenti.

Malgrado le differenze descritte che contraddistinguono il panorama europeo, l'analisi comparata mette in luce anche alcune caratteristiche comuni di tali lavoratori, in merito a:

- **Distribuzione anagrafica:** i giovani costituiscono una parte importante dei lavoratori in somministrazione in Europa. In particolare, il 46% dei lavoratori in somministrazione in Olanda ha un'età inferiore ai 25 anni, il 37% in Belgio e il 33% in Italia. Per i lavoratori più anziani, la percentuale degli over 45 in somministrazione oscilla tra il 10% in paesi come la Polonia, Grecia o Slovenia e il 30% nel Regno Unito. Malgrado un panorama alquanto variegato, l'analisi evidenzia una tendenza comune al rialzo per i lavoratori in somministrazione più anziani: in Francia, la percentuale dei lavoratori over 50 è passata dal 4,1% al 7,5% tra il 1997 e il 2007; in Belgio la percentuale era del 5% nel 2007; in Italia, la quota degli over 40 è raddoppiata tra il 2002 (12,5%) e il 2011 (25%).
- **Gruppi *target*:** la percentuale dei lavoratori in somministrazione appartenenti ai gruppi *target* è generalmente più alta rispetto alla quota presente nell'occupazione in generale. In Germania, i lavoratori in somministrazione stranieri rappresentavano il 17,4% nel 2011, oltre il doppio della percentuale di lavoratori stranieri presenti in tutti i settori occupazionali. In Olanda, una media del 31% tra tutti i lavoratori in somministrazione apparteneva a gruppi *target*. In Belgio la percentuale di lavoratori a bassa qualifica professionale di origine straniera si attestava sul 12% nel 2007 mentre il lavoro interinale tra i portatori di handicap costituiva il 5%.
- **Titolo di studio e competenze professionali:** nella maggior parte dei paesi europei il gruppo più numeroso di lavoratori in somministrazione ha conseguito il titolo di istruzione secondaria. In alcuni paesi una percentuale elevata di lavoratori somministrati non ha ultimato l'istruzione secondaria (basso livello di istruzione). Ad esempio, la quota di questi lavoratori è del

70% nella Repubblica Ceca, del 56% in Spagna, del 44% in Ungheria. Tuttavia, ci sono paesi nei quali esiste un'alta percentuale di lavoratori somministrati in possesso di una laurea, come in Bulgaria (40%), Svezia (40%), Regno Unito (30%) e Belgio (31%).

Concentrandosi sull'Italia, attraverso i dati degli archivi Inail, è possibile ricostruire il *trend* di sviluppo che ha caratterizzato il segmento del lavoro interinale a partire dalla sua introduzione. Complessivamente, si è passati dai 24.880 lavoratori interinali assicurati presso l'Inail nel 1998 ai 500mila assicurati nel 2014. In questi anni la somministrazione ha, inoltre, visto ampliarsi sia la platea delle imprese utilizzatrici (la domanda) che quella dell'offerta. Anche se il sistema industriale rimane, infatti, il principale settore di impiego dell'interinale, va segnalato che nel tempo si è assistito ad una progressiva terziarizzazione del comparto. Una delle conseguenze più rilevanti della sua diffusione in settori non manifatturieri come il commercio, la pubblica amministrazione e i servizi privati, è stata proprio la sua progressiva femminilizzazione. Oltre che nella connotazione di genere, il profilo dei lavoratori interinali si è modificato anche nelle fasce di età, con un tendenziale spostamento verso le fasce di età più adulte, soprattutto tra gli *over 40*. Dopo aver analizzato, nel capitolo precedente, la struttura e le funzioni delle ApL in Italia, si descriverà, adesso, il mondo dei lavoratori somministrati italiani, concentrandosi sulle loro caratteristiche anagrafiche e sociali e sui principali settori di occupazione. Oltre a fornire un quadro dettagliato del comparto interinale, il lavoro intende indagare in che misura i lavoratori utilizzino, nella ricerca di un impiego, le agenzie d'intermediazione private rispetto ai centri per l'impiego pubblici. Nell'ultimo paragrafo si illustrano, invece, prendendo spunto dalla letteratura

descritta nel secondo capitolo sull'importanza dell'analisi dei tragitti dei lavoratori atipici, la varietà dei percorsi professionali dei lavoratori somministrati e le trasformazioni, in termini di competenze e “mestieri” che attraversano il settore.

## **6.1 Il Lavoro in Somministrazione in Italia**

L'Inail stima che, in Italia, nel 2014 sono stati poco meno di 500 mila i lavoratori in somministrazione occupati, di cui oltre 39 mila, pari al 7,9% del totale, i neoassunti.

**Tabella 6.1 – I lavoratori in somministrazione in Italia**

<b>Totale Lavoratori interinali</b>	<b>Nuovi assunti (entrano nel mondo del lavoro come assicurati INAIL)</b>	<b>Percentuale nuovi assunti (rispetto al totale degli interinali occupati)</b>
499.381	39.298	7,9%

Fonte: Inail, 2014

Di poco superiore la stima dell'Inps, secondo cui, nel 2014, il numero di lavoratori dipendenti con contratto di somministrazione del settore privato con almeno una giornata retributiva sono stati 516.383 (6,9% in più rispetto al 2013), con una retribuzione media<sup>77</sup> di 7.975 euro ed una media di 114 giornate retribuite (dati Inps 2014). Sempre nel 2014 sono stati registrati dal Sistema Informativo delle Comunicazioni Obbligatorie<sup>78</sup> (SISCO; cfr 5.1) complessivamente 1.388.314 rapporti di lavoro in somministrazione a fronte dei

<sup>77</sup> La retribuzione media annua nell'anno è calcolata come rapporto tra retribuzione complessivamente percepita da tutti i lavoratori in somministrazione con almeno una giornata retribuita nell'anno ed il numero degli stessi lavoratori.

<sup>78</sup> Questi ultimi sommati alle attivazioni di rapporti di lavoro tratti da UNILAV (comunicazione di lavoro obbligatoria per i contratti di lavoro dipendente non in somministrazione) forniscono l'insieme dei rapporti di lavoro attivati che, come è noto rappresentano la domanda di lavoro dipendente e parasubordinato da parte delle imprese.

1.236.728 del 2013. Tali dati mostrano una rilevante presenza di lavoratori under 35: poco meno di un quinto di tutte le attivazioni in somministrazione è riservato a giovani fino a 24 anni, mentre tra i 25 ed i 34 si concentra il 32,2% delle attivazioni di somministrazione (Dati Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali - Sistema Informativo Statistico delle Comunicazioni Obbligatorie)

Nell'analisi dello sviluppo del comparto delle agenzie per il lavoro, un primo parametro da considerare è l'incidenza del lavoro in somministrazione sull'occupazione dipendente, calcolata sul numero di lavoratori equivalenti a tempo pieno. Tale parametro misura, infatti, la capacità del comparto di affermarsi all'interno del mondo del lavoro di una nazione. Un secondo parametro di misurazione delle performance è rappresentato dall'incidenza del lavoro in somministrazione sull'occupazione a carattere temporaneo. Questo indicatore evidenzia la competitività del prodotto delle agenzie per il lavoro (il contratto di somministrazione) rispetto agli altri contratti di lavoro temporanei (il lavoro subordinato a termine, il lavoro stagionale e l'apprendistato). Sotto certi aspetti tale dato può essere considerato come la quota di mercato della somministrazione nel mercato della flessibilità del lavoro (Consiglio e Moschera, 2010). La Tabella 6.2 che ricostruisce, nel triennio 2012 -2014, le attivazioni per tipologia di contratto mette in evidenza come i rapporti di lavoro in somministrazione siano cresciuti del 12,3% rispetto al 2013 a fronte di un aumento del 4% del totale. Parallelamente i rapporti in somministrazione rappresentano il 12,2% del totale, con una crescita della incidenza di quasi due punti percentuali rispetto al 2012 (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali - Sistema Informativo Statistico delle Comunicazioni Obbligatorie – 2014).

**Tabella 6.2– Rapporti di lavoro attivati per tipologia di contratto. Valori assoluti, composizioni percentuali e variazione percentuale tra il 2013 ed il 2014 . Anni 2012 – 2014**

Tipologia di contratto	2012		2013		2014		Var % 2014-2013
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	
Maschi							
Tempo indeterminato	1.804.552	15,7	1.611.176	14,8	1.622.373	14,3	0,7
Tempo determinato	6.537.484	57	6.573.978	60,2	6.850.973	60,3	4,2
Apprendistato	280.499	2,4	243.847	2,2	254.657	2,2	4,4
Contratto di Collaborazione	795.860	6,9	678.056	6,2	684.516	6,0	1,0
Altro <sup>79</sup>	869.620	7,6	578.144	5,3	562.511	5,0	-2,7
In somministrazione	1.182.534	10,3	1.236.728	11,3	1.388.314	12,2	12,3
Totale	11.470.549	100	10.921.929	100	11.363.344	100	4,0

Fonte: Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali - Sistema Informativo Statistico delle Comunicazioni Obbligatorie

Ad ottobre 2015, inoltre, il rapporto fra occupazione in somministrazione e occupazione (Tabelle 6.3) è dell'1,62% (contro l'1,40% di ottobre 2014 – dati Inail); mentre nel complesso dell'occupazione a termine la somministrazione, a tempo determinato e indeterminato, pesa per il 14,4% (contro 13,2% di ottobre 2014 – Dati Inail).

**Tabella 6.3- L'incidenza del lavoro interinale sull'occupazione dipendente (val.%).**

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
0,2	0,3	0,4	0,7	0,8	0,9	1,1	1,2	1,2	1,2	1,2	1,25	1,16	1,27	1,40	1,62

Fonte: Osservatorio Nazionale E.bi.temp su dati Inail

**Tabella 6.4- L'incidenza del lavoro interinale sull'occupazione a carattere temporaneo (val.%).**

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
4,1	5,9	7,0	8,0	9,8	10,3	11,4	12,5	12,3	9,0	11,8	12			13,2	14,4

Fonte: Osservatorio Nazionale E.bi.temp

<sup>79</sup> La tipologia contrattuale "Altro" include: contratto di formazione lavoro (solo P.A.); contratto di inserimento lavorativo; contratto di agenzia a tempo determinato e indeterminato; contratto intermittente a tempo determinato e indeterminato; lavoro autonomo nello spettacolo; lavoro interinale (solo P.A.)

Per quanto riguarda l'incidenza del lavoro interinale sull'occupazione a carattere temporaneo (Tabella 6.4), nel 2008, si assiste per la prima volta, dalla sua introduzione, ad una leggera riduzione. Tale decremento è diretta conseguenza della forte recessione che ha toccato tutto il paese in termini di disoccupazione, inoccupazione e diminuzione del ricorso al lavoro salariato (Consiglio e Moschera, 2010). Le agenzie per il lavoro italiane, nel corso del 2008, hanno inviato in missione 582.736 lavoratori, quasi 1.000 in meno rispetto al dato conseguito nel 2007. Il ridimensionamento registrato sarebbe stato maggiore se, nel corso dell'anno, il numero di lavoratori immigrati non fosse ulteriormente aumentato di circa 4.000 unità. Complessivamente, infatti, il peso della componente straniera è passata al 23,7% rispetto al 23% registrato nel 2007 (dati E.bi.Temp).

Un ulteriore importante elemento di analisi è rappresentato dal numero di lavoratori interessati dalle attivazioni dei contratti in somministrazione.

La Tabella 6.5 fornisce una rappresentazione trimestrale del volume di rapporti attivati, del numero di lavoratori interessati da almeno un'attivazione dei rapporti di lavoro in somministrazione, del numero medio di attivazioni o missioni per lavoratore e della percentuale di lavoratori con almeno una attivazione in somministrazione sul totale dei lavoratori interessati da una attivazione di rapporti di lavoro.

**Tabella 6.5 – Attivazioni e Lavoratori interessati da almeno una attivazione di rapporti di lavoro in somministrazione (missioni), numero medio di attivazioni di rapporti di lavoro in somministrazione (missioni) per lavoratore. Valori assoluti-trimestrali. Anni 2012, 2013, 2014**

Trimestre		Rapporti di lavoro attivati in somministrazione (missioni)	Lavoratori Interessati da almeno una attivazione di rapporti di lavoro in somministrazione (missioni)	Numero di attivazioni in somministrazione per lavoratore
2012	I trim	302.310	171.502	1,8
	II trim	298.840	150.293	2,0
	III trim	299.987	166.633	1,8
	IV trim	281.397	140.367	2,0
2013	I trim	297.318	166.760	1,8
	II trim	310.029	155.718	2,0
	III trim	329.930	176.809	1,9
	IV trim	299.451	142.523	2,1
2014	I trim	336.681	182.938	1,8
	II trim	360.677	183.002	2,0
	III trim	356.694	192.712	1,9
	IV trim	334.262	158.478	2,1

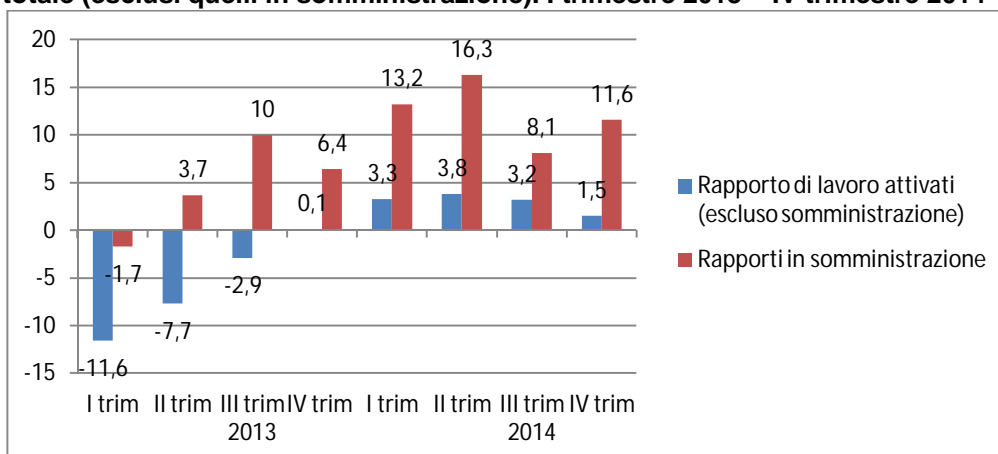
Fonte: Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali - Sistema Informativo Statistico delle Comunicazioni Obbligatorie

I dati mostrano la crescita significativa del volume dei rapporti in tutti i trimestri del 2014 rispetto agli stessi periodi del 2013 e del 2012, evidenziando, per altro, una limitata dinamica stagionale nelle assunzioni; l'aumento del numero di lavoratori interessati da almeno un' attivazione in somministrazione raggiunge a fine 2014 quota 158 mila, in crescita rispetto allo stesso periodo del 2013 e del 2012. In merito al numero di attivazioni per lavoratore nel IV trimestre 2014 il rapporto è pari 2,1, mentre considerando i lavoratori interessati da almeno un'attivazione delle altre fattispecie contrattuali (esclusa la somministrazione),



nello stesso trimestre il rapporto è pari 1,5 (Dati Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali - Sistema Informativo Statistico delle Comunicazioni Obbligatorie- 2014). Cresce, quindi, il ricorso al lavoro interinale ma il numero di missioni per lavoratore resta sostanzialmente costante. La maggior richiesta di lavoratori *temporanei* può essere letta come un indicatore di uscita dalla crisi, attribuendo alla crescita delle attivazioni in somministrazione un valore di anticipazione di un più generale aumento della domanda di lavoro. La stessa CIETT, ha messo in luce come una caratteristica del lavoro interinale sia proprio la sua natura ciclica: l'anticipare le fasi di crescita e di calo dei mercati, in modo da porsi quale termometro dei cambiamenti economici e occupazionali. Tale ipotesi interpretativa sembrerebbe trovare conferma nelle dinamiche tendenziali dei rapporti di lavoro. Il Grafico 6.1 mostra la variazione tendenziale per trimestre delle attivazioni dei rapporti di lavoro in somministrazione e quelle relative al totale dei contratti (ad esclusione delle somministrazione), evidenziando quindi una diversa dinamica tra i due aggregati. La componente in somministrazione, infatti, già nel II trimestre 2013 mostra una variazione positiva rispetto allo stesso trimestre del 2012 (+3,7%) mentre i rapporti di lavoro dipendente e parasubordinato ad esclusione della somministrazione segnano, nello stesso periodo una flessione pari al 7,7%. Nei trimestri successivi la crescita dei rapporti di lavoro in somministrazione è nettamente più marcata e nel IV trimestre 2014, a fronte di una crescita dei rapporti di lavoro non in somministrazione dell'1,5%, il volume delle missioni è cresciuto rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente dell'11,6%.

**Grafico 6.1 – Variazioni percentuali tendenziali del numero di attivazioni di rapporti di lavoro in somministrazione (missioni) e del numero di attivazioni di rapporti di lavoro totale (esclusi quelli in somministrazione). I trimestre 2013 – IV trimestre 2014**



Fonte: Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali - Sistema Informativo Statistico delle Comunicazioni Obbligatorie

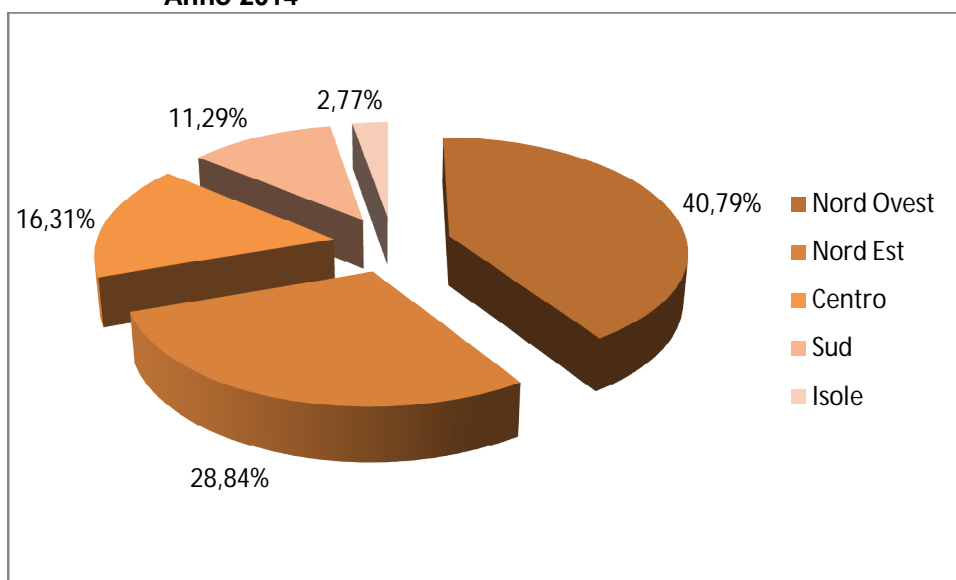
Un' importante caratterizzazione dei rapporti di lavoro in somministrazione in Italia è quella territoriale. Rispetto alla ripartizione geografica, infatti, l'attività delle ApL, come già visto nel capitolo precedente, si concentra prevalentemente nelle regioni del Nord d'Italia, in quanto il lavoro interinale è uno strumento maggiormente utilizzato in aree geografiche con tassi di disoccupazione molto bassi (Consiglio e Moschera, 2010). Secondo i dati Inail, nel 2014 (Tabella 6.6) la maggior parte dei lavoratori somministrati risiede, infatti, nel Nord Ovest del Paese (40,79%) seguita dal Nord Est (28,84%) e dal Centro (16,31%). L'11,29% risulta impiegato al Sud e il 2,77 nelle Isole. Il Grafico 6.2 mostra, proprio, la distribuzione percentuale delle attivazioni per Regione da cui si evince la forte concentrazione in alcune Regioni del Centro Nord. Un terzo di tutte le attivazioni si registrano in Piemonte e Lombardia, mentre in Veneto ed Emilia Romagna si concentra un ulteriore 20%. Più della metà delle attivazioni in somministrazione è destinato alle imprese di queste quattro Regioni mentre appena il 16% delle attivazioni è destinata alle imprese residenti nelle Regioni del Mezzogiorno.

**Tabella 6.6-Percentuale dei lavoratori in somministrazione per area geografica. Anno 2014**

Area Geografica	Pari al (del totale)
Nord Ovest	40,79%
Nord Est	28,84%
Centro	16,31%
Sud	11,29%
Isole	2,77 %

Fonte: elaborazione su dati Inail, 2014

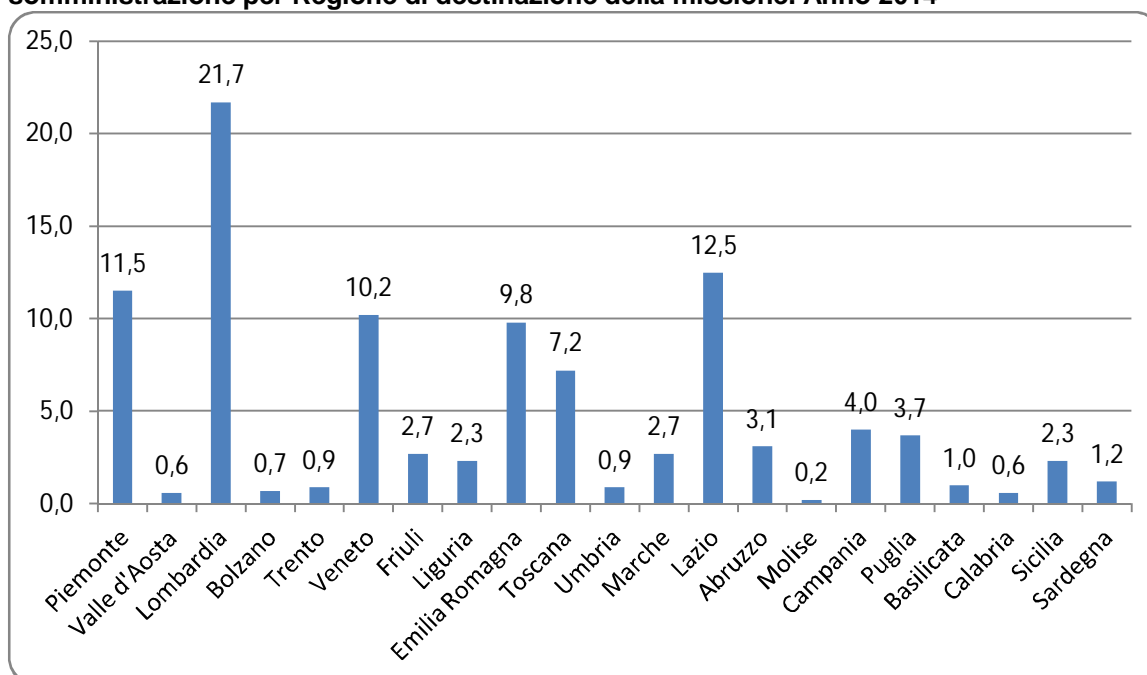
**Grafico 6.2 - Percentuale dei lavoratori in somministrazione per area geografica. Anno 2014**



Fonte: Inail, 2014

Anche secondo l'Inps, nel 2014, più del 70% dei lavoratori dipendenti in somministrazione lavora nelle regioni del Nord; segue il Centro (16,7%), il Sud (10,1%) e le Isole (2,7%). Le retribuzioni medie presentano valori più elevati nelle ripartizioni del Nord e Centro (rispettivamente 8.061 euro nel Nord e 7.883 nel Centro) con un maggior divario rispetto alla ripartizione delle Isole, sulla quale incide anche il valore più basso del numero medio di giornate retribuite nell'anno (Tabella 6.7).

**Grafico 6.3 – Distribuzione percentuale delle attivazioni dei rapporti di lavoro in somministrazione per Regione di destinazione della missione. Anno 2014**



Fonte: Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali - Sistema Informativo Statistico delle Comunicazioni Obbligatorie

**Tabella 6.7 - Numero lavoratori dipendenti in somministrazione, retribuzione media e numero medio giornate retribuite nell'anno per area geografica. Anno 2014**

Area geografica	Numero lavoratori nell'anno	Numero lavoratori nell'anno	Retribuzione media annua
Nord- Ovest	223.292	8.061	114
Nord - Est	140.792	8.061	113
Centro	86.155	7.883	113
Sud	52.148	7.783	118
Isole	13.972	7.000	108
Estero	24	25.096	153
Totale	516.383	7.975	114

Fonte: Inps, 2014

Passando alle dimensioni delle aziende in cui si collocano gli interinali, come è evidente dalla Tabella 6.8, quasi il 60% dei lavoratori in somministrazione è risultato impiegato in aziende di oltre 30 dipendenti e il 27% lavora in grandi aziende con oltre 250 dipendenti.

**Tabella 6.8 - Lavoratori in somministrazione suddivisi per dimensione aziendale delle aziende utilizzatrici. Anno 2014.**

Numero dipendenti impresa	Interinali occupati	Pari al (del totale)
1	71.805	14,4%
2	8.577	1,7%
3	7.173	1,4%
4	6.609	1,3%
5	6.213	1,2%
6 - 9	24.260	4,9%
10 - 14	29.864	6,0%
15 - 19	22.088	4,4%
20 - 29	30.567	6,1%
30 - 39	23.411	4,7%
40 - 49	18.655	3,7%
50 - 99	52.134	10,4%
100 - 149	27.830	5,6%
150 - 199	18.323	3,7%
200 - 249	15.814	3,2%
250 E OLTRE	136.058	27,2%
<b>Totale</b>	<b>499.381</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Inail, 2014

Sembrano quindi essere le aziende di maggiori dimensioni i clienti più fidelizzati delle agenzie, anche se la percentuale di interinali occupata in società medio-piccole (10-14 dipendenti) raggiunge comunque il 6%.

### **6.1.1 Le caratteristiche socio-anagrafiche degli interinali**

Come descritto nel primo e nel quarto capitolo, compatibilmente con i cambiamenti nel mercato del lavoro, negli ultimi anni la composizione dei lavoratori somministrati ha iniziato ad essere più variegata rispetto al periodo

della sua prima introduzione in cui la figura decisamente dominante era quella del giovane-uomo-operaio. Negli ultimi anni, infatti, il segmento del lavoro interinale ha visto ampliarsi sia la platea delle imprese utilizzatrici che quella dei lavoratori interinali. Anche se il sistema industriale rimane il principale settore di impiego della somministrazione, va segnalato che nel tempo si è assistito ad una progressiva terziarizzazione del comparto. D'altra parte la crescita del lavoro somministrato è avvenuta all'interno di un graduale processo di "deindustrializzazione" dovuto al maggior peso assunto dal settore terziario nel sistema economico-produttivo italiano (Osservatorio-Centro Studi Ebitemp, 2005). Una delle conseguenze più rilevanti della diffusione del lavoro interinale nel settore terziario, in settori non manifatturieri come il commercio, la pubblica amministrazione e i servizi privati, è proprio la sua progressiva femminilizzazione. Oltre che nella connotazione di genere, il profilo dei lavoratori interinali si è modificato anche nelle fasce di età, con un tendenziale spostamento verso le fasce di età più adulte, soprattutto tra gli *over 40*. Di notevole interesse è, proprio, la distribuzione percentuale delle attivazioni in somministrazione per classe di età (Tabella 6.9) che fornisce una rappresentazione utile a comprendere la diminuzione della domanda riservata alle giovani generazioni. Nel 2014, la fascia d'età più nutrita è composta di lavoratori tra i 40 e i 49 anni: oltre il 21% del totale; il 68,5% degli interinali occupati ha, invece, meno di 40 anni. Poco più di 1.000 gli *over 65* occupati. Tale dato è perfettamente in linea con i dati europei che evidenziano una tendenza all'aumento della percentuale di lavoratori somministrati con più di 40 anni. Nella distribuzione territoriale dell'età, gli ultraquarantenni sono in maggior

numero in Piemonte ed in Lombardia (Tabella 6.10) in accordo alle ristrutturazioni produttive e alla ricollocazione professionale.

**Tabella 6.9 – Lavoratori in somministrazione suddivisi per classi d'età – Anno 2014**

Fasce d'età	Totale occupati	Pari al (del totale)
fino A 17 anni	154	0,0%
18 – 24 anni	98.525	19,7%
25 – 29 anni	96.937	19,4%
30 – 34 anni	78.119	15,6%
35 – 39 anni	69.023	13,8%
40 – 49 anni	107.435	21,5%
50 – 64 anni	48.151	9,6%
65 anni e oltre	1.037	0,2%
<b>Totale</b>	<b>499.381</b>	<b>100,0</b>

Fonte: rielaborazione su dati Inail

**Tabella 6.10 - Lavoratori in somministrazione suddivisi per classi d'età e per ripartizione territoriale– Anno 2014**

Classi d'età	Italia	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	Isole
Fino a 17	154	63	56	11	20	3
18 – 24	98525	41553	31401	13072	10687	1799
25 – 29	96937	39879	26399	16046	12020	2579
30 – 34	78119	31169	21114	13884	9533	2405
35 – 39	69023	27701	19814	11895	7361	2240
40 – 49	107435	43754	31467	17874	11091	3229
50 – 64	48151	19133	13479	8455	5552	1512
65 E OLTRE	1037	415	244	220	117	40
NON DETERMINATA	0	0	0	0	0	0
<b>Totale</b>	<b>499381</b>	<b>203667</b>	<b>143974</b>	<b>81457</b>	<b>56381</b>	<b>13807</b>

Fonte: elaborazione su dati Inail, 2014

Conseguenza della trasformazione del modello di “lavoratore temporaneo” è il livello d'istruzione: a tal proposito, il 43% dei lavoratori possiede un diploma di scuola media superiore e il 13% la laurea. Anche il titolo di studio si relaziona al

contesto locale, ad esempio in Veneto e in Lombardia dove è prevalente il settore manifatturiero i titoli di studio sono mediamente più bassi a differenza del Lazio dove le aziende utilizzatrici appartengono in maggioranza al settore alberghiero e del commercio. Per lo stesso motivo le donne sembrerebbero in media più scolarizzate degli uomini, infatti, tra di esse oltre il 65,4% avrebbe conseguito il diploma, contro il 49,4% degli uomini. Tale dato è in parte confermato dalle professioni svolte: gli uomini sono per lo più “operai”, mentre le donne svolgono professioni impiegatizie o sono addette nel settore del commercio.

**Tabella 6.11 - Lavoratori somministrati per titolo di studio e sesso.**

Titolo di studio	Maschio	Femmina	Totale
Fino licenza media	44,8	22,4	36,0
Diploma	49,4	65,4	55,7
Laurea	5,8	12,2	8,3
<b>Totale</b>	100,0	100,0	100,0

Fonte: elaborazioni IRES su dati Istat, indagine sulle Forze di lavoro, II trimestre, 2005

**Tabella 6.12-I lavoratori interinali suddivisi per provenienza Valori percentuali. Anno 2014**

Italiani	Stranieri
<b>81%</b>	<b>19%</b>

Fonte: elaborazione su dati Inail, 2014

**Tabella 6.13–Occupati e nuove assunzioni suddivisi per sesso e provenienza in Italia. Anno 2014**

Sesso	Occupati italiani	Occupati stranieri	Nuovi assunti italiani	Nuovi assunti stranieri
UOMINI	231.022	58.408	18.268	4.553
DONNE	170.988	38.963	12.697	3.780

Fonte: rielaborazione su dati Inail



**Tabella 6.14 -Occupati italiani e stranieri per classi d'età**

Età	Occupati italiani	Occupati stranieri	Totale
FINO A 17	138	16	154
18 – 24	84.012	14.513	98.525
25 – 29	80.025	16.912	96.937
30 – 34	61.109	17.010	78.119
35 – 39	51.958	17.065	69.023
40 – 49	83.583	23.852	107.435
50 – 64	40.219	7.932	48.151
65 E OLTRE	966	71	1037

Fonte: elaborazione su dati Inail, 2014

Un ultimo dato riguarda la provenienza dei lavoratori interinali. La fonte più attendibile è l'Inail, secondo cui i lavoratori stranieri (ex UE) sono ben il 19% dei lavoratori interinali (Tabella 6.12). Come è evidente dalle Tabelle 6.13 e 6.14 essi sono prevalentemente uomini e mediamente più adulti.

### **6.1.2 Le professioni dei lavoratori in somministrazione**

Passando alle tipologie di lavori svolti con contratti in somministrazione, il ventaglio delle professioni dei lavoratori interinali è piuttosto ampio. Rispetto alla dimensione settoriale, ossia ai livelli di utilizzazione dei rapporti in somministrazione da parte dei diversi comparti produttivi, la Tabella 6.15 mostra i settori che maggiormente ricorrono ai contratti in somministrazione. L'industria in senso stretto nel 2014 ha richiesto circa 500 mila rapporti di lavoro interinale, il 14% in più di quanto registrato nel 2013. Il comparto manifatturiero, al netto delle costruzioni, assorbe il 36% dei contratti temporanei che rappresentano circa il 38,8% di tutte le attivazioni. Nei "Servizi" i rapporti di lavoro somministrato, nel 2014, sono stati circa 847 mila pari al 61% di tutti quelli

registrati nell'anno, in crescita rispetto al 2013 del 14%. I tre comparti del terziario che utilizzano maggiormente tale fattispecie contrattuale sono gli Alberghi e i Ristoranti (15,3%) i Trasporti, le Comunicazioni, le Attività finanziarie e gli altri servizi alle imprese (19,6%) ed infine il Commercio e le riparazioni (16,6%), in cui circa un quarto di tutti i rapporti di lavoro attivati nel 2014 sono in somministrazione. Nonostante il maggior numero di missioni interinali si concentri nel settore dei servizi, il principale mercato di sbocco delle agenzie per il lavoro italiane rimane, nel 2014, ancora quello dell'industria manifatturiera, settore dove trova occupazione il 52% dei somministrati (si assiste ad un lento ridimensionamento nel 2008 era infatti il 56,8%) seguito dal comparto del credito, servizi alla persona e dell'informatica con il 17%, degli occupati, dal commercio (11%), dai servizi di pubblica utilità (9%) e dal comparto delle costruzioni (3%) (Dati E.bi.temp). In particolare, all'interno dell'industria si è assistito, nel corso del 2008, ad un arretramento soprattutto dell'industria tessile e dell'industria dei mezzi di trasporto (-5,11%). Tra i comparti che hanno fatto registrare, invece, incrementi più significativi è possibile segnalare il settore dell'informatica, dei servizi alle imprese che fornisce da solo 4,5 punti percentuali di crescita sui 24,2 complessivi, del commercio all'ingrosso, del credito, della pubblica amministrazione, sanità ed l'istruzione. In crescita è anche il comparto delle costruzioni che è passato dal 1,9% del 2006 al 2,4%del 2008 al 3% nel 2011. Nel 2014 la variazione maggiore, si registra nel settore dell'Istruzione (+63,7%) e nell'industria dei mezzi di trasporto, +60,5%. La maggior parte dei lavoratori interinali svolge, quindi, una professione di tipo operaio o un lavoro non qualificato (55,5%);

questa condizione riguarda la maggioranza degli uomini (67,9%) e più di un quarto delle donne, tra le quali, invece, oltre il 40% ha la qualifica di impiegata, ed il 28,5% svolge un lavoro qualificato nel settore del commercio.

**Tavola 6.15 - Rapporti di lavoro in somministrazione attivati per settore di attività economica. Anni 2012, 2013, 2014**

Settore di attività economica	2012	2013	2014	Distribuzione % 2014	Variazione % 2014-2014	Incidenza % sul totale dei rapporti di lavoro attivati nel 2014 <sup>80</sup>
Agricoltura	11.772	14.589	17.229	1,2	18,1	1,2
Industria (totale)	421.440	460.205	523.791	37,7	13,8	27,8
Industria in senso stretto	399.524	438.829	500.315	36,0	14,0	38,8
Costruzioni	21.716	21.376	23.476	1,7	9,8	4
Servizi (totale)	749.522	761.934	847.294	61,0	11,2	10,6
Commercio e riparazioni	237.803	213.172	230.085	16,6	7,9	25,6
Alberghi e ristoranti	201.812	203.057	212.987	15,3	4,9	11,6
Trasporti, Comunicazioni, Attività finanziarie ed altri servizi alle imprese	209.273	234.271	271.489	19,6	15,9	15,4
P.A., Istruzione e Sanità	48.702	55.598	65.170	4,7	17,2	3,2
Attività svolte da famiglie e convivenze	13.465	15.050	15.634	1,1	3,9	3,9
Altri servizi pubblici, sociali e personali	38.467	40.786	51.929	3,7	27,3	4,7
<b>Totale</b>	<b>1.182.534</b>	<b>1.236.728</b>	<b>1.388.314</b>	<b>100,0</b>	<b>12,3</b>	<b>12,2</b>

Fonte: Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali - Sistema Informativo Statistico delle Comunicazioni Obbligatorie

<sup>80</sup> Il totale dei rapporti di lavoro attivati è dato dalla somma dei rapporti di lavoro tratti da UNILAV più i rapporti di lavoro in somministrazione (missioni)tratti da UNISOM.

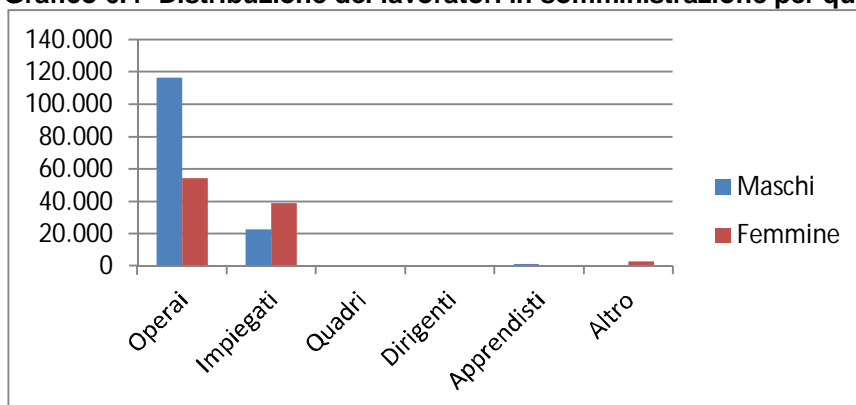
Sono presenti con percentuali significative, oltre agli operai metalmeccanici, anche manovali dei vari comparti industriali, infermieri paramedici, segretarie, contabili, addetti alle vendite, operatori di *call center* e addetti ai servizi di pulizia. Con riferimento alla distribuzione per qualifica, nel 2014, è prevalente la componente degli operai che con 373.540 lavoratori rappresenta il 72,3% del totale contro il 26% degli impiegati e l'1,6% per le altre qualifiche (Tabella 6.16). Nel 2014, il numero medio di lavoratori dipendenti in somministrazione con qualifica di operaio è il 72% in prevalenza maschi, mentre gli impiegati rappresentano il 25,9% e sono in prevalenza femmine (Dati Inps, 2014). E' possibile, inoltre, osservare una netta prevalenza degli uomini nelle mansioni operaie e di impiegati d'ordine, mentre nelle qualifiche direttive e impiegatizie di livello elevato prevalgono le donne (Grafico 6.4).

**Tabella 6.16 – Numero medio annuo lavoratori in somministrazione per qualifica e genere – Anno 2014**

Qualifica	Maschi	Femmine	Totali
Operai	116.296	54.165	170.461
Impiegati	22.495	38.704	61.199
Quadri	107	27	135
Dirigenti	25	10	35
Apprendisti	1.163	555	1.719
Altro	137	2916	3.053
Media 2014	140.224	96.378	236.602

Fonte: Inps, 2014

**Grafico 6.4- Distribuzione dei lavoratori in somministrazione per qualifica**



Fonte: Inps - 2014

La retribuzione media annua nel 2014, pari a 7.975 euro nel complesso, risulta differenziata sia per età, sia per genere; è costantemente più alta per il genere maschile (8.914 euro contro 6.688 euro per le femmine). La classe modale per i maschi è quella tra i 35 e i 39 anni (9.572 euro) mentre per le femmine è quella tra i 30 e 34 anni (7.637 euro).

**Tabella 6.17 - Numero lavoratori dipendenti in somministrazione, retribuzione media e numero medio giornate retribuite nell'anno per qualifica. anno 2014**

Qualifica	Numero lavoratori nell'anno	Retribuzione media nell'anno	Numero medio giornate retribuite nell'anno
Operai	373.540	7.738	111
Impiegati	134.438	8.633	118
Quadri	185	45.397	223
Dirigenti	42	123.551	268
Apprendisti	2.390	13.725	210
Altro	5.788	3.591	126
<b>Totale</b>	<b>516.383</b>	<b>7.975</b>	<b>114</b>

Fonte: Inps, 2014

Per quanto riguarda l'orario di lavoro, la percentuale di lavoratori in somministrazione che, nel 2014, ha avuto almeno un rapporto di lavoro *part*

*time* è pari al 35,3% sul totale (10,5% rispetto all'anno precedente – Dati Inps), tra questi il 60,9% sono di genere femminile. La presenza di lavoratrici *part time*, come è evidente dalla Tabella 6.18 aumenta rispetto alla componente maschile all'aumentare dell'età.

**Tabella 6.18 -Numero medio annuo lavoratori dipendenti in somministrazione per tipologia di orario di lavoro e genere. Anni 2013 – 2014.**

Tipologia orario di lavoro	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Media annua 2013			Media annua 2014			
Tempo pieno	104.496	53.675	158.171	117.534	57.192	174.725
Tempo parziale orizzontale	14.444	27.302	41.747	16.019	29.225	45.244
Tempo parziale verticale	1.454	2.283	3.737	1.525	2.194	3.718
Tempo parziale misto	4.445	7.829	12.274	5.147	7.767	12.915
<b>Totale</b>	<b>124.838</b>	<b>91.090</b>	<b>215.929</b>	<b>140.224</b>	<b>96.378</b>	<b>236.602</b>

Fonte: Inps, 2014

**Tabella 6.19 - Numero lavoratori dipendenti in somministrazione con presenza di *part - time* nell'anno per classi di età e genere. anno 2014**

Classi d'età	Maschi	Femmine	Totale
Fino a 19	1.777	1.381	3.158
20-24	16.644	18.696	35.340
25-29	14.815	21.523	36.338
30-34	10.854	17.146	28.000
35-39	8.580	15.431	24.011
40-44	6.834	14.166	21.000
45-49	5.200	11.378	16.578
50-54	3.461	7.110	10.571
55-59	1.903	3.120	5.023
60-64	895	856	1.751
65 e oltre	369	207	576
<b>Totale</b>	<b>71.332</b>	<b>111.014</b>	<b>182.346</b>

Fonte: Inps, 2014

Rispetto alla tipologia contrattuale si evidenzia che il numero di lavoratori somministrati con contratto a tempo determinato è, nel 2014, di 487.497 (94,4% del totale) con una retribuzione media annua di euro 7.625 e 110 giornate medie retribuite; solo il 3,2% ha un contratto a tempo indeterminato con retribuzione media annua di 19.598 euro e 255 di giornate medie retribuite nell'anno.

**Tabella 6.20 - Numero lavoratori dipendenti in somministrazione, retribuzione media e numero medio giornate retribuite nell'anno per tipologia contrattuale. Anno 2014**

Tipologia contrattuale	Numero lavoratori nell'anno	Retribuzione media annua	Numero medio giornate retribuite nell'anno
Tempo determinato	487.497	7.625	110
Tempo indeterminato	17.604	19.598	255
Stagionale	11.282	4.956	74
<b>Totale</b>	<b>516.383</b>	<b>7.975</b>	<b>114</b>

Fonte: Inps, 2014

In merito al contratto di lavoro in somministrazione a tempo indeterminato, ad ottobre 2015 i rapporti di lavoro attivati dalle ApL sono cresciuti dal 55,2% rispetto allo stesso mese del 2014, toccando quota 24.249, con un'incidenza sul totale dei rapporti pari al 6,7%(5,9% tra gennaio ed ottobre) (dati Assolavoro DataLab su dati Forma.Temp). Questo aumento potrebbe essere sicuramente dovuto alla politica degli sgravi contributivi, inaugurata dal *Jobs Act* [§4.3.7] che ha reso economicamente più vantaggiosa l'assunzione a tempo indeterminato anche per le Agenzie per il Lavoro.

Passando alla durata dei contratti abbiamo dati provenienti da diverse fonti. Secondo l'Inail, l'85% dei contratti di lavoro interinale non supera i tre mesi e nell'insieme la durata media si attesta sui 40 giorni. Secondo i dati Istat, invece,

il 45,7% dei soggetti avrebbe contratti di durata inferiore ai tre mesi e poco meno di un terzo dei contratti da quattro a sei mesi.

**Tabella 6.21: Durata dei contratti di somministrazione per settore.**

<b>Durata contratti</b>	<b>Agricoltura</b>	<b>Industria</b>	<b>Commercio</b>	<b>Altre attività</b>	<b>Totale</b>
Fino a 3 mesi	16,0	52,3	60,4	44,5	45,7
Da 4 a 6 mesi	69,0	31,1	28,1	31,0	34,6
Da 7 a 12 mesi	15,0	16,6	2,0	11,0	12,8
Da 13 a 24 mesi	..	..	..	13,6	6,2
Non sa				...	0,7
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: elaborazioni IRES su dati Istat, Indagine sulle Forze di lavoro, Il trimestre, 2005.

Sembrerebbe che le missioni più brevi siano nel settore del commercio e viceversa quelli più lunghe riguarderebbero le altre attività del terziario (Tabella 21).

### **6.1.3 Le trasformazioni del “sistema interinale”: terziarizzazione e femminilizzazione**

Come descritto precedentemente, negli ultimi anni la composizione dei lavoratori somministrati ha iniziato ad essere più variegata: il primo fattore rilevante è l'aumento della quota femminile tra i lavoratori interinali (Tabella 6.22).

Tale aumento potrebbe essere spiegato dalla terziarizzazione delle occupazioni in somministrazione e dalla sua diffusione, in settori come il commercio, la pubblica amministrazione e i servizi privati.



**Tabella 6.22– lavoratori interinali dal 2010 al 2014 divisi per sesso**

Anno	Maschi	Femmine	Totale
2010	104.749	85.051	189.800
2011	135.617	99.326	234.942
2012	122.923	91.875	214.798
2013	121.419	91.592	213.011
2014	289.430	209.951	499.381

Fonte: elaborazione su dati Inps, 2014

Dal 2002 ad oggi diverse fonti hanno, infatti, evidenziato un progressivo e graduale incremento della presenza femminile tra i lavoratori in somministrazione: dai dati Inail si evidenzia una crescita significativa. In particolare, il numero delle lavoratrici interinali è passato dalle 85.051 unità del 2010 alle 209.951 unità del 2014 (Tabella 6.23). Ci sono però, in relazione alle caratteristiche produttive, alcune differenze nelle tre ripartizioni territoriali: al Nord e nel Centro la presenza femminile tra i lavoratori interinali è decisamente più elevata che al Sud. Il dato meridionale, caratterizzato da una “bassa” presenza femminile è legato soprattutto alle caratteristiche del mercato di lavoro locale. Per esempio le donne che lavorano in somministrazione in Campania sono il 18% mentre in Lombardia, Veneto e Lazio la loro quota è al 50%. Il lavoro interinale, infatti, è utilizzato più che altro nelle imprese industriali di medio-grande dimensione (cif. Tab. 6.8), dove lavorano prevalentemente gli uomini. Nel settore terziario, dove di solito vi è un'altra presenza femminile, le imprese meridionali ricorrono ad altre forme contrattuali più convenienti del lavoro somministrato o addirittura al nero.

**Tabella 6.23 – Lavoratori in somministrazione suddivisi per sesso e per Aree geografiche**

Macro-aree	Uomini	Donne
Italia	289.430	209.951
Nord Ovest	113.702	89965
Nord Est	84.574	59400
Centro	47.405	34.052
Sud	35.300	21.081
Isole	8.415	5.392

Fonte: rielaborazione su dati Inail, 2014

Nello specifico, nel Nord Ovest le assunzioni totali delle donne sono quasi pari a quelle degli uomini, mentre al Sud e nelle Isole la differenza resta ancora notevole in favore dei lavoratori (Tabella 6.24).

**Tabella 6.24- Assunzioni totali, nuovi assunti e cessazioni totali suddivisi per sesso**

Macro- Aree	Sesso	Assunzioni Totali	Nuovi Assunti	Cessazioni Totali
Italia	Uomini	701.907	22.821	687.645
Italia	Donne	609.120	16.477	601.839
Nord Ovest	Uomini	270.087	9.917	264.092
Nord Ovest	Donne	268.741	6.911	265.056
Nord Est	Uomini	182.174	6.954	178.072
Nord Est	Donne	153.946	4.356	152.128
Centro	Uomini	127.383	3.006	125.414
Centro	Donne	102.117	2.378	101.075
Sud	Uomini	97.126	2.527	95.313
Sud	Donne	67.968	2.412	67.202
Isole	Uomini	25.062	416	24.690
Isole	Donne	16.230	418	16.280

Fonte: elaborazione su dati Inail, 2014

Rispetto all'innalzamento dell'età anagrafica dei lavoratori interinali, prima descritta, sono proprio le lavoratrici ad essere mediamente più adulte degli uomini (Tabella 6.25). Sembrerebbe, infatti, che all'aumentare dell'età, siano soprattutto le donne ad utilizzare la somministrazione, probabilmente per inserirsi nuovamente nel mercato del lavoro dopo esserne fuoriuscite per far fronte ai carichi familiari. Questa tendenza viene confermata anche dalle condizioni familiari di tali lavoratrici che, più dei colleghi uomini, vivono in coppia: infatti, proprio l'indagine Ires (2004) segnala che le donne coniugate e/o conviventi sono quasi il doppio rispetto agli uomini (41,3% circa vs. 23,3% degli uomini). Se si considera anche la presenza di figli, la più recente indagine Ires (2008) rileva che la percentuale di chi ha figli aumenta decisamente per le donne tra i 30 e i 39 anni, rispetto agli uomini (34,7% vs. 21,4%), mantenendosi molto elevata anche tra le *over 40* (il 78,1% rispetto al 68,8% degli uomini). Interessante risulta come il 65,2% delle lavoratrici interinali di età compresa tra i 30-39 anni non abbia figli (Dati Ires, 2008) In sostanza, anche in questo segmento di lavoro atipico si riconferma il paradosso per cui le donne lavorano con un contratto temporaneo perché hanno problemi di conciliazione, ma, nel contempo, se hanno un contratto temporaneo con più difficoltà riescono a progettare la maternità. D'altra parte, per le donne la somministrazione rappresenta proprio un modo per far fronte alle esigenze di compromesso tra lavoro e famiglia. Tra i vantaggi associati al lavoro interinale, infatti, le lavoratrici in somministrazione del campione Ires (2004) hanno indicato la possibilità di conciliare la propria occupazione con altre esigenze di vita, soprattutto se hanno figli (34%). Lo stesso si rileva per le lavoratrici interinali del campione

Ires (2008), che ritengono un vantaggio la possibilità di incastrare i periodi di lavoro con altri bisogni ed attività (14% vs. 9% degli uomini). Ad ogni modo, va segnalato che proprio per le lavoratrici, l'interinale costituisce una scelta strumentale "imposta" dalle tendenze della domanda di lavoro e dalle difficoltà ad inserirsi nel mercato con altri tipi di contratto (38,4% rispetto al 34,3% degli uomini) (cfr. Ires, 2004).

**Tabella 6.25 - Numero lavoratori in somministrazione, retribuzione media e numero medio giornate retribuite nell'anno per classi d'età e genere<sup>81</sup>. Anno 2014.**

Classi d'età	Numero lavoratori nell'anno	Retribuzione media annua	Numero medio giornate retribuite nell'anno	Numero lavoratori nell'anno	Retribuzione media annua	Numero medio giornate retribuite nell'anno	Numero lavoratori nell'anno	Retribuzione media annua	Numero medio giornate retribuite nell'anno
	Maschi			Femmine			Totale		
Fino a 19	6.628	4.018	61	2.370	2.093	37	8.998	3.511	54
20-24	59.436	7.881	109	33.154	4.984	79	92.590	6.844	99
25-29	56.545	9.073	121	43.910	7.128	105	100.455	8.223	114
30-34	44.984	9.532	127	35.838	7.637	116	80.822	8.691	122
35-39	39.894	9.572	127	31.560	7.218	115	71.454	8.532	122
40-44	34.400	9.369	123	28.119	6.964	115	62.519	8.287	120
45-49	26.768	9.154	120	21.744	6.657	114	48.512	8.035	117
50-54	17.337	9.226	120	13.538	6.380	113	30.875	7.978	117
55-59	8.842	9.306	119	5.715	6.050	112	14.557	8.031	116
60-64	3.057	9.063	117	1.465	5.706	112	4.522	7.976	115
65 e oltre	768	8.121	123	311	4.702	111	1.079	7.136	120
Totale	298.659	8.914	119	217.724	6.688	107	516.383	7.975	114

Fonte: Inps, 2014

Dal punto di vista dei settori di utilizzo, emerge il classico *sex-typing*: anche nella somministrazione si riproducono le tradizionali forme di partecipazione femminile al mercato del lavoro. Dall'indagine Inps (2014) emerge, infatti, che gli uomini hanno più possibilità di inserimento nell'industria (67,9%) vs. 31%

<sup>81</sup> Secondo l'Inps, invece, per quanto concerne la struttura per età emerge che, nel 2014, la classe di età modale è quella tra i 25 e i 29 anni con 100.455 (19,5% sul totale), mentre, rispetto al genere, i lavoratori maschi rappresentano il 57,8% della distribuzione.

delle donne) e le donne nei servizi (63 vs. 36,7% degli uomini), in particolare nel commercio (13,4% vs. 8,6% degli uomini), nella pubblica amministrazione (9,4% vs. 5,6% degli uomini), nell'istruzione, sanità ed altri servizi sociali (6,7% vs. 3% degli uomini) e negli alberghi e ristoranti (2,7 vs. 1,9%). Le risultanze dell'indagine Ires (2008), hanno mostrato, inoltre, che le lavoratrici più istruite sono in prevalenza impiegate o addette a mansioni di segreteria (il 35,9% contro il 19,5% degli uomini). Scendendo nella gerarchia delle professioni, altra prevalente attività che coinvolge le lavoratrici interinali è quella relativa al comparto commerciale-turistico-alberghiero (21,8% vs. 7% degli uomini), tra queste ultime si concentrano tanto le giovani più istruite che le più adulte meno scolarizzate. Tuttavia, non sempre l'inserimento lavorativo corrisponde al livello di istruzione posseduto. A questo proposito è possibile individuare dei profili differenziati tra le lavoratrici interinali: le giovanissime o di età inferiore ai 40 anni, mediamente più istruite, occupate in professioni impiegate o di tipo tecnico-amministrativo, e quelle più adulte, che hanno superato i 40 anni, occupate in professioni che non richiedono alcuna qualifica professionale, tendenzialmente meno istruite, ma anche sottoccupate con titoli di studio elevati (le ultraquarantenni addette alle pulizie laureate sono il 22,2% rispetto al 9,2% del totale, a parità di età non vi sono uomini nella medesima condizione). La qualità dei percorsi femminili all'interno della somministrazione tende a differenziarsi rispetto a quella dei lavoratori. Le lavoratrici tendono ad avere esperienze di lavoro in somministrazione mediamente più brevi dei propri colleghi, dovute alla prevalenza della componente femminile nei comparti del commercio e degli alberghi e ristoranti. Sono, infatti, le imprese attive nel

commercio e nel comparto degli alberghi e ristoranti ad utilizzare missioni più brevi [cfr. § 6.2.2]. La segregazione orizzontale gioca, dunque, un ruolo significativo nel definire il ventaglio di opportunità offerte alle donne nel mercato del lavoro. Dal punto di vista degli orari di lavoro le donne, più degli uomini, si caratterizzano per essere impiegate con modalità orarie part-time: dalla recente indagine Inps (2014) si conferma che le lavoratrici intervistate, oltre ad essere inserite in professioni tipicamente femminili e a svolgere missioni molto brevi, lavorano anche meno in termini di ore di lavoro settimanali: nelle tre forme di part-time, orizzontale, verticale e misto, la componente femminile rappresenta rispettivamente il 64,4%, il 59% e il 60,1%. L'aumento del tempo parziale, prerogativa tipicamente femminile, può essere interpretato come una soluzione possibile alle necessità di conciliazione in mancanza di servizi efficienti ma, allo stesso tempo, denuncia, spesso, lo scarto tra volontà e possibilità concreta di lavorare. D'altra parte, che il contesto di lavoro e le infrastrutture di sostegno alla famiglia siano determinanti nel generare l'offerta di lavoro delle donne è documentato dalle statistiche sull'occupazione femminile nelle aree del paese dove il contesto è più *family friendly* e dove tali infrastrutture sono più diffuse ed efficienti. Nelle regioni centro settentrionali dove l'offerta di servizi alle famiglie è migliore, maggiore è anche la partecipazione al lavoro delle donne e la natalità è più alta e/o crescente. Il lavoro delle donne e la famiglia non sono affatto in contraddizione quando il tessuto socioeconomico in cui si sviluppano è "conciliante": da una parte, infatti, la prospettiva di sostenere i costi crescenti della famiglia induce a superare lo stereotipo del *breadwinner* - della famiglia monoreddito - e spinge le donne sul mercato del lavoro; dall'altra, la maggiore

redditività, insieme alla riduzione del rischio derivante dalla pluralità delle entrate, garantisce la necessaria stabilità economica senza la quale non è possibile “progettare” la famiglia. Tali dinamiche hanno effetti anche sui rapporti all’interno del nucleo familiare; risultati di recenti ricerche dimostrano, infatti, che, quando il rapporto tra i coniugi è “strutturalmente” paritario, vale a dire quando contribuiscono nella stessa misura al bilancio familiare lavorando entrambi con continuità e a tempo pieno, la condivisione diviene necessaria e questo ha delle ripercussioni sulla visione stessa dei ruoli familiari, dei modelli di famiglia ed educativi (Altieri, 2007). Quando la moglie non può essere presente in casa, il marito tende a condividere gli impegni domestici. Il confronto ravvicinato con i compiti di cura, con le esigenze della donna e con il suo percorso lavorativo, porta il coniuge a superare gli stereotipi sul ruolo femminile radicati nella cultura italiana. Al contrario, se il lavoro della donna è discontinuo e di basso profilo, l’uomo è indotto a delegare le responsabilità familiari esclusivamente a quest’ultima (Altieri, 2007). I dati aggregati (Istat, 2014) a livello nazionale, in definitiva, documentano il positivo andamento dell’occupazione femminile nel lungo periodo che dimostra l’affermarsi delle donne – nonostante le difficoltà – nell’economia del paese. La natura, la qualità e le condizioni di lavoro sono però le vere discriminanti su cui indagare. Rimanendo sul tema delle quantità, è evidente la dicotomia tra centro-nord e mezzogiorno, talmente marcata da chiedersi ormai se la questione femminile non sia, di fatto, un pezzo della questione meridionale. Le dinamiche descritte, come prevedibile, si riflettono sui livelli retributivi, così che, complessivamente, le donne guadagnano meno degli uomini: poco più del 70% guadagna meno di

1000 euro al mese, mentre solo poco meno del 50% degli uomini si trova nella medesima condizione (Dati Forma.temp). Una situazione di parziale parità, rispetto agli uomini, viene raggiunta dalle lavoratrici soltanto lavorando fino e oltre le 45 ore settimanali e raggiungendo livelli di reddito compresi tra i 1000 e i 1500 euro (il 58,8% delle donne vs. il 58,2% degli uomini). D'altra parte, è comprensibile che si guadagna se si lavora: ciò è tanto più vero per le donne che hanno missioni mediamente più brevi e che alternano con maggior frequenza periodi di lavoro con altri di disoccupazione. La distribuzione settoriale delle donne influisce, però, positivamente sui loro livelli salariali (effetto settoriale positivo). In altri termini, al crescere dei livelli retributivi cresce anche la quota di presenza femminile. Le donne, infatti, sono maggiormente presenti nel settore dei servizi, e, quindi, nelle mansioni impiegatizie con livelli retributivi maggiori rispetto alla media. Il lavoro interinale rappresenta, quindi, come altre modalità di lavoro atipico, un'opportunità per le donne giovani di entrare nel mondo del lavoro, al pari dei coetanei maschi, ma anche un'occasione di reinserimento per quelle più adulte che, assolti i carichi familiari, intendono "rimettersi in gioco".

## **6.2 La ricerca di lavoro: Centri per l'impiego e Agenzie a confronto**

Dopo aver analizzato l'universo dei lavoratori interinali rispetto alle caratteristiche socio-anagrafiche e alle attività svolte, la ricerca intende indagare la capacità di intermediazione delle ApL rispetto ai Centri per l'impiego. Attraverso una rielaborazione *ad hoc* dell'indagine campionaria Istat



sulle Forze di Lavoro (RCFL), condotta da ItaliaLavoro (2014), combinando le risposte fornite dagli intervistati (la popolazione in età da lavoro), è possibile, infatti, analizzare l'efficacia dei servizi d'intermediazione autorizzati (pubblici e privati). La *Sezione C* del questionario contiene, proprio, le informazioni riguardanti gli occupati in merito all'attività lavorativa principale. Nello specifico (ItaliaLavoro, 2014):

- la domanda C55 (alfa) e C55 (beta) chiede al lavoratore occupato in quale anno abbia cominciato a lavorare per l'attuale datore di lavoro distinguendo tra lavoratori dipendenti e autonomi;
- la domanda C59 chiede, invece, se il lavoratore dipendente o parasubordinato, abbia o meno trovato l'attuale lavoro attraverso un centro per l'impiego pubblico (escludendo i liberi professionisti, i soci di cooperative, i lavoratori in proprio e i coadiuvanti familiari);
- la domanda C59AA interroga, invece, i lavoratori occupati, escludendo il Centro per l'impiego pubblico (CPI), in merito al canale ritenuto più valido per la ricerca dell'attuale lavoro (fornendo, quindi, una sola indicazione) e distinguendo tra diverse modalità e segnatamente: annunci sul giornale; internet; richiesta diretta a un datore di lavoro; parenti o amici; precedenti esperienze di lavoro come *stage* e tirocini nella stessa impresa dove lavora oggi; segnalazione di una scuola, di un'università o di un centro di formazione professionale; inizio di un'attività autonoma; concorso pubblico o privato e infine Agenzia interinale o altra struttura d'intermediazione (pubblica o privata) diversa da un Centro per l'impiego.

La combinazione delle risposte alle tre domande permette di ricostruire non solo il quadro dei canali di ricerca utilizzati dai lavoratori occupati ma anche di stimare quanti lavoratori utilizzino con successo i centri per l'impiego o le agenzie d'intermediazione. Utilizzando, inoltre, le risposte al questionario contenute nella sezione I, dedicata a rilevare la condizione auto-percepita un

anno prima, è possibile definire se i lavoratori che hanno avviato l'attuale lavoro nell'anno di riferimento provengano dalle fila della disoccupazione, dall'inattività o se abbiano, invece, semplicemente cambiato lavoro. Infine, poiché la domanda C24 richiede agli occupati se siano o meno lavoratori interinali, è possibile scorporare dai livelli d'intermediazione generati dalle Agenzie tale quota, permettendo quindi un confronto "netto" tra CPI e Agenzie per il Lavoro<sup>82</sup>(ItaliaLavoro, 2014).

La tabella 6.26 mostra il totale degli occupati nel 2012 per canale d'ingresso nel mercato del lavoro. Come è evidente i servizi d'intermediazione pubblici e privati vengono utilizzati da una quota marginale di lavoratori. Su 1.416.531 lavoratori il 5,1%, circa 71 mila persone, ha trovato lavoro grazie alle Agenzie d'intermediazione. Di questi, 36 mila sono interinali (50,6%) e quindi collocabili in questa forma solo dalle agenzie di somministrazione di lavoro, mentre la quota di altri lavoratori collocati è pari al 49,4% (circa 35 mila). Parallelamente i lavoratori intermediati da CPI sono stati nel 2012 circa 30 mila, il 2,1% del totale.

---

<sup>82</sup> Nella categoria "Agenzia di intermediazione (pubblica o privata) diversa da un Centro pubblico per l'impiego" utilizzata nel questionario, rientrano tutti i servizi per il lavoro "autorizzati" descritti nel capitolo 4, e principalmente le Agenzie di somministrazione.

**Tabella 6.26 – Occupati (15 anni e oltre) che hanno trovato lavoro nel 2012 per tipo di servizio di intermediazione. Valori assoluti e percentuali sul totale. Media 2012**

	V.A.	V.%
Agenzia interinale o altra struttura di intermediazione (pubblica o privata) diversa da un Centro pubblico per l'impiego	71.640	5,1
<i>di cui: Lavoratori interinali</i>	36.239	2,6
<i>Altri occupati</i>	35.205	2,5
Centri per l'impiego	30.375	2,1
<i>Altro</i>	1.314.516	92,8
<b>Totale</b>	<b>1.416.531</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborazioni Italia Lavoro su Microdati RCFL – Istat.

Dalla tabella 6.27, che mostra il totale degli occupati nel 2012 per canale d'ingresso nel mercato del lavoro, si evince, inoltre, che i Centri per l'impiego sono stati utilizzati da 479 mila lavoratori (2,1%), mentre le Agenzie interinali o altre strutture d'intermediazione diverse dai CPI hanno collocato circa 505 mila occupati (2,3%). La distribuzione mostra, però, come il canale d'intermediazione informale sia il più utilizzato, arrivando a toccare una quota complessivamente pari quasi al 78% degli occupati. Nel dettaglio, emerge come un terzo della popolazione in analisi (ovvero circa 7.516.413 unità) abbia utilizzato il canale parentale/amicale per inserirsi nel mercato del lavoro italiano, mentre il 22,2% si è rivolto direttamente a un datore di lavoro (5.001.229 individui), il 16,4% ha avviato un'attività autonoma (cioè 3.691.474 unità) e quote più contenute hanno trovato lavoro tramite annunci su giornali (il 5%) e la rete Internet (l'1%).

Infine, il 9,4% ha trovato il suo attuale lavoro partecipando a un concorso pubblico, mentre il canale legato alle scuole, Università e centri di formazione

intermedia circa l'1,6% del totale. In sintesi, le istituzioni pubbliche o private del mercato del lavoro, nonché il sistema scolastico/formativo intermediano una quota di lavoratori occupati che non supera il 6% (ItaliaLavoro, 2014).

**Tabella 6.27 - Occupati che hanno trovato lavoro nel 2012. Confronto tra i lavoratori intermediati dalle Agenzia interinali o altra struttura di intermediazione (pubblica o privata) diversa da un Centro pubblico per l'impiego (esclusi i lavoratori interinali) ed lavoratori intermediati da un CPI. Valori assoluti i per regione.**

Regioni	Lavoratori intermediati dall'APL	Lavoratori intermediati dai CPI	Annunci sul giornale	Concorso pubblico (anche insegnanti)	Diretta richiesta ad un datore di lavoro	Inizio di un'attività autonoma	Parenti e/o amici	Precedenti esperienze (stage, tirocini) nella stessa impresa	Segnalazione di una scuola, dell'università o di centri di formazione	Via internet	In altro modo/non sa	Totale
Piemonte	64.674	36.663	68.126	177.597	452.522	295.252	552.117	109.397	39.680	12.963	2.519	1.811.510
Val D'Aosta	1.120	925	3.099	8.119	11.850	9.328	17.310	2.475	609	161	34	55.029
Lombardia	159.753	58.291	201.828	246.951	885.371	607.299	1.588.563	288.707	92.782	74.130	6.233	4.209.908
Trentino A. A.	9.055	8.636	39.326	51.246	111.521	61.175	139.632	31.539	7.401	5.717	301	465.500
Veneto	33.641	61.442	92.520	145.172	667.438	300.014	654.437	96.936	29.775	18.023	871	2.100.269
Friuli V.G.	17.419	12.339	29.095	52.811	124.828	70.967	142.082	33.198	10.114	2.829	676	496.358
Liguria	7.624	11.773	29.208	75.045	97.166	122.469	210.653	43.816	9.240	4.895	578	612.466
Emilia Romagna	68.325	39.176	55.481	183.107	442.807	284.051	646.886	141.886	40.380	21.325	1.515	1.924.933
Toscana	23.190	31.146	93.235	134.688	284.732	260.781	559.728	99.420	24.522	10.979	357	1.522.778
Umbria	5.494	4.822	16.642	29.687	66.847	61.424	126.403	35.167	6.363	2.133	67	355.049
Marche	10.794	12.668	20.023	59.148	146.305	108.717	201.839	50.124	10.681	5.658	694	626.649
Lazio	27.281	44.029	149.078	246.551	429.788	324.957	795.680	136.000	30.164	28.744	1.312	2.213.584
Abruzzo	13.421	9.836	13.940	63.324	129.064	90.453	142.629	28.628	4.756	3.056	181	499.290
Molise	2.475	3.603	5.629	13.446	21.497	19.980	27.782	9.471	1.142	615	22	105.663
Campania	8.254	29.277	61.576	190.879	339.191	325.330	472.010	111.430	16.844	6.446	5.470	1.566.707
Puglia	13.371	20.911	87.882	115.291	258.736	244.189	403.617	58.518	7.447	6.836	851	1.217.651
Basilicata	1.105	5.278	7.647	17.217	42.677	33.893	61.558	9.689	2.110	625	26	181.826
Calabria	2.419	23.929	33.981	59.665	117.641	122.793	154.419	32.901	5.115	3.340	1.085	557.287
Sicilia	3.334	73.266	90.646	170.064	284.044	250.122	411.723	67.054	11.595	8.513	2.124	1.372.484
Sardegna	5.935	18.408	30.280	75.676	87.204	98.280	207.344	52.415	5.417	4.736	429	586.124
Italia	505.870	479.229	1.29.242	2.115.684	5.001.229	3.691.474	7.5116.413	1.438.772	356.138	221.722	25.346	22.481.119

Fonte: Elaborazioni Italia Lavoro su Microdati RCFL – Istat.

Entrando più nello specifico, la tabella 6.28, propone la scomposizione dei lavoratori occupati che hanno iniziato l'attività lavorativa attuale nel 2012 per

canale di ricerca e per sesso, fornendo una stima della differenza di genere nella platea di occupati che è stata intermediata.

**Tabella 6.28 – Occupati (15 anni e oltre) che hanno cominciato a lavorare per l'attuale datore di lavoro nel 2012 per canale di ricerca e sesso. Valori assoluti e percentuali.**

Canali di ricerca	Valori assoluti			Valori %		
	Femmina	Maschio	Totale	Femmina	Maschio	Totale
Annunci sul giornale	9.256	6.996	16.251	1,4	0,9	1,1
Via Internet	20.912	15.055	35.967	3,2	2,0	2,5
Richiesta diretta ad un datore di lavoro	153.653	172.753	326.406	23,3	22,8	23,0
Parenti e/o amici	268.471	295.853	564.324	40,7	39,1	39,8
Agenzia interinale o altra struttura di intermediazione (pubblica o privata diversa da un Cpi)	29.141	42.499	71.640	4,4	5,6	5,1
Precedenti esperienze (stage, tirocini, lavori di breve durata) nella stessa impresa dove oggi lavora	74.953	94.343	169.296	11,4	12,5	12,0
Segnalazione di una scuola, dell'Università, di centri di formazione	13.183	11.496	24.679	2,0	1,5	1,7
Inizio di un'attività autonoma	39.754	84.079	123.833	6,0	11,1	8,7
Concorso pubblico (comprese le graduatorie per gli insegnanti)	35.667	16.503	52.170	5,4	2,2	3,7
Non sa	186	1.404	1.590	0,0	0,2	0,1
Centri per l'impiego	15.163	15.212	30.375	2,3	2,0	2,1
<b>Totale complessivo</b>	<b>660.337</b>	<b>756.194</b>	<b>1.416.531</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: elaborazioni Italia Lavoro su Microdati RCFL – Istat

Ovviamente tra gli occupati intermediati dalle *Agenzie autorizzate* è inclusa anche la quota di lavoratori interinali collocati dalle Agenzie di somministrazione; a questo proposito la Tabella 6.29, nell'illustrare la provenienza di tali occupati attraverso la condizione professionale auto-percepita un anno prima, distingue tra lavoratori interinali (che hanno un contratto in un'azienda diversa dall'Agenzia stessa) e altri lavoratori. Tra i lavoratori interinali, il 51% era occupato già un anno prima, il 35% era disoccupato e il 4,5% era in cerca di prima occupazione. Analoga la distribuzione di coloro che non hanno sottoscritto un contratto di tipo interinale a conferma, comunque, del fatto che la platea "target" delle agenzie è principalmente composta da lavoratori con esperienza (ItaliaLavoro, 2014).

**Tabella 6.29 – Occupati che hanno trovato lavoro nel 2012 intermediati dalle Agenzia interinali o altra struttura di intermediazione (pubblica o privata) diversa da un Centro pubblico per l'impiego distinti tra occupati con contratto interinale (in presa diversa dall' Agenzia di somministrazione) ed altri occupati. Valori assoluti e percentuali per condizione professionale auto-percepita un anno prima.**

	Occupato	Disoccupato alla ricerca di nuova occupazione	In cerca di prima occupazione	Studente, casalingo o in altra posizione	Totale
Lavoratori Interinali che lavorano in una'altra impresa	18.762	12.668	1.624	3.185	36.239
Altri occupati	17.487	12.695	1.301	3.918	35.401
<b>Totale complessivo</b>	<b>36.249</b>	<b>25.364</b>	<b>2.925</b>	<b>7.103</b>	<b>71.640</b>
<b>Valori percentuali per tipologia di lavoratore</b>					
Lavoratori Interinali che lavorano in una altra impresa	51,8	35,0	4,5	8,8	100,0
Altri occupati	49,4	35,9	3,7	11,1	100,0
<b>Totale complessivo</b>	<b>50,6</b>	<b>35,4</b>	<b>4,1</b>	<b>9,9</b>	<b>100,0</b>
<b>Valori percentuali per posizione professionale nell'anno prima</b>					
Lavoratori Interinali che lavorano in una altra impresa	51,8	49,9	55,5	44,8	50,6
Altri occupati	48,2	50,1	44,5	55,2	49,4
<b>Totale complessivo</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborazioni Italia Lavoro su Microdati RCFL – Istat

A riprova di quanto osservato precedentemente, la Tabella 6.30, propone una scomposizione della popolazione dei lavoratori occupati dalle APL per classi di età, distinguendo tra lavoratori interinali e non. Sono i lavoratori tra i 25 e i 34 anni a trovare maggiormente lavoro tramite le APL (28.183 occupati, pari circa al 40% del totale) seguiti dalle persone tra i 35 e il 44 anni (26,3%), confermando la minore capacità di intermediare le fasce di età più giovani, quelle appunto con minore esperienza professionale. Lo stesso vale per i Centri per l'Impiego; sono, infatti, poco meno di 6 mila i giovani *under 25* occupati nel 2012 che hanno trovato lavoro attraverso un CPI ai quali si aggiungono gli 8

mila appartenenti alla classe di età appena superiore (Tabella 6.31). Comunque dei 30 mila lavoratori collocati dai CPI 6 su 10 hanno un'età superiore ai 35 anni. Anche i CPI, come le APL, svolgono, quindi, una funzione di intermediazione per i giovani assai ridotta (ItaliaLavoro, 2014).

**Tabella 6.30 – Occupati che hanno trovato lavoro nel 2012 intermediati dalle Agenzia interinali o altra struttura di intermediazione (pubblica o privata) diversa da un Centro pubblico per l'impiego distinti tra occupati con contratto interinale (in presa diversa dall'Agenzia di somministrazione) ed altri occupati. Valori assoluti e percentuali per classe di età.**

	15-24	25-34	35-44	Over 45	Totale
Lavoratori Interinali che lavorano in una altra impresa	8.103	13.204	9.513	5.420	36.239
Altri occupati	7.158	14.783	9.339	3.925	35.205
<b>Totale complessivo</b>	<b>15.261</b>	<b>28.183</b>	<b>18.852</b>	<b>9.345</b>	<b>71.640</b>
Valori percentuali per tipologia di lavoratore					
Lavoratori Interinali che lavorano in una altra impresa	22,4	36,4	26,3	15,0	100,0
Altri occupati	20,3	42,0	26,5	11,1	100,0
<b>Totale complessivo</b>	<b>21,3</b>	<b>39,3</b>	<b>26,3</b>	<b>13,0</b>	<b>100,0</b>
Valori percentuali per classi d'età					
Lavoratori Interinali che lavorano in una altra impresa	53,1	46,9	50,5	58,0	50,6
Altri occupati	46,9	52,5	49,5	42,0	49,1
<b>Totale complessivo</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: elaborazioni Italia Lavoro su Microdati RCFL – Istat



**Tabella 6.31 - Agenzia interinali o altra struttura di intermediazione (pubblica o privata) diversa da un Centro pubblico per l'impiego (esclusi i lavoratori interinali) e lavoratori intermediati da un CPI. Valori assoluti e percentuali per classe di età.**

	15-24	25-34	35-44	Over 45	Totale
Valori assoluti					
Lavoratori intermediati da agenzie pubbliche e private di intermediazione esclusi i lavoratori interinali occupati in altre aziende diverse dall' agenzia di intermediazione.	7.158	14.783	9.339	3.925	35.205
Lavoratori intermediati da CPI	5.755	8.181	6.790	9.649	30.375
Valori percentuali					
Lavoratori intermediati da agenzie pubbliche e private di intermediazione esclusi i lavoratori interinali occupati in altre aziende diverse dall' agenzia di intermediazione.	20,3	42,0	26,5	11,1	100,0
Lavoratori intermediati da CPI	18,9	26,9	22,4	31,8	100,0

Fonte: elaborazioni Italia Lavoro su Microdati RCFL – Istat

Oltre ad avere più esperienza, i lavoratori che hanno trovato un impiego tramite le ApL sono anche mediamente più istruiti in quanto solo poco meno del 30% possiede un titolo di studio basso (al più la licenza media). Vengono, quindi, intermediati prevalentemente individui con diploma (51,6%) seguiti da quelli (18%) con titoli di livello alto (laurea o post laurea) (Tabella 6.32). Al contrario, i CPI svolgono una funzione di intermediazione prevalentemente per individui con scarsa qualifica in quanto solo il 7,8% delle persone che ha trovato lavoro tramite loro ha un titolo di studio elevato. La maggioranza degli individui che si rivolgono e che riescono a trovare un impiego grazie al loro intervento possiede un diploma (o un titolo di studio di medio) 48,8%. Ci sono notevoli differenze tra

maschi e femmine, mentre gran parte degli uomini hanno titoli di studio di basso livello (13.180 pari circa a poco meno del 70% delle persone con titoli di studio bassi), per le donne, sono in maggioranza quelle con titoli di studio di medio livello (ItaliaLavoro, 2014).

**Tabella 6.32 – Occupati che hanno trovato lavoro nel 2012 intermediati dalle Agenzia interinali o altra struttura di intermediazione (pubblica o privata) diversa da un Centro pubblico per l'impiego distinti tra occupati con contratto interinale (in presa diversa dall'Agenzia di somministrazione) ed altri occupati. Valori assoluti e percentuali per titolo di studio.<sup>83</sup>**

	Basso	Medio	Alto	Totale
Lavoratori Interinali che lavorano in una altra impresa	12.299	18.658	5.282	36.239
Altri lavoratori	9.023	18.307	8.071	35.401
<b>Totale</b>	<b>21.322</b>	<b>36.965</b>	<b>13.354</b>	<b>71.640</b>
Valori percentuali per tipologia di lavoratore				
Lavoratori Interinali che lavorano in una altra impresa	33,9	51,5	14,6	100,0
Altri lavoratori	25,5	51,7	22,8	100,0
<b>Totale</b>	<b>29,8</b>	<b>51,6</b>	<b>18,6</b>	<b>100,0</b>
Valori percentuali per titolo di studio				
Lavoratori Interinali che lavorano in una altra impresa	57,7	50,5	39,6	50,6
Altri lavoratori	42,3	49,5	60,4	49,4
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: elaborazioni Italia Lavoro su microdati rcfl – istat

Rispetto alla condizione precedente all'esperienza lavorativa, come si evince dalla tabella 6.10, su una platea di circa 65 mila persone, 35 mila lavoratori sono stati collocati dall'APL (il 54% del totale) e 30 mila dai CPI (46%). La quota maggiore è composta da lavoratori che dichiarano che nell'anno precedente

<sup>83</sup> Il livello di istruzione basso comprende la licenza media (o avviamento professionale), la licenza elementare e nessun titolo di studio; il I livello di istruzione medio comprende il diploma di istruzione secondaria superiore di 4-5 anni che permette l'iscrizione all'Università e il diploma di qualifica professionale (corso di 2-3 anni che non permette l'accesso all'università); il livello di istruzione alto comprende il dottorato di ricerca o specializzazione post-laurea, la laurea, il diploma universitario o la laurea breve.

erano occupati (31 mila) e di questi il 55% è stato aiutato da APL e il 44% dai CPI. 23 mila sono invece gli occupati che in precedenza erano nella condizione di disoccupazione e 3.600 quelli che dichiarano di provenire dall'inoccupazione.

**Tabella 6.33 – Occupati che hanno trovato lavoro nel 2012. Confronto tra i lavoratori intermediati dalle Agenzia interinali o altra struttura di intermediazione (pubblica o privata) diversa da un Centro pubblico per l'impiego (esclusi i lavoratori interinali) ed i Lavoratori intermediati da un CPI . Valori assoluti e percentuali per classe di età.**

	Occupato	Disoccupato alla ricerca di nuova occupazione	In cerca di prima occupazione	Studente, casalinga/o oppure in altra condizione	Totale
<b>Valori assoluti</b>					
Lavoratori intermediati da agenzie pubbliche e private di intermediazione esclusi i lavoratori interinali occupati in altre aziende diverse dall'agenzia di intermediazione.	17.487	12.695	1.301	3.918	35.401
Lavoratori intermediati da CPI	14.112	10.437	2.387	3.493	30.375
<b>Totale</b>	<b>31.599</b>	<b>23.132</b>	<b>3.688</b>	<b>7.357</b>	<b>65.776</b>
<b>Valori % per posizione professionale nell'anno precedente</b>					
Lavoratori intermediati da agenzie pubbliche e private di intermediazione esclusi i lavoratori interinali occupati in altre aziende diverse dall'agenzia di intermediazione.	49,4	35,9	3,7	11,1	100,0
Lavoratori intermediati da CPI	46,4	34,3	7,9	11,3	100,0

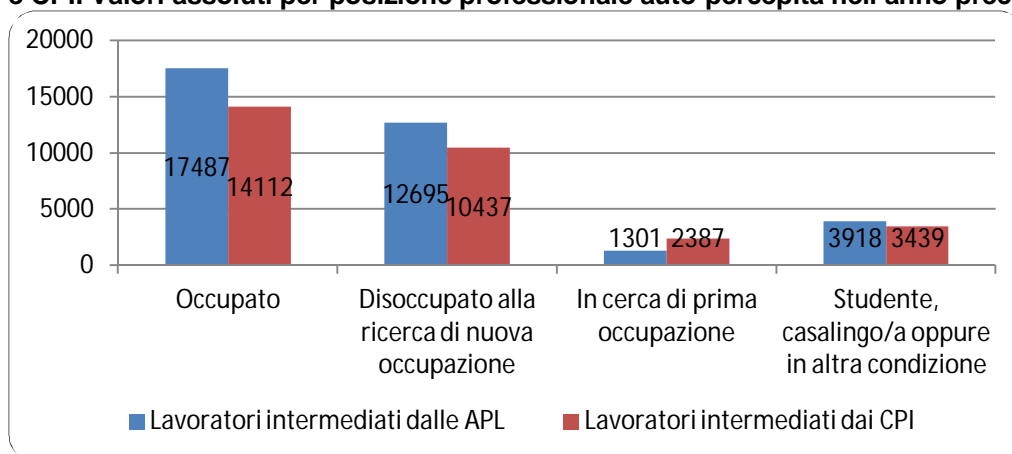
Fonte: elaborazioni Italia Lavoro su Microdati RCFL – Istat

La figura 6.5 che mette a confronto le due platee, evidenzia come, al netto dei lavoratori interinali i due circuiti d'intermediazione agiscono sostanzialmente su platee molto simili sia per dimensione sia posizione professionale di provenienza. Sono in lieve maggioranza, tra gli intermediati dall'APL, chi

dichiara di essere stato occupato anche nell'anno precedente mentre tra i collocati dai CPI prevalgono lievemente quelli che provengono dall'inoccupazione (ItaliaLavoro, 2014).

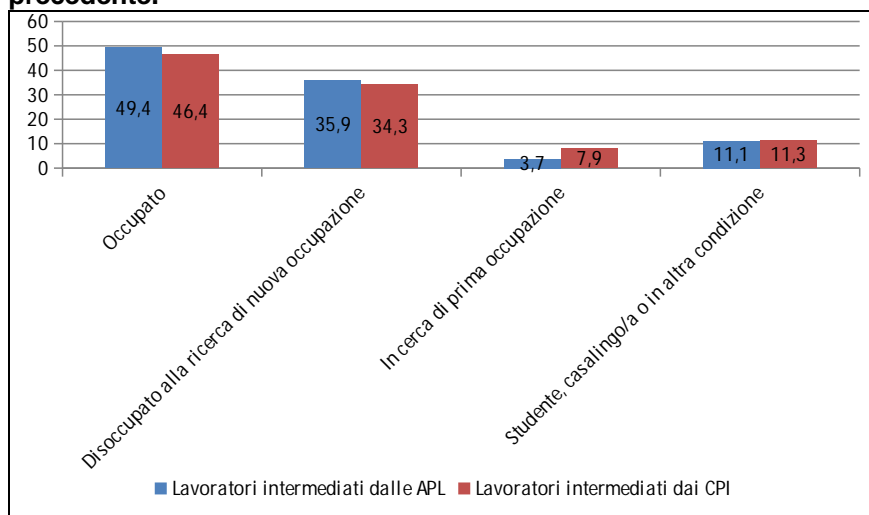
Resta comunque sullo sfondo il fatto che entrambi i circuiti mostrano una capacità di collocazione limitata sia presi congiuntamente sia separatamente.

**Figura 6.5 – Occupati (15-64 anni) che hanno trovato lavoro nel 2012 intermediati da APL e CPI. Valori assoluti per posizione professionale auto-percepita nell'anno precedente.**



Fonte: elaborazioni Italia Lavoro su Microdati RCFL – Istat

**Figura 6.6 – Occupati (15-64 anni) che hanno trovato lavoro nel 2012 intermediati da APL e CPI. Valori percentuali per posizione professionale auto-percepita nell'anno precedente.**



Fonte: elaborazioni Italia Lavoro su Microdati RCFL – Istat

L'unica vera differenza tra i due circuiti è rappresentata dalla distribuzione territoriale dei lavoratori intermediati. La Tabella 6.34 mostra i volumi dei

lavoratori occupati che nel 2012 hanno cominciato a lavorare per il loro attuale datore, distinti per tipo di servizio d'intermediazione (APL e CPI) e per regione. Il quadro fenomenologico che ne consegue è di grande interesse poiché permette di analizzare il ruolo svolto dai diversi circuiti d'intermediazione. I dati illustrano come sia ridotta la quota di lavoratori collocati da entrambi i circuiti soprattutto in regioni come la Campania, la Calabria ed anche il Lazio. Emerge, inoltre, in modo più che evidente la diversa presenza degli operatori autorizzati tra Nord e Sud del paese (ItaliaLavoro, 2014). Se a livello nazionale gli occupati "non interinali" che nel 2012 hanno cominciato a lavorare per l'attuale datore sono stati collocati nel 54% dei casi da una APL e nel 46% da un CPI, la distribuzione regionale è molto diversa: mentre nel Lazio, in Lombardia in Emilia Romagna ed in Veneto la quota di lavoratori intermediati dalla APL è nettamente superiore ai due terzi, nelle regioni come la Sardegna (12,8%), la Puglia e la Basilicata (25%) la quota è molto bassa. In Calabria e in Sicilia la funzione degli "operatori autorizzati" diversi dai CPI è addirittura quasi nulla (Dati ItaliaLavoro, 2014). Si può dunque concludere che, sulla base dei dati di fonte campionaria (RCFL ISTAT), le stime dei livelli d'intermediazione da parte della rete di servizi per il lavoro pubblici e privati confermano le difficoltà complessive delle principali funzioni di *placement* presenti nel territorio nazionale, difficoltà che, come è noto, non dipendono solo dalla drastica riduzione della domanda di lavoro dovuta alla crisi ma hanno origini "storiche" legate alle difficoltà di consolidamento di un reale mercato dell'intermediazione di lavoro.

**Tabella 6.34 - Occupati che hanno trovato lavoro nel 2012. Confronto tra i lavoratori intermediati dalle Agenzia interinali o altra struttura di intermediazione (pubblica o privata) diversa da un Centro pubblico per l'impiego (esclusi i lavoratori interinali) ed lavoratori intermediati da un CPI. Valori assoluti i per regione.**

	Lavoratori intermediati dall'APL	Lavoratori intermediati dai CPI
Piemonte	64.674	36.663
Val D'Aosta	1.120	925
Lombardia	159.753	58.291
Trentino A. A.	9.055	8.636
Veneto	33.641	61.442
Friuli V.G.	17.419	12.339
Liguria	7.624	11.773
Emilia Romagna	68.325	39.176
Toscana	23.190	31.146
Umbria	5.494	4.822
Marche	10.794	12.668
Lazio	27.281	44.029
Abruzzo	13.421	9.836
Molise	2.475	3.603
Campania	8.254	29.277
Puglia	13.371	20.911
Basilicata	1.105	5.278
Calabria	2.419	23.929
Sicilia	3.334	73.266
Sardegna	5.935	18.408
<b>Totale</b>	<b>505.870</b>	<b>479.229</b>

Fonte: elaborazioni Italia Lavoro su Microdati RCFL – Istat

Come è emerso dall'analisi dei dati, i servizi d'intermediazione pubblici e privati vengono utilizzati da una quota marginale di persone. Sia il circuito dei CPI che quello delle ApL mostrano, infatti, una capacità di collocazione limitata sia presi congiuntamente sia separatamente. Nel tempo resta, comunque, maggioritaria la quota di coloro che ricorrono alle reti informali di parenti e conoscenti (81,9 per cento). ). Questo mette in evidenza le difficoltà complessive delle principali funzioni di *placement* presenti nel territorio nazionale, difficoltà che, non

dipendono solo dalla drastica riduzione della domanda di lavoro dovuta alla crisi ma hanno origini “storiche” legate alle difficoltà di consolidamento di un reale mercato dell’intermediazione di lavoro.

### **6.3 I percorsi dei lavoratori in somministrazione italiani**

L’analisi effettuata ha, di fatto, confermato il cambiamento nei profili dei lavoratori interinali, precedentemente descritto. A questo proposito, essendo aumentata negli anni l’età media dei lavoratori in somministrazione va da sé che la maggior parte degli ingressi nel lavoro somministrato non avviene da parte di soggetti al primo lavoro, ma da persone già presenti nel mercato del lavoro. Secondo il rapporto del Ministero del Lavoro, nel biennio 1999-2000, lo status di provenienza più rilevante (quasi i due terzi) dei lavoratori interinali era l’inoccupazione, mostrando un quadro di occupati molto giovani. Già nel 2005 assistiamo, però, ad un cambiamento di tendenza: il lavoro interinale non riguarda più solo i giovanissimi in cerca di un ingresso sul mercato del lavoro ma individui (sia uomini che donne) più maturi che hanno già una o più esperienze nel mondo lavorativo.

**Tabella 6.35 - Condizione precedente dei lavoratori interinali (un anno prima)**

	V. P.
Occupato	71,7
Occupato alla ricerca di una nuova occupazione	18,3
In cerca di prima occupazione	0,1
Casalinga/o	3,5
Studente	3,8
In servizio di leva o servizio civile	0,7
In altra condizione	1,8
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

Fonte: elaborazioni IRES su dati Istat, Indagine sulle Forze di lavoro, II trimestre, 2005

Tale dato viene confermato dalla rilevazione Istat 2012 secondo cui il 71,7% dei lavoratori interinali, un anno prima era nella condizione di occupato, il 35% era disoccupato e il 4,5% era in cerca di prima occupazione. La maggioranza dei lavoratori somministrati proviene, quindi, da una precedente esperienza di lavoro (a tempo determinato o indeterminato o una qualche formula contrattuale atipica) interrotta per motivi volontari o involontari. Nel primo caso si approda al lavoro interinale in quanto si è insoddisfatti del lavoro precedente e si cerca un'occupazione diversa. Rispetto alle caratteristiche socio-anagrafiche sono di solito uomini con un'età media che varia dai 30 ai 40 anni. Per quanto riguarda gli "usciti involontari" per licenziamento o scadenza del contratto, si tratta soprattutto di soggetti "espulsi" in seguito a ristrutturazioni della aree industriali del Nord o dal forte turnover e dagli elevati tassi di mortalità delle piccole realtà produttive dei servizi. Si tratta in prevalenza di lavoratori adulti che hanno superato i quarant'anni e residenti al Nord, con livelli di formazione medi se donne, medio-bassi se uomini. Per quanto riguarda i disoccupati che accedono



al lavoro in somministrazione, questi rientrano nelle fasce più svantaggiate del mercato del lavoro e di fatto sperimentano periodi lunghi in uno stato di disoccupazione. Si tratta per lo più di persone adulte, con bassi livelli di scolarità e residenti nelle aree del Mezzogiorno o di nazionalità straniera. In questo caso si ricorre all'interinale anche come strumento di ricerca del lavoro "giusto", che consenta di ampliare il proprio bagaglio di esperienze e di contatti lavorativi utili a ricollocarsi nel mercato del lavoro. Il gruppo comprende, anche, donne ultracinquantenni, che più degli uomini, tendono a gravitare nell'area dell'instabilità lavorativa pur di rimanere sul mercato; inoltre, come detto precedentemente, avendo maggiori carichi familiari trovano relativamente vantaggioso un lavoro di carattere temporaneo per conciliare periodi di lavoro con altre esigenze ed attività [§6.1.3]. In merito ai giovani, in questo caso, si tratta di persone con alle spalle giusto qualche "lavoretto" saltuario alla ricerca di una "vera" occupazione. Riguardo le persone in condizione di inattività gli studenti sono la grande maggioranza: sono per lo più giovani che utilizzano il lavoro interinale come mezzo per sostenersi agli studi, intravedendo la possibilità di conciliare periodi di lavoro con altre esigenze. Tali attori considerano, inoltre, la somministrazione come un valido strumento per avere un primo contatto con il mondo del lavoro. Al contrario, i giovani, mediamente più istruiti, lo utilizzano soprattutto per "costruirsi un curriculum" (Altieri, Oteri, Pedaci, 2005). Accanto a questi c'è anche una percentuale di aspiranti interinali per lo più maschi ed under 30, con un basso titolo di studio, che puntano sul lavoro somministrato per accrescere la propria occupabilità attraverso una o più esperienze di lavoro e a reperire una nuova e più qualificata attività lavorativa

all'interno del settore industriale. Anche rispetto ai percorsi in uscita, quello della somministrazione è un mercato ad alta mobilità. A questo riguardo, la Tabella 6.36 mostra l'evoluzione annuale dal 2005 al 2012 della "generazione 2005" dei lavoratori somministrati suddividendoli per genere e classi d'età (under 29 e over 30). Dalla tabella analizzata nel suo complesso risulta evidente che la maggioranza dei lavoratori interinali della generazione presa in esame esce o transita in questo segmento rimanendo in larga misura nell'area dell'occupazione e soprattutto di quella dipendente. Le assunzioni a tempo indeterminato di persone somministrate nel 2015 aumentano, infatti, nel corso degli anni: si passa da 33.826 nel 2006 (a fronte di 127.394 interinali nel 2015) a 56.401 stabilizzazioni nel 2012. Al contrario con il passare degli anni diminuisce la quota di lavoratori che restano nella somministrazione (32.158 nel 2006 contro i 4.896 del 2012).

Una piccola parte della generazione 2005 si "trasferisce" anche nel mercato del lavoro autonomo e parasubordinato: nel primo caso questo avviene soprattutto dopo qualche anno dall'esperienza in somministrazione; nel secondo caso, al contrario, ci si arriva principalmente subito dopo essere stati lavoratori interinali.

**Tabella 6.36- Evoluzione annuale della generazione 2005 di nuovi lavoratori dipendenti con contratto di somministrazione, distinti per condizione, sesso e classe di età - Anni 2005 - 2012 (valori assoluti)**

Anno	Successiva Condizione										
	Lavoratori Dipendenti				Lavoratori Autonomi	Lavoratori Parasubordinati	Lavoratori Ex Inpdap, Ex Enpals Ed Altri Enti Previdenziali	Lavoratori Attivi (In % Su Coorte Iniziale)	Pensionati	In Mobilita' o Disoccupazione	Silenti o Deceduti
Con Contratto Di Somministrazione	Con Contratto A T. Ind.	Con Altro Tipo Di Contratto	Totale								
<b>Totale</b>											
2005	<b>127.394</b>										
2006	32.158	33.826	26.287	92.271	1.983	7.237	4.655	83,3%	355	650	20.243
2007	17.515	46.878	23.050	87.443	2.624	6.550	5.896	80,5%	440	1.261	23.180
2008	10.930	53.268	19.882	84.080	3.190	5.682	7.037	78,5%	532	2.686	24.187
2009	7.142	54.030	16.872	78.044	3.521	5.172	8.013	74,4%	661	4.048	27.935
2010	6.813	54.242	16.174	77.229	3.820	4.820	8.809	74,3%	823	2.643	29.250
2011	6.087	55.858	15.208	77.153	3.988	4.727	7.311	73,1%	955	2.023	31.237
2012	4.896	56.401	13.334	74.631	3.971	4.591	5.444	69,6%	1.119	1.214	36.424
<b>Maschi</b>											
2005	<b>66.885</b>										
2006	17.194	19.324	13.089	49.607	1.280	3.119	2.113	83,9%	255	306	10.205
2007	9.478	26.476	11.441	47.395	1.714	2.868	2.640	81,7%	304	562	11.402
2008	5.908	29.667	9.959	45.534	2.085	2.558	3.145	79,7%	352	1.293	11.918
2009	3.640	29.761	8.353	41.754	2.274	2.342	3.728	74,9%	423	2.129	14.235
2010	3.626	29.817	8.035	41.478	2.480	2.215	4.125	75,2%	507	1.261	14.819
2011	3.265	30.571	7.721	41.557	2.605	2.212	3.286	74,2%	574	992	15.659
2012	2.595	30.782	6.712	40.089	2.620	2.163	2.501	70,8%	648	587	18.277
<b>Femmine</b>											
2005	<b>60.509</b>										
2006	14.964	14.502	13.198	42.664	703	4.118	2.542	82,7%	100	344	10.038
2007	8.037	20.402	11.609	40.048	910	3.682	3.256	79,2%	136	699	11.778
2008	5.022	23.601	9.923	38.546	1.105	3.124	3.892	77,1%	180	1.393	12.269
2009	3.502	24.269	8.519	36.290	1.247	2.830	4.285	73,8%	238	1.919	13.700
2010	3.187	24.425	8.139	35.751	1.340	2.605	4.684	73,3%	316	1.382	14.431
2011	2.822	25.287	7.487	35.596	1.383	2.515	4.025	71,9%	381	1.031	15.578
2012	2.301	25.619	6.622	34.542	1.351	2.428	2.943	68,2%	471	627	18.147
<b>Fino A 29 Anni</b>											
2005	<b>80.646</b>										
2006	20.053	22.699	15.802	58.554	952	4.894	2.804	83,3%	11	205	13.226
2007	10.803	31.459	13.980	56.242	1.401	4.524	3.542	81,5%	15	452	14.470
2008	6.775	35.854	12.119	54.748	1.840	3.973	4.254	80,4%	19	1.211	14.601
2009	4.422	36.504	10.536	51.462	2.123	3.629	4.939	77,1%	22	2.016	16.455
2010	4.332	36.905	9.999	51.236	2.406	3.474	5.495	77,6%	34	1.376	16.625
2011	3.927	38.062	9.536	51.525	2.617	3.351	4.694	77,1%	45	1.054	17.360

2012	3.129	38.847	8.330	50.306	2.650	3.281	3.418	74,0%	60	638	20.293
<b>30 Anni E Oltre</b>											
2005	<b>46.748</b>										
2006	12.105	11.127	10.485	33.717	1.031	2.343	1.851	83,3%	344	445	7.017
2007	6.712	15.419	9.070	31.201	1.223	2.026	2.354	78,7%	425	809	8.710
2008	4.155	17.414	7.763	29.332	1.350	1.709	2.783	75,2%	513	1.475	9.586
2009	2.720	17.526	6.336	26.582	1.398	1.543	3.074	69,7%	639	2.032	11.480
2010	2.481	17.337	6.175	25.993	1.414	1.346	3.314	68,6%	789	1.267	12.625
2011	2.160	17.796	5.672	25.628	1.371	1.376	2.617	66,3%	910	969	13.877
2012	1.767	17.554	5.004	24.325	1.321	1.310	2.026	62,0%	1.059	576	16.131

Fonte: Inps, 2012

C'è anche chi purtroppo rientra o entra per la prima volta nell'area della disoccupazione; tale dato ha un andamento a parabola con livelli bassi all'inizio e alla fine del periodo considerato e livelli più alti negli anni centrali. Nel 2006 e nel 2012, infatti, dei 127.394 somministrati del 2005 i disoccupati o in mobilità sono rispettivamente 650 e 1.214. Nel 2009 sono invece 4.048. Tale dato si spiega anche con l'aumentare con il passare del tempo del numero dei pensionati e dei deceduti. Il tasso di attività resta comunque molto alto, anche se leggermente decrescente, per tutti gli anni presi in esame. In merito alla differenza di genere, la prima cosa da notare è che il numero di lavoratori in somministrazione nel 2005 è quasi uguale tra uomini e donne (66.885 maschi contro 60.509 femmine). In entrambi i casi, poi, con l'aumentare degli anni aumenta la quota di assunzioni a tempo indeterminato: nel 2012 il 46% degli uomini e il 42% delle donne è assunto con un contratto *standard*. Rispetto alle altre tipologie di contratto il 3,8% dei lavoratori e delle lavoratrici resta ancora all'interno della somministrazione; il 7,15% dei maschi ha scelto un'occupazione autonoma o parasubordinata contro il 6,24% delle femmine e lo 0,9% degli uomini contro 1,03% delle donne è disoccupato o in mobilità.

Passando alle classi d'età appare subito evidente che nel 2005 i lavoratori interinali con meno di 29 anni erano quasi il doppio di quelli con più di 30 anni; questo a conferma della minore età dei primi lavoratori in somministrazione. Analizzando i dati è possibile notare che per i giovani è più probabile ottenere un'assunzione a tempo indeterminato rispetto ai loro colleghi più anziani: il 48,16% contro il 37,55% (2012). Il tasso di coloro che restano all'interno del comparto interinale è, invece, molto simile e diminuisce con il passare degli anni (2012: 3,87% *under 29* contro 3,77 *over 30*). In entrambi i casi, inoltre, chi sceglie un'occupazione autonoma lo fa principalmente dopo qualche anno dall'esperienza in somministrazione; al contrario chi si dedica ad un'occupazione parasubordinata preferisce non far passare troppo tempo.

Rispetto alla percentuale di lavoratori che resta nella somministrazione, si è già detto come nel 2015 sia aumentata notevolmente la percentuale di lavoratori assunti a tempo indeterminato dalle agenzie attraverso lo strumento dello *staff leasing* [§4.3.4] che cerca di coniugare la necessità di flessibilità delle imprese e la continuità lavorativa per persone.

Da quanto detto appare evidente che i possibili percorsi che precedono o seguono, in Italia, l'ingresso nel mondo della somministrazione sono molto differenti tra loro, come differenti sono i profili anagrafici e professionali dei lavoratori che nel corso della loro biografia sperimentano tale forma contrattuale: si può essere un giovane interinale operaio ma anche una contabile esperta, *over 40*, somministrata nel settore dei servizi.

Dopo la presentazione dei dati emersi dalla ricerca, nelle pagine che seguono si proverà a trarre alcune conclusioni in risposta alle domande di ricerca prima

esposte. Tali considerazione costituiscono anche uno spunto di riflessione per successivi approfondimenti.

## Capitolo 7 – Analisi e riflessioni conclusive

### *Premessa*

L'analisi presentata nei capitoli precedenti muove dal principale protagonista della transizione post-fordista: il lavoro. Il tema del lavoro e delle trasformazioni sociali ad esso innescate, ha contrassegnato le analisi sociologiche sin dagli esordi, seppur con accentuazioni di volta in volta differenti, in base agli approcci teorici degli autori e ai filoni d'indagine: in particolare, il lavoro è apparso come fondamento della società (soprattutto di quella industriale); come fattore per l'ordine e la coesione sociale; come azione sociale guidata tanto da interessi materiali quanto da motivazioni ideali; come essenza dell'uomo e, al tempo stesso, come condizione di estraneazione sociale. Da motore in grado di determinare il senso e la direzione della storia (nelle riflessioni dei sociologi classici), esso diviene il fattore in base al quale si struttura la società taylorfordista, fino a configurarsi più recentemente, come uno degli ambiti che riflette e veicola le trasformazioni sociali e la crisi societaria più ampia (Martinelli, 2003). Le trasformazioni della produzione e del lavoro vanno nella direzione di una valorizzazione delle abilità e conoscenze degli individui che pone al centro dell'attenzione la qualificazione dei lavoratori e dei loro saperi. Le imprese hanno, infatti, sempre meno bisogno di conformità e sempre più di impegno, di creatività, di comunicazione e di conoscenze (Martinelli, 2003). La trasformazione del lavoro, ha assunto, infatti, un'accelerazione straordinaria con l'avvento della società della conoscenza, che ha determinato un aumento di attività immateriali e la trasformazione di molti lavori, un tempo prettamente manuali, in occupazioni che richiedono contenuti cognitivi e competenze inattesi

in passato (Fontana, 2000). Nella distinzione tra lavori “atipici” e lavori tradizionali non cambiano soltanto i contenuti e i rapporti di lavoro ma soprattutto i modi di lavorare. “I nuovi requisiti del lavoro stanno assumendo contorni abbastanza nitidi: il lavoro è meno pesante e più leggero, scrive Aris Accornero [§ 1.2], [...] meno maschile – rigido – esecutivo – performativo, e più femminile – fluido – cognitivo – relazionale” (cit. in Fontana, 2000, p.131). Non ci si riferisce più, al lavoro con la “L” maiuscola che penalizzava la manodopera femminile ma ai lavori con la “l” minuscola che talvolta pongono in discussione e talvolta mandano in frantumi la stessa divisione del lavoro tra i generi (Fontana, 2000). Tali lavori rendono, infatti, meno lineari e più movimentati sia i percorsi delle donne che degli uomini. E’ in questo contesto che si passa dall’oggettivazione del lavoro (la fase del taylorismo-fordismo) all’oggettivazione del lavoratore che si riappropria della sua occupazione mettendo in gioco il proprio capitale umano (Ires, a cura di, 2010). Come descritto, la maggior parte degli studi sulle ApL ha messo in relazione la nascita e la diffusione di tali agenzie con una serie di mutamenti strategici ed organizzativi che si sono manifestati proprio all’interno del concetto di lavoro e, nello specifico, nel sistema industriale e nei servizi (Moschera et al., 2011). Lo sviluppo della fornitura di manodopera presuppone, infatti, da un lato, la liberalizzazione e privatizzazione dei servizi di collocamento, in molti paesi appannaggio del pubblico; dall’altro sottende lo sviluppo di forme di lavoro diverse da quella *standard* ossia dal contratto di lavoro dipendente, diretto e a tempo indeterminato. Insieme a questi due elementi, la nascita delle Agenzie per il Lavoro è stata favorita anche dai processi di decentramento ed *outsourcing*



che hanno interessato, nel corso degli anni, figure e mansioni proprie degli uffici *HR*, interni alle aziende. L'imprevedibilità dei mercati è stata, infatti, affrontata dalle imprese con un'articolazione assai ampia di strategie e strumenti: attraverso l'innovazione tecnologica, attraverso profonde trasformazioni nei modelli organizzativi (produzione snella e cambiamenti nei rapporti tra *make* e *buy* con esternalizzazione di una quota crescente delle attività) infine con i nuovi requisiti della flessibilità della forza lavoro (C.i.do.s.pe.l., 2003). Accanto a tali trasformazioni, la ricerca sociale ha, poi, da tempo messo a fuoco la crescente rilevanza di un processo di profonda trasformazione delle società contemporanee: il processo di individualizzazione. Tale processo investe con forza i differenti sistemi di *welfare capitalism*, producendo (insieme ad altri fattori tra cui le nuove forme di lavoro) una significativa riconfigurazione dei rischi e delle opportunità, dei vincoli, e delle possibilità di cui i giovani (e non solo loro) fanno esperienza (Ires, a cura di, 2010).

In Italia l'introduzione della somministrazione di lavoro è avvenuta principalmente attraverso due leggi: la legge Treu del 1997 e la legge Biagi del 2003 (insieme al Decreto di Legge n. 276/2003). In merito ai principi ispiratori l'articolo 3 del d.lgs. 276/2003 dichiara esplicitamente la finalità della riforma ed in particolare del decreto, consistenti "nella realizzazione di un mercato del lavoro improntato a trasparenza ed efficienza e al miglioramento nella capacità di inserimento dei lavoratori in cerca di occupazione ed ispirato in particolare al principio di sussidiarietà orizzontale e verticale". Nelle intenzioni del legislatore, quindi, le Agenzie per il Lavoro devono svolgere un ruolo importante nella correzione degli squilibri tra domanda ed offerta di lavoro, assistendo le aziende

produttive sia nelle fasi di espansione economica attraverso la fornitura di forza lavoro flessibile, sia nelle fasi di recessione economica attraverso le attività di intermediazione e di supporto alla ricollocazione professionale (Bocchieri, in Tiraboschi e Olivelli, a cura di, 2005).

Riferendoci ai modelli di *welfare* e di lavoro *temporaneo* individuati nel terzo Capitolo, l'Italia, come descritto precedentemente, appartiene al modello restrittivo sud - europeo. In particolare, i requisiti da soddisfare per erogare i servizi di somministrazione si rivelano alquanto rigorosi, determinando conseguentemente una barriera all'entrata del mercato piuttosto elevata<sup>84</sup>.

Rispetto al sistema di protezione sociale, l'introduzione di forme di lavoro atipico non si è accompagnata ad un altrettanto radicale ripensamento della struttura di *welfare* ancora fortemente ancorata al lavoro dipendente *standard*, che si rivela in molti casi inadeguata a tutelare soggetti con carriere lavorative atipiche.

Come descritto, dal momento della sua introduzione, il comparto delle ApL, ha subito numerosi cambiamenti e ri-definizioni del *template* normativo, insieme ad un progressivo cambiamento anche nelle caratteristiche socio-anagrafiche e professionali dei lavoratori che usufruiscono dei servizi di tali operatori. Nel corso degli anni tanto l'allargamento verso il terziario quanto la crisi che ha colpito soprattutto il settore dell'industria manifatturiera hanno contribuito, infatti, a differenziare la platea degli interinali per genere, titolo di studio ed età. Tutti

---

<sup>84</sup> Un'eccezione rispetto alla normale procedura di verifica preventiva dei requisiti richiesti ai soggetti che intendono operare nel mercato del lavoro si verifica nel caso dell'operare del principio del silenzio-assenso. A tale proposito però, occorre ricordare che la disciplina in materia di autorizzazioni prevede anche controlli ex post, che si concretizzano con l'attività di ispezioni e vigilanza e con il rilascio della autorizzazione a tempo indeterminato, soltanto trascorsi due anni dall'ottenimento dell'autorizzazione provvisoria e a seguito della verifica del corretto svolgimento dell'attività. In un contesto fortemente e severamente regolamentato, come quello italiano, la verifica sulla professionalità e sull'affidabilità degli operatori è affidata, quindi, ex ante alla procedure di autorizzazione ed ex post alle ispezioni e alla vigilanza. Ciò non toglie, però, che possano essere messi in pratica dalle imprese di somministrazione meccanismi volti a incrementare la loro reputazione con riferimento alla qualità dei servizi offerti.

questi cambiamenti hanno investito anche la tipologia di competenze richieste che vedono aumentare al proprio interno il peso delle risorse produttive di tipo immateriale e cognitivo (Ires, a cura di, 2010), legate alla dimensione del “servizio”.

Alla fine di questo percorso di analisi, le pagine che seguono si pongono l’obiettivo di presentare alcune riflessioni e considerazioni conclusive alla luce delle lenti interpretative precedentemente proposte. Tali considerazioni partiranno dal tentare di dare risposta alle domande di ricerca formulate per poi manifestare alcune ipotesi sui possibili interventi interni al sistema di *welfare* e di rappresentanza sindacale.

## **7.1 Un comparto “isomorfico”**

Rispetto al primo obiettivo della ricerca, quello di esplorare il comparto interinale italiano, la cornice teorica che più delle altre si presta alla lettura e all’analisi delle sue dinamiche è quella neo-istituzionalista. Oggigiorno gli studi di matrice neoistituzionale sono aumentati ed alimentano un dibattito che si snocciola su più livelli di analisi, dagli studi classici a livello di società, a quelli che con una logica micro analizzano il comportamento delle singole organizzazioni e degli attori istituzionali (Moschera *et al.*, 2011). Ogni livello di analisi può essere letto alla luce di differenti “cornici” istituzionali che influenzano in misura minore o maggiore il comportamento dei singoli attori e stimolano il comportamento delle organizzazioni che vivono il campo (Moschera *et al.*, 2011). Come descritto nel paragrafo 5.3, le ApL, alla stregua di ogni altro soggetto economico sono immerse in un *network*, un campo organizzativo, in cui non esistono confini

stabili e definiti ed in cui contesto ed attori si influenzano reciprocamente. Il confine diventa, infatti, un concetto relativo e cangiante a seconda dei criteri usati per misurare l'intensità e la natura delle relazioni che intercorrono tra i vari soggetti. Il cambiamento delle organizzazioni che vivono nel campo è stimolato da una serie di eventi istituzionali e di pressioni che in misura minore o maggiore alterano la cornice istituzionale ed innestano nuovi impulsi al cambiamento (Moschera *et al.*, 2011). Per comprendere ed analizzare, quindi, i processi che attraversano il lavoro in somministrazione è necessario adottare un approccio olistico che consideri il contesto sociale e culturale e le interazioni tra quest'ultimo e gli attori. Bisogna affermare che il campo delle ApL in Italia si caratterizza, rispetto ad altri settori, per un fortissimo condizionamento del pilastro regolativo sui comportamenti strategici e organizzativi degli attori in esso operanti. Dall'analisi emerge come nella fase di nascita del comparto, sancita dall'approvazione del cosiddetto "Pacchetto Treu", la forte pressione coercitiva abbia spinto all'isomorfismo (coercitivo) delle forme organizzative delle Agenzie. In seguito alla riforma che introduce il lavoro *temporaneo* in Italia, la quasi totalità delle ApL ha adottato, infatti, una forma organizzativa "dominante" in risposta alle pressioni istituzionali che emergono dalla legislazione italiana, dalla regolamentazione vigente e dal sistema sanzionatorio e di controllo. Analizzando l'organizzazione e la struttura funzionale dei principali operatori italiani è possibile evidenziare come siano tutti contraddistinti dalla presenza di alcune caratteristiche di base comuni: le attività sono accorpate utilizzando contemporaneamente due alternative basi di raggruppamento, quella funzionale e quella relativa al mercato geografico

fornito. La totalità delle ApL si serve del criterio funzionale per raggruppare le principali attività strategiche e di *back office*. La configurazione dominante si struttura su due livelli organizzativi: la sede direzionale (Sede legale e direzione amministrativa/generale) e la rete delle Filiali (Consiglio e Moschera, 2005). Le Agenzie sono caratterizzate, quindi, da un sensibile grado di accertamento, mitigato da processi di delega relativi alle gestione delle politiche di produzione ed erogazione operative del servizio (Moschera *et al.*, 2011). Un secondo fattore che spinge verso un'iniziale somiglianza nelle forme organizzative è quello legato alle logiche di imitazione (isomorfimo mimetico): le società presenti nel comparto tendono, infatti, ad imitare le forme organizzative che riscontrano maggior successo e che sono più legittimate dal contesto istituzionale. Da questo punto di vista non si può non considerare come le scelte organizzative adottate dalle grandi società internazionali abbiano condizionato ed influenzato, più o meno consapevolmente le scelte delle società nate in Italia. La presenza di imprese estere nel comparto delle agenzie per il lavoro, assume un peso molto rilevante e ciò è, principalmente, spiegabile attraverso un'analisi critica della normativa con cui è stato introdotto il lavoro interinale in Italia. La scelta di imporre, infatti, numerosi ed impegnativi requisiti ha scoraggiato molti gruppi ad entrare nel mercato italiano ed ha lasciato più spazio ai gruppi internazionali del lavoro *temporaneo* che, forti delle proprie esperienze consolidate in altri paesi e della disponibilità di significativi investimenti, sono riusciti a controllare una consistente quota di mercato. Se da un lato, però, le consistenti barriere all'ingresso (garanzie finanziarie, numero minimo di regioni da coprire ecc.) ed il complesso apparato autorizzatorio e di

controllo [§4.3.4] hanno limitato la numerosità di agenzie presenti in Italia, dall'altro lato hanno garantito la presenza sul mercato di operatori solidi ed affidabili. La mortalità nel settore è, infatti, limitatissima: solo dal 2003 si registrano sporadici casi di cessazione di attività di ApL di minori dimensioni.

Un terzo fattore che alimenta il processo di omogeneità delle scelte organizzative è legato alla presenza nelle diverse organizzazioni, di soggetti che, possedendo un medesimo *background* culturale e professionale, tendono ad assumere comportamenti simili e a facilitare l'introduzione di medesimi assetti strutturali (isomorfismo normativo). Il comparto delle APL è caratterizzato, infatti, da una presenza di *manager* e dipendenti con caratteristiche professionali e socio-demografiche molto simili (Consiglio e Moschera, 2005). Tali caratteristiche dipendono anche dalla legislazione che, definendo *standard* professionali minimi ai quali le società devono adeguarsi, influenza la composizione del personale delle agenzie. Nella specifica da parte del legislatore delle competenze professionali degli addetti e dell'adeguatezza degli spazi, si riscontra l'obiettivo della tutela dei lavoratori, attraverso la garanzia della professionalità delle agenzie e la prevenzione di possibili abusi e sfruttamento dei lavoratori in cerca di un'occupazione. A questo proposito, un dato in assoluta controtendenza rispetto al mercato del lavoro italiano, è rappresentato dalla presenza di un'elevatissima componente di occupazione femminile. Nel 2005 le donne rappresentano, infatti, il 64% del personale di struttura delle ApL italiane. Questa caratteristica assume una valenza ancora più significativa in quanto la presenza femminile non si concentra nei profili di basso livello, come avviene spesso in altri comparti. Numerose sono le donne

che svolgono attività commerciali e diverse sono quelle che ricoprono posizioni di vertice. L'importanza della qualità professionale delle risorse umane utilizzate dalle agenzie per l'erogazione dei servizi di somministrazione è testimoniata anche dal livello di scolarità. L'assunzione di dipendenti laureati raggiunge in alcuni casi un valore superiore all'80%. La presenza di personale altamente qualificato ha sicuramente favorito il percorso di coinvolgimento delle ApL nell'esercizio di funzioni sociali, attraverso la creazione di una rete tra servizi pubblici per l'impiego e agenzie private per la "presa in carico" dei soggetti svantaggiati.

L'evidenze empiriche in merito alla distribuzione territoriale delle agenzie aiutano, poi, a comprendere le dinamiche e le strategie di tali operatori: quelli con un alto valore della produzione annua presentano una rete geografica decisamente articolata anche nel Meridione, e, al contrario le ApL medio-piccole, con risorse finanziarie ed organizzative contenute, tendono a concentrarsi nelle aree del Paese più dinamiche sotto il profilo economico (ItaliaLavoro, 2008). L'evoluzione del comparto, sotto questo specifico profilo, appare dunque notevolmente sbilanciata. Le ragioni sono probabilmente da rintracciarsi, di nuovo, nella stringente normativa che definisce i requisiti necessari al rilascio delle autorizzazioni e nello specifico, nel vincolo di operare in almeno quattro regioni, ostativo alla nascita di agenzie localizzate in una sola area regionale o provinciale. Inoltre i soggetti dimensionalmente medio-piccoli preferiscono investire nelle aree del paese più attive dal punto di vista imprenditoriale e più fluide sotto il profilo delle dinamiche del mercato del lavoro, anche se con alta presenza di *competitor* (ItaliaLavoro, 2008). Da

quanto sin qui ossevato, emerge come la specializzazione produttiva del territorio influisca sulle scelte strategiche di posizionamento della sede, mostrando come le preferenze si concentrino nelle aree a maggiore vocazione industriale e specializzazione tecnologica, in corrispondenza dei principali distretti produttivi. La struttura di ciascun sistema di incontro domanda - offerta e l'articolazione della presenza dei soggetti pubblici e privati presenta, come emerso dall'analisi, alcune significative tendenze: in buona parte delle 20 regioni italiane il numero degli operatori privati autorizzati supera di gran lunga l'insieme dei Centri per l'Impiego pubblici distribuiti nei diversi bacini; la distribuzione percentuale dei soggetti attivi sul mercato del lavoro in ciascun contesto regionale vede pertanto una netta prevalenza delle agenzie private. Tale tendenza assume connotati strutturali in particolare nel quadrante centro-settentrionale. Diversa è, invece, l'articolazione del sistema di *job matching* pubblico e privato in alcune regioni del Mezzogiorno (Puglia, Sardegna e Sicilia) in cui i CPI rappresentano una quota ancora consistente del totale degli operatori. Ciò sta a significare che il peso della gestione dei processi allocativi della forza lavoro in sistemi strutturalmente deboli sotto il profilo occupazionale ricade prevalentemente, tuttora, sul pubblico.

## **7.2 I tragitti professionali degli interinali: nuovi attori e competenze**

Nei primi capitoli del presente lavoro si è descritto come rispetto al taylorfordismo, la nuova era abbia portato con sé una maggiore discontinuità dei tragitti lavorativi, comportando inevitabilmente una maggiore precarietà del



lavoro. E' necessario, quindi, costruire e ricostruire il proprio percorso lavorativo senza un disegno professionale ben garantito. Anche secondo Accornero, infatti, "il vero problema sono i tragitti" in quanto gli itinerari lavorativi di oggi sono, quasi sempre, più discontinui: ce ne sono alcuni che cominciano e si intoppa fin dall'inizio, oppure cominciano bene e non danno grossi problemi, ce ne sono alcuni che sembrano tracciare dei sentieri individuali *fra i lavori* altri ancora che sterzano in modo totalmente casuale. Si può essere apprendista, stagionale, interinale, lavoratore a termine, para-subordinato etc. (Accornero, 2006b). Allo stesso modo, è possibile osservare, rifacendoci ai dati analizzati nel Capitolo 6, che gli stessi percorsi nel mondo della somministrazione sono molto differenziati come estremamente diversificato è il profilo dei lavoratori in somministrazione, sia rispetto alle caratteristiche socio-anagrafiche che alle diverse figure professionali impiegate con questa forma contrattuale. Compatibilmente con i cambiamenti nel mercato del lavoro descritti nel primo Capitolo, negli ultimi anni la composizione dei lavoratori somministrati ha iniziato ad essere più variegata rispetto al periodo della sua prima introduzione in cui la figura decisamente dominante era quella del giovane-uomo-operaio. Pur essendo tuttora utilizzato prevalentemente dalle imprese del settore industriale, il comparto della somministrazione è stato investito dai processi di terziarizzazione e di graduale femminilizzazione [§6.1.3], seguendo le tendenze che hanno interessato il sistema economico-produttivo italiano.

Caratteristica dei primi lavoratori interinali era dunque la giovane età: per lo più giovani che utilizzavano il lavoro interinale come mezzo per sostenersi agli studi, intravedendo la possibilità di conciliare periodi di lavoro con altre

esigenze, o per avere un primo contatto con il mondo del lavoro. “Del resto, mentre l'istruzione ritarda il momento dell'ingresso nel mondo produttivo, il giovane incontra difficoltà non soltanto per trovare il lavoro che vuole, ma proprio per capire che lavoro vuole. Non c'è più quella specie di predestinazione sociale che ieri instradava tanti figli sulla via dei genitori, portandoli fino alle soglie del luogo di lavoro o addirittura dentro. Oggi, potendo e quindi dovendo scegliere, il giovane ha bisogno di orientarsi e confrontarsi” (Accornero, 2006b, pp. 90-91). La ricerca effettuata ha dimostrato, invece, che, oggi, la maggior parte degli ingressi nel lavoro interinale non avviene da parte di soggetti al primo lavoro, ma da persone già presenti nel mercato del lavoro. Questo dato è confermato anche dall'età anagrafica di tali lavoratori, che, a partire dagli ultimi anni, in linea con i dati europei, è andata via via aumentando, soprattutto per le donne. Il lavoro in somministrazione non rappresenta più, quindi, solo un'opportunità per le giovani lavoratrici di entrare nel mercato del lavoro, al pari dei coetanei maschi, ma anche un'occasione di reinserimento per quelle più adulte, che assolti i carichi familiari, intendono “rimettersi in gioco” [§ 6.1.3] (Altieri, Dota, Piersanti, 2009). Come descritto, la femminilizzazione del comparto assume, però, in Italia, alcune differenze nelle tre ripartizioni territoriali al Nord e nel Centro le presenza femminile tra i lavoratori interinali è decisamente più elevata che al Sud. Il dato meridionale, caratterizzato da una “bassa” presenza femminile è legato soprattutto alle caratteristiche del mercato di lavoro locale: nel settore terziario, dove di solito vi è un'altra presenza femminile, le imprese meridionali ricorrono ad altre forme contrattuali più convenienti del lavoro somministrato o addirittura al nero. Un

altro dei cambiamenti interni al mondo interinale è la fine dell'equivalenza tra lavoro in somministrazione e basse qualifiche, data l'alta presenza, tra i lavoratori *temporanei*, di risorse fortemente professionalizzate in diversi settori lavorativi. La terziarizzazione delle occupazioni in somministrazione, soprattutto nei settori dell'informatica, dei servizi alle imprese, del commercio all'ingrosso, del credito, della pubblica amministrazione, della sanità e dell'istruzione, ha, infatti, alimentato il processo di crescita nelle imprese private e nelle istituzioni pubbliche del numero dei "lavoratori interinali della conoscenza", dovuto anche ad forte incremento della domanda di figure ad alta qualificazione (Mocci, 2010). Cresce, inoltre, l'importanza delle risorse immateriali e fra queste della "conoscenza" [§ 1.2; 1.2.1] in senso lato anche codificata e tacita: come sapere, saper fare, saper essere. In uno scenario profondamente mutevole, infatti, "in cui il mercato del lavoro appare più frammentato ed incerto ma anche ma per altri versi più ricco di possibilità, [...] le qualifiche e i ruoli professionali predefiniti dai mansionari divengono riferimenti sempre meno significativi poiché i contesti organizzativi e istituzionali generano, in modo endogeno e idiosincratico, competenze specifiche e contestuali per affrontare le situazioni di cambiamento e gli stessi saperi professionali si basano su una autonomia sempre più richiesta dai soggetti (Viteritti, 2005: p. 95). Sono, perciò, valorizzate quelle che vengono definite le competenze trasversali come l'autonomia, il sapere prendere decisioni, le capacità relazionali (Ires, a cura di, 2010). "Il tema delle competenze diventa allora cruciale e, seppure in modo non univoco, da un lato mette in luce quello che si può definire come processo di personalizzazione dei percorsi professionali e, dall'altro, sottolinea le implicazioni, anche soggettive,

poste dalla flessibilità dei rapporti di lavoro (Viteritti, 2005: p.8). La femminilizzazione del lavoro poggia, proprio, sulle competenze relazionali richieste dai nuovi modi di lavorare, dalle forme più articolate e dai contenuti più ricchi (Fontana, 2000). Da questo dipende anche la presenza, all'interno dei lavoratori interinali, di donne con un titolo di studio più elevato rispetto ai colleghi maschi. D'altra parte i cambiamenti e le dinamiche che attraversano il mondo del lavoro somministrato italiano dimostrano, proprio come il sesso e l'età delle persone occupate in impieghi temporanei dipendono essenzialmente dalla fase di sviluppo nella quale si trova il mercato in un determinato paese, oltre che dagli obiettivi di politica del lavoro. La stessa CIETT, ha messo in luce come una caratteristica del lavoro interinale sia proprio la sua natura ciclica: l'anticipare le fasi di crescita e di calo dei mercati, in modo da porsi quale termometro dei cambiamenti economici e occupazionali.

Anche rispetto ai percorsi in uscita dalla somministrazione, il comparto si presenta come un mercato ad alta mobilità: i dati empirici hanno dimostrato che la maggioranza dei lavoratori interinali esce o transita in questo segmento rimanendo in larga misura nell'area dell'occupazione e soprattutto di quella dipendente. Una piccola parte si "trasferisce" anche nel mercato del lavoro autonomo e parasubordinato. I lavoratori interinali, infatti, attraverso una o più esperienze di lavoro acquisiscono un bagaglio professionale e formativo che ne accresce l'*occupabilità*, ossia la possibilità di reperire una nuova e più qualificata attività lavorativa al termine dei periodi di missione (Altieri, Oteri, Pedaci, 2005). Lo stesso concetto di *occupabilità (employability)*, che ha assunto un posizione centrale nelle *policy* del lavoro europee, riprende il

discorso sulle competenze individuali “che migliorano l’abilità del lavoratore di assicurarsi e mantenere un lavoro, migliorare la propria posizione e essere in grado di affrontare il cambiamento, procurarsi un’altra posizione lavorativa nel caso in cui si fosse persa, ed entrare più facilmente nel mercato del lavoro a diversi periodi del ciclo di vita» (OIL, 2000, cit. in Cuzzocrea, 2015: p.59). I cambiamenti che hanno riguardato il mondo delle organizzazioni e le stesse strutture produttive hanno, infatti, trasformato non solo i modi in cui si formano e si utilizzano le competenze (Viteritti, 2005) ma anche la natura delle stesse competenze richieste per essere *occupabili* [§ 1.2; 1.2.1]. La professionalità diventa, quindi, processiva come l’impresa, qualcosa di diverso dal tradizionale bagaglio di conoscenze ed esperienze accumulate; al lavoratore si richiede di cogliere i segnali delle novità e delle discontinuità, di reagire ai problemi con intraprendenza e responsabilità, di essere disposto a cooperare e ad aggiornarsi continuamente (Accornero, 1997). Non è da sottovalutare, inoltre, come è emerso dalla ricerca di Ichino *et al.* (2003) [§2.2.1] l’«effetto di segnalazione» che l’esperienza di lavoro atipico avrebbe per quegli imprenditori interessati a selezionare i giovani più produttivi o comunque più motivati ad entrare nel mondo del lavoro. Aver accettato di farlo anche a condizioni normative «inferiori» rispetto agli standard, potrebbe costituire un buon «biglietto da visita» (Barbieri, Scherer, 2005). Allo stesso modo, le imprese potrebbero aver utilizzato tali forme di impiego come periodo di prova per selezionare meglio i giovani più affidabili. Accanto a chi transita verso un impiego più stabile c’è un’altra percentuale di lavoratori che resta nella somministrazione; l’elevato numero di missioni brevi trasforma, infatti, certi

interinali in veri collezionisti di esperienze che si avvicendano con poca linearità e molte sterzate al mondo del lavoro, ma che vengono accettate come passaggi transitori (Fullin, 2004). Tra questi c'è anche chi si è adattato all'incertezza perché ha constatato che le proprie competenze sono richieste e che la propria agenzia le riesce a “piazzare” garantendosi, così, un flusso continuo grazie alla costruzione di reti di relazioni che hanno come perno le ApL. Sono soggetti, selezionati dalle agenzie e fidelizzati per il numero di contratti intrapresi. La fidelizzazione ad un'agenzia offre maggiori vantaggi al lavoratore in quanto queste riservano, solitamente, più opportunità di inserimento ai lavoratori già “sperimentati” in altre missioni (Fullin 2004). Punto di riferimento fondamentale in questi processi di selezione sono di nuovo le competenze trasversali sui cui incidono fortemente la personalità e il potenziale della lavoratrice o del lavoratore sia per quanto riguarda la componente motivazionale-cognitiva, che aiuta a diagnosticare i problemi (*il problem setting*) e ad impostarli al fine di risolverli, sia quella sociale-relazionale, che mette a frutto i processi di formazione e di socializzazione al lavoro. Rispetto alla percentuale di lavoratori che resta nella somministrazione, si è già detto come oggigiorno sia aumentata notevolmente la percentuale di lavoratori assunti a tempo indeterminato dalle agenzie attraverso lo strumento dello *staff leasing* [§4.3.4]. Tale strumento, fortemente rilanciato dalla possibilità di sgravi contributivi normata dal *Jobs Act* [§4.3.7], ha permesso anche alle ApL di coniugare la necessità di flessibilità delle imprese e la continuità lavorativa delle persone.

La mobilità dei tragitti all'interno della somministrazione può essere letta anche alla luce della distinzione descritta nel Capitolo 2 [§2.2.4] tra *percorsi orientati* e

*percorsi con aspettative di transizione.* Spesso, infatti, gli interinali hanno percorsi con aspettative di transizione, fatta eccezione di coloro che ambiscono ad essere assunti direttamente all'interno dell'azienda in cui sono stati inviati in missione (Fullin, 2004). Quelli ancora in transizione sembrano alla ricerca di una specifica traiettoria professionale, ma nel frattempo si stanno costruendo una “carriera” all'interno di un'Apl, sondando il mercato del lavoro ed arricchendo il proprio *curriculum* da spendere nelle future occupazioni. Da tale condizione di passaggio scaturisce un atteggiamento di attesa che permette loro di coltivare l'aspirazione a raggiungere una situazione occupazionale migliore grazie alla quale affermare il proprio disegno professionale o esistenziale (Magatti, Fullin, 2002).

### **7.3 Per un nuovo sistema di welfare**

*“[...] lo Stato dovrebbe garantire una continuità di cittadinanza del lavoro nella discontinuità dei tragitti lavorativi” (Accornero, 2006, p.56).*

Dall'analisi dei tragitti professionali degli interinali emerge come il problema sembra essere non tanto la flessibilità del lavoro, ma l'assenza di supporto tra un'occupazione e un'altra e più in generale di una concreta acquisizione della piena cittadinanza (Berton, Richiardi, Sacchi 2009, Samek Lodovici, Semenza 2008). Sempre più spesso, le traiettorie professionali si caratterizzano, infatti, per carriere esterne, la cui mobilità non dipende tanto dal mercato del lavoro interno alle imprese, quanto dalla capacità dei soggetti di stare sul mercato (del

lavoro). Costruirsi una carriera non più all'interno di un'azienda ma direttamente nel mercato del lavoro risponde anche alla necessità, evidenziata da Standing (2012), per i lavoratori precari di crearsi un'identità professionale ed una comunità occupazionale indipendentemente dal numero di lavori e di aziende che si attraversano. La discontinuità è poi, spesso, complicata dal fatto che gli occupati hanno vari tipi di impiego, tra loro diversamente tutelati, i quali sono talvolta intervallati da periodi di disoccupazione coperti in modo diseguale o del tutto scoperti. Una politica del lavoro che miri ad incidere sugli svantaggi nel mercato del lavoro e più in generale sull'esclusione sociale, dovrebbe, quindi, prestare attenzione non tanto ai lavoratori e alle lavoratrici e al tipo di contratto che hanno, ma piuttosto ai diritti di cittadinanza che dovrebbero essere loro riconosciuti, dentro e fuori il mercato del lavoro. Tale politica dovrebbe prevedere la libertà per le imprese di assumere con contratti temporanei ma allo stesso tempo un sostegno ai lavoratori per costruirsi una carriera non più all'interno di un'azienda ma direttamente nel mercato del lavoro. Tuttavia è assodato che il nostro paese abbia utilizzato un approccio *two tier*: cioè, alla liberalizzazione dei contratti per i giovani non si è accompagnato un cambiamento nell'assetto istituzionale di chi era già occupato al tempo in cui le riforme sono intervenute (Cuzzocrea, 2015). Dall'introduzione della flessibilità nel mercato del lavoro il legislatore è intervenuto più volte, concentrandosi sulla definizione delle differenti modalità d'impiego non compensate o accompagnate da altrettante iniziative sul piano della copertura sociale e degli ammortizzatori (Gualmini, Rizza, 2011). Prima della Riforma Fornero e del *Jobs Act* è mancata, infatti, qualsiasi volontà di revisione legislativa dei meccanismi di protezione.



Nello specifico, Gualmini e Rizza ricordano che “nel nostro ordinamento non è mai stato introdotto alcun tipo di sussidio per coloro che non hanno mai lavorato o che non hanno una storia contributiva sufficientemente lunga e continuativa” (2011: p.203). L'Italia rappresenta un caso anomalo in Europa poiché è, ancora, sostanzialmente priva di un sistema rivolto a fronteggiare in modo universalistico la situazione di bisogno dei soggetti slegato dalla pregressa situazione lavorativa. Non esistono, infatti, sussidi di tipo assistenziale determinati esclusivamente sulla base della condizione familiare e dell'individuo. Questo grava particolarmente sulla possibilità per i giovani di costruirsi una vita sociale in autonomia. In quasi tutti gli altri paesi europei, al contrario, accanto alle indennità di disoccupazione vere e proprie, normalmente collegate a requisiti di carattere contributivo/assicurativo e corrisposte per limitati periodi di tempo, sono sempre garantite ai lavoratori disoccupati o inoccupati prestazioni economiche di sicurezza sociale. Il problema può essere letto come il risultato di uno sfasamento tra i processi in atto nel mercato del lavoro e le caratteristiche del sistema di protezione sociale che resta ancora orientato in favore di chi ha perso il lavoro e non di chi non l'ha mai avuto; la situazione pertanto si regge ancora su un equilibrio molto fragile, in cui la famiglia gioca un ruolo sostitutivo importante di protezione contro i rischi connessi all'instabilità del lavoro. Assistiamo, infatti, nel sistema di protezione sociale italiano alla coesistenza di principi opposti a cui si ispirano i diversi programmi di *welfare*: un criterio corporativo di derivazione «bismarckiana» che informa il sistema pensionistico e quello di sostegno contro la disoccupazione, differenziati in base all'appartenenza a diverse categorie professionali; di contro

a un criterio universalistico a cui si ispirano il sistema sanitario e quello educativo, entrambi basati sulla cittadinanza e non sullo *status* occupazionale (Colombo, Regini, 2009).

Solo recentemente, con il *Jobs Act*, il legislatore ha operato un ripensamento delle tecniche di tutela fin qui impiegate nel diritto del lavoro italiano; ripensamento che parte dall'individuazione del bene da garantire che non è più il posto del lavoro, ma l'occupazione (Maresca, 2015). In questo modo la tutela del lavoratore non viene concentrata nel rapporto individuale che intercorre tra il singolo prestatore e il datore di lavoro, ma tende a realizzarsi nel mercato del lavoro con la predisposizione di politiche attive finalizzate alla ricollocazione professionale del lavoratore in un'altra occupazione [§4.4.1.1]. Questo avviene anche, come nel resto d'Europa, vincolando la possibilità di accedere ai sussidi monetari ad un impegno attivo da parte del disoccupato nella ricerca di una occupazione, secondo il principio *work first*.

Con i decreti attuativi della legge delega 183/2014 si prende, inoltre, atto della complessità dell'operazione di ricollocazione e del tempo necessario a rioccupare il lavoratore: un tempo che deve essere proficuamente impiegato per orientare quest'ultimo verso idonei settori produttivi, attraverso interventi formativi mirati al rimpiego (Maresca, 2015). Tutto ciò dovrebbe indurre un dinamismo nel mercato del lavoro finalizzato a consentire la ricollocazione del lavoratore privo di occupazione, che non viene lasciato solo con un sussidio economico per sostenere il reddito, in attesa che riesca a trovare un altro lavoro ma a cui si offrono gli strumenti per realizzare il suo reinserimento nel sistema produttivo. Questo rappresenta il punto di partenza nel passaggio dal *welfare*

assistenziale fordista ai nuovi profili “attivanti”. Oltre alle tradizionali tutele, diventa, infatti, essenziale la ridefinizione delle proprie competenze, in una fase in cui la conoscenza rappresenta il cuore dei meccanismi di produzione del valore (Giullari, 2010).

Funzioneranno in concreto le politiche attive? A questa domanda potranno dare risposta solo i risultati che si verificheranno nella fase di applicazione del nuovo sistema, tenendo conto che questi risultati non sono scontati e neppure esclusivamente imputabili al sistema normativo dato da legislatore, ma anche all'impegno e alla convinzione che tutti coloro che, a vario titolo, sono chiamati, dal legislatore a cooperare per il successo delle nuove politiche attive del lavoro (Maresca, 2015). All'interno di tali politiche le ApL si stanno ponendo come attori “sociali” innovatori nell'organizzazione del mercato del lavoro, anche attraverso la formazione e il reinserimento di individui in posizione di difficoltà rispetto al mercato del lavoro. Esempio della “nuova” funzione di tali operatori privati è il progetto della “Garanzia Giovani” [§ 5.3.1] che rientra nel Piano Europeo per la lotta alla disoccupazione giovanile e che rappresenta, in Italia, la prima grande sperimentazione di un modello di sviluppo dei servizi per il lavoro basato sulla collaborazione tra operatori pubblici e privati. Le ApL, infatti, grazie alla comprovata esperienza e alla presenza capillare sul territorio, possono svolgere un ruolo di primo piano, ponendosi come importanti attori di policy, orientando socialmente alcune delle caratteristiche che hanno contraddistinto, negli anni, l'istituto della fornitura di manodopera. La partecipazione a progetti congiunti all'interno di reti tra attori istituzionali ed economici alimenta, proprio, la fiducia reciproca che può portare alla creazione di vasti reticoli destinati a

durare nel tempo perché cementati da obblighi reciproci ed interessi comuni.

Il comparto della somministrazione offre inoltre, come descritto, attraverso il sistema della bilateralità [§ 4.5], un vero e proprio *welfare* di settore unico nell'universo delle forme di lavoro temporaneo. Tale sistema di protezione sociale fornisce ai dipendenti tramite agenzia un'apposita tutela sanitaria, contributi economici per gli asili nido e strumenti di sostegno alla maternità, oltre l'accesso a credito agevolato senza interessi per prestiti personali. Si tratta di strumenti ancora poco conosciuti ma che migliorano la qualità del lavoro e della vita.

#### **7.4 Idee per una nuova rappresentanza sindacale dei somministrati**

Nel comparto italiano della somministrazione, in accordo con il modello restrittivo - sud europeo, i sindacati continuano a giocare un ruolo di controllo e partecipano attivamente, attraverso lo strumento della contrattazione collettiva a cui si rinvia soprattutto nel definire limiti quantitativi e qualitativi al rinnovo dei contratti *temporanei* ed al loro utilizzo. Come descritto i lavoratori interinali godono, poi, di uno specifico *welfare* garantito nell'ambito del sistema della bilateralità che si occupa di vigilare sulla sicurezza del lavoro ed offrire a questi diverse prestazioni assistenziali.

Nonostante queste iniziative, diverse indagini (Di Nicola, della Ratta-Rinaldi, Ippolito, Rosati, 2014; Fullin 2004) hanno messo in luce le critiche e le delusioni dei lavoratori precari nei confronti del Sindacato e la loro distanza da ogni

possibile sistema di rappresentanza collettiva. Nello specifico dei lavoratori somministrati tali difficoltà sono associate alla stessa natura triangolare del rapporto di lavoro e alla distinzione (e tensione) fra la figura del datore di lavoro «formale» e quella del datore di lavoro «sostanziale» che: “[...] mette in crisi la capacità dei lavoratori di far sentire la propria voce e di influire sulle proprie condizioni di lavoro. A livello internazionale, si sono sviluppate strategie di tutela del lavoro volte ad agire non tanto sul datore di lavoro «formale», l'ApL, quanto su chi effettivamente fruisce della prestazione, l'utilizzatore. Le campagne *Justice for janitors* negli Stati Uniti, le *Living Wage Campaigns* nel Regno Unito (Wills 2009), ma anche i numerosi Accordi Quadro Internazionali che includono i fornitori nel loro ambito di applicazione, pur nella loro diversità, condividono un elemento comune: muovono nella direzione di un superamento della distinzione fra datore di lavoro «formale» e «sostanziale» e cercano di ricostruire la tutela del lavoro attraverso iniziative volte a sancire la responsabilità delle imprese *leader* nei confronti delle condizioni di lavoro di chi opera nelle loro catene di fornitura. Costituiscono, insomma, dei tentativi di adattare la pratica di rappresentanza e tutela del lavoro alle nuove strutturazioni dei rapporti fra imprese e alle relazioni di potere che in esse intercorrono (Dorigatti, 2015).

Dello stesso segno è la campagna «Stesso lavoro, stesso salario» portata avanti dall'IG Metall, il sindacato dei metalmeccanici tedeschi, a partire dal 2007, per migliorare le condizioni dei lavoratori in somministrazione impiegati nel settore metalmeccanico tedesco<sup>85</sup>. La campagna è partita dal principio

---

<sup>85</sup> In Germania, il lavoro in somministrazione è particolarmente diffuso nel settore metalmeccanico. Secondo i dati riportati dall'associazione datoriale delle aziende del settore, questa forma di impiego rappresenta circa il 5,3 per cento del totale degli occupati (Dorigatti, 2015)<sup>85</sup>. In alcune aziende, come lo

sostenuto dallo stesso segretario dell'IG Metall, Detlef Wetzel, «il primo elemento da riconoscere è che sono le aziende utilizzatrici (...) e non le agenzie di somministrazione il punto su cui bisogna agire» (cit, in Dorigatti, 2015, p. 293). Infatti, gli insufficienti rapporti di forza e la mancanza di disponibilità da parte delle agenzie di somministrazione di introdurre nel settore soluzioni socialmente compatibili rendono necessario che il focus dell'azione politica e contrattuale dell'IG Metall si sposti sulle aziende e sui settori utilizzatori. (...) Strategie aziendali per regolare l'utilizzo del lavoro in somministrazione devono essere sviluppate laddove i lavoratori in somministrazione prestano il loro lavoro e l'IG Metall può dispiegare la sua forza organizzativa: nelle aziende utilizzatrici. Anche il reclutamento e l'assistenza dei lavoratori interinali deve essere svolta dai consigli d'azienda e dai delegati delle aziende utilizzatrici (IG Metall 2007, cit in Dorigatti, 2015, p.293). La campagna si è basata su due pilastri: il reclutamento e la rappresentanza dei lavoratori in somministrazione da parte dei consigli d'azienda delle aziende utilizzatrici e la stipula di accordi collettivi migliorativi rispetto alla normativa contrattuale e di legge, sia a livello aziendale che nazionale.

Ciò che emerge dalle esperienze brevemente illustrate è che se i processi di *outsourcing* costituiscono strumenti di marketizzazione (ossia di *market-making*) con effetti negativi per i lavoratori, è però all'interno di queste relazioni che i processi di *market-embedding* possono trovare luogo. Queste osservazioni hanno importanti implicazioni anche da un punto di vista pratico, ossia per la formulazione di strategie sindacali più efficaci. Non è più sufficiente, infatti,

---

stabilimento BMW di Lipsia, la percentuale dei lavoratori in somministrazione sulla forza lavoro totale raggiunge punte del 30-40 per cento (Benassi 2013).

guardare solamente alle relazioni interne alle imprese per analizzare le strutture delle relazioni industriali, ma bisogna adottare un approccio più ampio, che tenga conto anche dei *network* all'interno dei quali l'impresa è collocata e degli attori che ivi operano (Lakhani *et al.* 2013). Come visto, infatti, la contrattazione sulle condizioni di lavoro può avere come partner non il datore di lavoro diretto, ma l'utilizzatore (Dorigatti, 2015).

### **7.5 In conclusione...**

Il modello italiano di incontro domanda e offerta di lavoro ha vissuto negli ultimi anni cambiamenti significativi. Il processo di riforma e conseguentemente di apertura agli operatori privati di una delle componenti fondamentali del mercato del lavoro, quella del cosiddetto *job matching* ha innescato nel sistema importanti novità. L'analisi descritta ha messo in evidenza che se è vero che il lavoro in somministrazione svolge una funzione collocativa soprattutto per individui non più giovanissimi e con alle spalle già una o più esperienze nel mercato del lavoro, d'altro canto la loro "nuova" funzione sociale, di accompagnamento al lavoro di soggetti in situazione di difficoltà, può rappresentare un'occasione per i giovani, sempre più minacciati dall'insicurezza e dall'instabilità (per esempio attraverso il progetto delle "Garanzia Giovani"), di approcciarsi al mondo lavorativo, costruendo un proprio percorso professionale. In merito ai lavoratori somministrati, come insegna la letteratura sui percorsi di vita nel lavoro temporaneo, la questione della flessibilità non va letta in termini di fotografie di uno o più forme contrattuali, ma piuttosto va

osservata in termini di percorsi-transizioni da una forma occupazionale ad un'altra o da una condizione di occupato, anche se con un contratto temporaneo, ad altra condizione, sia essa la disoccupazione, l'inattività, o un'altra forma di occupazione; percorsi che si differenziano sulla base delle caratteristiche soggettive degli attori stessi, ma anche del sistema e tipologia di opportunità offerte loro (Altieri, Dota, Piersanti, 2009). I tragitti nel mondo della somministrazione possono, infatti, approdare ad una situazione di "successo" in cui si arriva ad un impiego attinente alle proprie aspirazioni di stabilità contrattuale o di riconoscimento professionale al di fuori del comparto. O possono anche restare "inseriti" nel mondo dell'interinale, sia per scelta che per necessità, attraverso meccanismi di fidelizzazione ad un'Agenzia, che permettono, come descritto, in alcuni casi, la costruzione di una continuità lavorativa che prescinde le diverse esperienze professionali. A questo proposito è interessante sottolineare il recente aumento di assunzioni attraverso lo strumento dello *staff leasing* (assunzione tempo indeterminato tramite agenzia), che permette ai lavoratori di beneficiare, oltre che delle tutele del *Jobs Act* (le stesse dei lavoratori assunti direttamente dalle aziende), anche del *welfare* di settore interamente finanziato dalla bilateralità [§ 4.5]. Ma soprattutto a garantire la tutela del lavoratore è lo stesso *core business* delle ApL, economicamente interessate a ricollocare il dipendente ogni qual volta si verifichi un'interruzione dell'attività lavorativa. A tal fine fondamentale è il supporto dei fondi Forma.Temp [§ 4.5] che consentono alle agenzie di procedere alla formazione continua dei dipendenti e di riqualificarli per essere sempre pronti a rispondere puntualmente alle esigenze provenienti dal mercato.



Nonostante i passi in avanti compiuti, i dati analizzati hanno, tuttavia, evidenziato come le Agenzie per il Lavoro non siano ancora entrate pienamente nella cultura del mercato italiano; è possibile, però, pensare che in futuro, grazie soprattutto alla professionalità degli operatori e a una maggiore promozione all'esterno, esse possano ottenere delle *performance* migliori. Le Agenzie sono, infatti, attori polifunzionali del mercato del lavoro che offrono esperienza e *know how* non solo nella somministrazione ma anche nei servizi di ricerca e selezione, formazione e ricollocamento professionale, fungendo da Centro Servizi per chi cerca un'occupazione e da *partner* strategico per la competitività delle imprese. L'evoluzione del comparto è anche alimentata da un "effetto di auto-alimentazione"[§ 2.2.3]: più numerose sono le agenzie, più cresce la loro professionalità e la loro capacità di creare valore, più aumenta il numero di aziende e di lavoratori interessate ad avvalersi dei loro servizi.



## Riferimenti Bibliografici

- Accornero A., (2006a), *Lavoro, mercato, regole: quando il difetto sta nel manico...*, in AAVV, *La << La legge Biagi>> anatomia di una riforma*, Editori Riuniti, Roma.
- Accornero A., (2006b), *San Precario Lavora per noi. Gli impieghi temporanei in Italia*, Rizzoli, Bologna.
- Accornero, A., Altieri, G., Oteri, C. (2003), *Le agenzie di lavoro interinale*, Mimeo.
- Accornero A.,(1997), *Era il secolo del lavoro*, Bologna, Il Mulino.
- Altieri G. (a cura di) (2009), *Un mercato del lavoro atipico, Storia ed effetti della flessibilità in Italia*, Ediesse, Roma
- Altieri G. Dota, F. e Piersanti, M. (2009), *Percorsi nel lavoro atipico. Il caso dei lavoratori interinali*, Franco Angeli, Milano.
- Altieri G. e Oteri C. (2004), *Il lavoro interinale come sistema: bilancio di un quinquennio*, Roma: Ediesse.
- Altieri G., Oteri C., Pedaci M., *Dal lavoro interinale alla somministrazione di manodopera: primo monitoraggio su cosa cambia per le Agenzie per il Lavoro e per le imprese utilizzatrici. Rapporto IRES, 2005.*
- Amerio P. (2009), *Giovani al lavoro. Significati, prospettive, aspirazioni*, il Mulino, Bologna.
- Anastasia B., Mancini M., Trivellato U. (2009). *Il sostegno al reddito dei disoccupati: note sullo stato dell'arte. Tra riformismo strisciante, inerzie dell'impianto categoriale e incerti orizzonti di Flexicurity*. ISAE Working Paper n.112.
- Armano E., Murgia A., (2014), *Generazione Precaria, Nuovi lavori e processi di soggettivazione*, Emil, Bologna.

- “Apprendimento, Formazione e Lavoro. Questioni di Matching?” (2012), in Scuola democratica. Learning for Democracy. n. 4, pp.186-209.
- AssoLavoro, La somministrazione di Lavoro, Maggio 2012.
- Bagnasco A. (2003), *Società fuori squadra. Come cambia l'organizzazione sociale*, Il Mulino, Bologna.
- Bagnasco, A. (1977), *Tre Italie*, Il Mulino, Bologna.
- Ballarino G., (2005), Strumenti nuovi per un lavoro vecchio. Il sindacato italiano e la rappresentanza dei lavoratori atipici, *Sociologia del Lavoro*, n. 97, pp. 174-191.
- Barbera, M. (2010), Trasformazione della figura del datore di lavoro e flessibilizzazione delle regole del diritto, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 126 (2), pp. 203-255.
- Barbieri P., Scherer S., (2007), Vite svendute. Uno sguardo analitico sulla costruzione sociale delle prossime generazioni di esclusi *Polis* n.3, pp. 431-459.
- Barbieri P., Scherer S., (2005), Le conseguenze sociali della flessibilizzazione del mercato del lavoro in Italia, in *Stato e mercato*, n. 2, pp. 291-322, il Mulino, Bologna.
- Bauman Z., (2001), *La società individualizzata. Come cambia la nostra esperienza*, Il Mulino, Bologna.
- Beck U., (2000), *Europa Felix il vecchio continente e il nuovo mercato del lavoro*, Carocci, Roma
- Beck U., (2000), *Il lavoro nell'epoca della fine del lavoro, Tramonto delle sicurezze e impegno civile*, Einaudi, Torino.
- Beck U., (2000b), *La società del rischio. Verso una seconda modernità*, Carocci, Roma.
- Bellini E., Quaranta M., Santucci R., (a cura di), (2008), *ICT e Lavoro Flessibile. I modelli organizzativi, contrattazione collettiva e autonomia individuale*, Pubblicazioni DASES, FrancoAngeli, Milano.

- Benassi, C., Dorigatti, L. (2014), *Straight to the Core – Explaining Union Responses to the Casualization of Work: The IG Metall Campaign for Agency Workers*, in *British Journal of Industrial Relations*, 5, pp. 1-23.
- Benassi, C. (2013), *Political economy of labour market segmentation: agency work in the automotive industry*, ETUI working paper 2013.06.
- Berger P.L., Luckmann T., (1969), *La realtà come costruzione sociale*, Il Mulino, Bologna.
- Bergstrom O., (2003), *New Understanding of European Work Organization*, Executive Summary.
- Bertolini S., (2012), *Flessibilmente giovani. Percorsi lavorativi e transizione alla vita adulta nel nuovo mercato del lavoro*, Il Mulino, Bologna.
- Berton F., Richiardi M., Sacchi S., (2009), *Flex-insecurity: Come in Italia la flessibilità del lavoro diventa precarietà*, il Mulino, Bologna.
- Berton F., Richiardi M., Sacchi S., *Flex-insecurity: dalla flessibilità alla precarietà*, [www.lavoce.info](http://www.lavoce.info). 28 Novembre 2008.
- Blossfeld H.P., Buchholz S., Hofacher D. (2011). *Globalizzazione, flessibilizzazione del lavoro e condizione giovanile: un quadro teorico*, in *Sociologia del Lavoro*, n, 124, pp. 17-35.
- Blossfeld H.-P., Buchholz S., Bukodi E., Kurz K. (2008), *Young workers, globalization and the labour market: Comparing early working life in eleven countries*, Cheltenham, UK and Northampton, MA, US: Edward Elgar.
- Bonazzi, G., Negrelli, S. (2003), *Impresa senza confini. Percorsi, strategie e regolazione dell'outsourcing nel post-fordismo maturo*, FrancoAngeli, Milano.
- Bonazzi G., (2002), *Come studiare le Organizzazioni*, Il Mulino, Bologna.
- Borghi V., Rizza R. (2006), *L'organizzazione sociale del lavoro. Lo statuto del lavoro e le sue trasformazioni*, Mondadori, Milano.

- Borghi V.,(2002), *Lavoro e modelli organizzativi*, in M. La Rosa (a cura di), *Sociologia dei Lavoro*, FrancoAngeli, Milano.
- Borghi V. (1998), *Il lavoro tra economia e società. Metamorfosi del lavoro, processi di globalizzazione e trasformazioni del legame sociale*, FrancoAngeli, Milano.
- Brandolini A., (2008), *Il welfare state italiano a dieci anni dalla "Commissione Onofri": interpretazioni e prospettive*, in Guerzoni L., (a cura di), *La riforma del welfare dieci anni dopo la "Commissione Onofri"*, il Mulino, Bologna.
- Bruni A., Gherardi S., (2007), *Studiare le pratiche lavorative*, Il Mulino, Bologna.
- Buchholz S., Hofäcker D., Blossfeld H.-P., Mills M., Kurz K., Hofmeister H. (2009), *Life courses in the globalization process: the development of social inequalities in modern societies*, *European Sociological Review*, 25, 1, pp. 53-71
- Butera F., "Futuro professionale: dal taylor-fordismo ai nuovi modi di produzione. I frantumi ricomposti", 1971-2015, in *Studi Organizzativi* n. 2, 2014, pp. 155-200.
- Butler J., (2003), *Vite precarie. I poteri del lutto e della violenza*, Postmedia Books, Milano.
- C.i.do.s.pe.l. (a cura di), (2003), *Flessibilità e lavoro*, FrancoAngeli, Milano.
- Capparucci M., (2004), *Il mercato del lavoro e la flessibilità : teorie ed evidenze empiriche*, G. Giappichelli, Torino.
- Carmignani F., (2009), *Lavoro precario e statistiche del lavoro. La difficile rivincita dell'oggettività del soggetto*, in *Economia e Lavoro*, vol. 43, fasc. 3.
- Castel R., (2009), *Le jeunes ont-ils un rapport spécifique au travail?*, in Idem, *La montée des incertitudes*, Seuil, Paris.
- Castel R., (2004), *L'insicurezza sociale. Che cosa significa essere protetti*, Einaudi, Torino.

- Castel R., (1995), *Les métamorphoses de la question sociale*, Fayard, Paris.
- Castles F. G., et. al., (a cura di), (2010), *The Oxford Handbook of the Welfare State*, Oxford University Press, Oxford.
- Castells M., (2002), *La nascita della società in rete*, Università Bocconi, Milano.
- Cattero B. (2011). Tra diritto e identità. La partecipazione dei lavoratori nel modello sociale europeo. *Sociologia del Lavoro*, 123: 117-135. DOI: 10.3280/ SL2011-123007.
- Cazzola G., Tiraboschi M., Tra i giovani non esiste solo il precariato, "Il Sole 24 ore", 26 agosto 2005.
- Circolare INPS n. 142 del 29/07/2015.
- Circolare INPS n. 94 del 12/05/2015.
- Circolare INPS n. 175 del 18/12/2013.
- Circolare INPS n. 142 del 18/12/2012.
- Cocozza A., (2006), *Direzione risorse umane. Politiche e strumenti per l'organizzazione e la gestione delle relazioni di lavoro*, FrancoAngeli, Milano.
- Colasanto M. (2010). Forza e debolezza del nuovo welfare. *Sociologia del Lavoro* 11: 29-39. DOI: 10.3280/SL2010-117003.
- Colombo S., (2006), *I criteri di selezione del personale. L'ingresso nel mercato del lavoro gestito dai professionisti della selezione*, FrancoAngeli, Milano.
- Colombo S., Regini M., (2009), Quanti «modelli sociali» coesistono in Italia? *Stato e mercato*, 2: 234-261. DOI: 10.1425/30175.
- Consiglio S., Moschera L., (2010), *Le agenzie per il lavoro e le risposte strategiche e organizzative alla crisi economica*, FrancoAngeli, Milano.
- Consiglio, S. e Moschera, L. (2008), *Dall'interinale ai servizi per il lavoro: il comparto delle agenzie per il lavoro*, Milano, F. Angeli.
- Consiglio S., Moschera L., (2007), *Dall'interinale ai servizi per il lavoro. il comparto delle agenzie per il lavoro*, FrancoAngeli, Milano.

- Consiglio S., Moschera L., (a cura di), (2004), *Le agenzie per il lavoro-organizzazione, regolazione, competitività*, Sole 24 Ore, Milano.
- Consiglio S., Moschera L., (2004), Flessibilità e regolazione istituzionale: le agenzie per il lavoro temporaneo in Italia in Costa G. (a cura di), *Flessibilità e Performance. L'organizzazione aziendale tra Old e New Economy*, Isedi, Torino, pp. 104-117.
- Contratto Collettivo Nazionale Di Lavoro Per La Categoria Delle Agenzie Di Somministrazione Di Lavoro, stipulato il 27 Febbraio 2014 e decorrente dal 1 Gennaio 2014.
- Corbetta P., (1999), *Metodologia della Ricerca Sociale*, Il Mulino, Bologna.
- Costa G., Gianecchini M., (2009), *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill, Milano
- Cuzzocrea V., "Occupabili più che occupati? Ambiguità di un concetto di policy nel caso italiano", in *Sociologia del lavoro*, n. 138, 2015, pp. 55-68.
- Cuzzocrea V., (2003), *Vissuti temporali e lavoro flessibile. Un'indagine qualitativa sul lavoro interinale*, in *Quaderni del Dipartimento di ricerche economiche e sociali*, Università di Cagliari.
- Dahrendorf R., (1995), *Quadrare il cerchio. Benessere economico, coesione sociale e libertà politica*, Laterza, Roma-Bari.
- Dall'interinale alla Somministrazione di lavoro: Primo monitoraggio sui cosa cambia per le agenzie per il lavoro e per le imprese utilizzatrici (2005), (a cura di) Istituto Ricerche Economiche e Sociali (Ires), Collana dell'Osservatorio Centro Studi Ebitemp.
- De Luca Tamajo R. (2007). *I processi di esternalizzazione intra moenia*. In: Colonna M., Pugliese E., a cura di, *Il futuro del lavoro in Europa*. Napoli: Esi.
- Dell'Aringa C., *Flessibilità sì ma non eterna*, "Il Sole 24 Ore" 13 Gennaio 2006; Id., *Ciclo virtuoso a rischio*, ivi 22 Marzo 2006.



- Dell' Aringa C., Lucifora C., (a cura di) (2009), *Il mercato del lavoro in Italia: analisi e politiche*, Carocci, Roma.
- Di Nicola P., della Ratta-Rinaldi F., Ioppolo L., Rosati S., (2014), *Storie precarie. Parole, vissuti e diritti negati dalla generazione senza*, Ediesse, Roma.
- Dorigatti L., (2015), Strategie di rappresentanza nelle catene del valore: al di là della distinzione fra datore di lavoro “formale” e “sostanziale”, *Stato e Mercato*, n. 2, pp. 281 – 308.
- Ecorys 2009: Temporary agency worker on the move.
- Enrico C., (2009), *Diritto del lavoro*, G. Giappichelli Editore – Torino.
- Esping-Andersen G., (a cura di), (2001), *Why we Need a New Welfare State*, Oxford University Press, Oxford.
- Esping-Andersen G., (1990), *The Three World of Welfare Capitalism*. Princeton: Princeton University Press.
- Ferrari R., Frigelli U., Tronconi C., (2012), *HR Outsourcing. L'esternalizzazione dei processi di gestione delle risorse umane tra rischi e benefici*. Guerini e Associati, Milano
- Ferraro G., (2009), *Tipologie di lavoro flessibile*, Torino G. Giappichelli.
- Ferrera M. (2013). Neo-welfarismo liberale: nuove prospettive per lo stato sociale in Europa. *Stato e Mercato*, 97: 3-35. DOI: 10.1425/73006.
- Ferrera M., Fargion V., Jessoula M., (2012), *Alle radici del welfare all'italiana. Origini e futuro di un modello sociale squilibrato*, Marsilio Editori, Venezia.
- Ferrera M. (2004), La gestione del rischio economico di disoccupazione in Europa: osservazioni comparate e implicazioni per l'Italia, in Porcari S. (a cura di) “Sistemi di welfare e gestione del rischio economico di disoccupazione”, ISFOL, FrancoAngeli, Milano.
- Ferrera M. (1984). *Il Welfare State in Italia: sviluppo e crisi in chiave comparata*, Bologna, il Mulino.

- Finn D. (2005), The role of contracts and the private sector in delivering Britain's "Employment First" welfare state, in Sol E., Westerveld M. (a cura di), (2005), *Contractualism in employment service: A New Form of Welfare State Governance*, Kluwer Law International, New York.
- Flessibilità e sicurezza, per chi?: sviluppi di policy e conseguenze nel mercato del lavoro italiano/ Ilaria Madama, Matteo Jessoula, Paolo Graziano in: *Stato e mercato*, Anno 2009, fasc. 3 p. 387-420.
- Fondazione Censis, (2009), *Rapporto sulla situazione sociale del Paese*.
- Forrier A., Sels L. (2003). Temporary employment and employability: training opportunities and efforts of temporary and permanent employees in Belgium. *Work, Employment and Society*, 17(4): 641-66. DOI: 10.1177/0950017003174003-
- Fontana R., I lavori delle donne. Segregazione occupazionale o nuove opportunità di partecipazione?, «*Sociologia del lavoro*», n. 80, 2000, pp. 129-140.
- Friedberg E., (1986), *L'analisi sociologica delle organizzazioni*, Formez, Roma.
- Fullin, Giovanna, (2004), *Vivere l'instabilità del lavoro*, Bologna, Il Mulino.
- Gagliardi P., (1995), (a cura di), *Le Imprese come culture. Nuove prospettive di analisi organizzativa*, ISEDI, Torino.
- Gallie D., Paugam S., (a cura di), (2000b), *The Social Regulation of Unemployment in Welfare Regimes and the Experience of Unemployment in Europe*, Oxford University Press, Oxford.
- Gallino L., (2007), *Il lavoro non è una merce: contro la flessibilità*, Laterza, Bari.
- Gallino L., (2001), *Il costo umano della flessibilità*, Editori Laterza, Bari.
- Gambuzza, M., Maurizio, D. e Rasera, M. (2002), Il lavoro interinale in un contesto di piena occupazione, in Regione Veneto, *Il mercato del lavoro nel Veneto. Tendenze e politiche*, Rapporto 2002, Franco Angeli, Milano.
- Gherardi, S., Nicolini, D. (2004), *Apprendere e conoscere nelle organizzazioni*, Roma, Carocci.

- Gherardi, S., Lippi, A. (2002), *La traslazione come metafora e come metodo*, in Battistelli F., (2002), (a cura di), *La cultura delle amministrazioni fra retorica e innovazione*, FrancoAngeli, Milano..
- Gherardi S., Lippi A., (a cura di), (2000), *Tradurre le riforme in pratica. Le strategie della traslazione*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
- Gherardi, S. (2000), *La pratica quale concetto fondante un rinnovamento nello studio dell'apprendimento organizzativo*, in *Studi organizzativi*, n. 1, pp. 55-72.
- Gherardi S., (1994), *Imparare a decidere*, in Demetrio D., Fabbri D., Gherardi S. (eds), *Apprendere nelle organizzazioni*, Nuova Italia Scientifica, Roma pp.161-208.
- Giddens A., (1997), *Oltre la destra e la sinistra*, il Mulino, Bologna.
- Gli effetti e le politiche del nuovo mercato del lavoro / di Sonia Bertolini in: *Queste istituzioni*, Anno 2008, fasc. 150/151 p. 181-196.
- Giullari B., (2010), *Tra conoscenza e lavoro: un'introduzione*, *Sociologia del Lavoro*, n. 120, pp. 7-22.
- Goglio V., Rizza R., (2014), *Transizioni occupazionali di giovani e giovani adulti in Europa. Evidenze da quattro paesi*, *Rizza Sociologia del lavoro* , n. 36, pp. 99-123
- Granovetter M. S., (1974), *Getting a job. A study of contacts and career*, Cambridge (Mass.), Harvard University Press.
- Gualmini E., Rizza R. (2011). *Attivazione, occupabilità e nuovi orientamenti nella politiche del lavoro: il caso italiano e tedesco a confronto. Stato e mercato*, 92: 195-221. DOI: 10.1425/35230
- Guida al lavoro in somministrazione, CGIL – NIDIL, 2009.
- Guida al Lavoro/ Il Sole 24 Ore, Numero 36/18 settembre 2015.
- Guida al Lavoro/ Il Sole 24 Ore, Numero 12/20 settembre 2015.
- Guillemard A.M. (2005). *The advent of a flexible life course and the reconfiguration of welfare*. In: Goul Andersen J., Guillemard A.M., Jensen

- P.H., Pfau-Effinger B., a cura di, *The Changing Face of Welfare*. Bristol: Policy Press.
- Hatch M. Y., (2006), *Teoria dell'organizzazione: tre prospettive: moderna, simbolica, postmoderna*, Il Mulino, Bologna.
- Heath C., Button G., (2002), Editorial Introduction. Special Issue on Workplace Studies, "British Journal of Sociology", 53 (2), pp.157- 161.
- Iacus, S. M. e Porro, G. (2002), Il lavoro interinale in Italia: Uno sguardo all'offerta, Working paper series, Dipartimento Economia Politica e Aziendale, Università degli Studi di Milano, Milano.
- Ichino, A., Mealli, F. e Nannicini, T. (2003), Il lavoro interinale in Italia. Trappola del precariato o trampolino verso un impiego stabile?, Rapporto finale per la ricerca su "Il Lavoro Interinale in Italia" nell'ambito della Convenzione tra Ministero del Lavoro e delle Politiche e Sociali e European University Institute del 21 dicembre 2001.
- Il futuro del lavoro: trasformazioni dell'occupazione e prospettive della regolazione del lavoro in Europa : rapporto redatto per la Commissione Europea in collaborazione con l'Università Carlos 3. di Madrid / a cura di Alain Supiot ; edizione italiana a cura di Paolo Barbieri ed Enzo Mingione; traduzione di Lorenzo Giasanti, Giovanna Fullin ... [et al.].
- Il lavoro interinale (in somministrazione a tempo determinato) da fattore dell'industria a input del terziario, Luglio 2005 – Nota informativa 3/05 – Osservatorio- Centro Studi Ebitemp.
- I Servizi Di Intermediazione Pubblici E Privati Autorizzati, ItaliaLavoro, 2014.
- Ires, (a cura di), *Giovani, Lavoro e Cittadinanza Sociale: il lavoro delle capacità*, 2010.
- Ires, (a cura di), *Donne e Lavoro Atpico*, 2008
- Ires, (a cura di), *Donne e lavoro: quale modello europeo? Dalla conciliazione alla condivisione sociale: nuove opportunità per il lavoro delle donne*, 2004.

Istat, Occupati e Disoccupati, settembre 2013.

Il ruolo delle agenzie di lavoro in somministrazione e le transizioni sul mercato del lavoro in Europa, Eurociett, 2012.

Lakhani, T., Kuruvilla, S., Avgar, A. (2013), From the Firm to the Network: Global Value Chains and Employment Relations Theory, in *British Journal of Industrial Relations*, 51 (3), pp. 440-472.

La Rosa M., (2002), *Sociologia dei Lavoro*, FrancoAngeli, Milano.

LAVORO INTERINALE E FORMAZIONE - Le agenzie di lavoro interinale: ruolo di intermediazione e offerta formativa- Fondo Sociale Europeo- Dicembre 2004.

Lazzarato M., (1997), *Lavoro immateriale. Forme di vita e produzione di soggettività*, Ombre Corte, Verona.

Le Agenzie Private per il Lavoro tra evidenze empiriche e localizzazione territoriale – Bollettino n. 1 – Novembre 2008, ItaliaLavoro.

Le novità della legge finanziaria 2010. Normative, Note e percorsi operativi nella somministrazione del lavoro dopo l'ultima finanziaria. I quaderni di AlleanzaLavoro, 2010.

Le riforme del mercato del lavoro in Europa in: *La rivista delle politiche sociali : italian journal of social policy*, Anno 2007, fasc. 2 p. 9-263

Leonardi L. (2009). Capacitazioni, lavoro e welfare. La ricerca di nuovi equilibri tra stato e mercato: ripartire dall'Europa? *Stato e mercato*, 85: 31-61. DOI: 10.1425/29256

Lepak D.P., Snell S. A.,(1998), *Virtual hr: strategic human resource management in the 21st century*, *Human Resource Management review*, vol. 8, no.3, Elsevier, pp215-234).

Levi P., (1978), *La chiave a stella*.

Lodigiani R., (2008), *Welfare attivo. Apprendimento continuo e nuove politiche del lavoro in Europa*, Trento, Erickson.

- Lodigiani R., Martinelli M., (2002), (a cura di), *Dentro e oltre i post-fordismi. Impresa e lavoro in mutamento tra analisi teorica e ricerca empirica*, Vita e Pensiero, Milano.
- Madsen P.K. (2006). How Can it Possibly Fly? The Paradox of a Dynamic Labour Market in a Scandinavian Welfare State. In: Campbell J.L., Hall J.A., Pedersen O.K., a cura di, *National Identity and a Variety of Capitalism: The Case of Denmark*. Montreal: McGill University Press.
- Magatti M., Fullin G. (a cura di), (2002), *Percorsi di lavoro flessibile. Un'indagine sui lavoratori interinali e collaboratori coordinati e continuativi in Lombardia*, Carocci, Roma.
- Magugliani F. (2004), *Tutele e rappresentanza sindacale dei lavoratori interinali*, tesi di laurea in Scienze politiche, Università degli Studi, Milano.
- Maresca A., (2015), *Le politiche attive, la scommessa da vincere del Jobs Act*, Il Sole 24 Ore.
- Mariucci L., (2006), *Dopo la Flessibilità cosa? Le nuove politiche del lavoro*, Il Mulino, Bologna.
- Marocco M., Emanuele M., (a cura di), (2006), *Il ruolo del Lavoro in Somministrazione a Tempo Determinato per l'Occupazione dei Soggetti Svantaggiati*, Ebitemp, Osservatorio-centro-studi.
- Marrone M., *Giovani, lavoro e cittadinanza sociale. Uno studio comparato sulle trasformazioni del Welfare in Europa*, in *Sociologia del Lavoro* n. 138, 2015, pp. 173-189.
- Martinelli M., (2003), *Il legame incrinato: Lavoro e società in trasformazione nell'epoca della globalità*, Vita e pensiero, Milano.
- Martinez M., (2004), *Organizzazione, informazioni e tecnologie*, Il Mulino Bologna.
- Merli G., (2010), *Surpetere. La competizione creativa efficace e sostenibile*, Guerini, Milano.
- Messaggio INPS n. 4441 del 30/06/2015.

- Micheli, G. A. (2006). Svantaggi e benefici del lavoro atipico nel confronto tra domanda e offerta, in *Stato e Mercato*, 78, pp. 437-472.
- Mingione E., Pugliese E., (2002), *Il Lavoro*, Carocci, Roma.
- Mocci A., (2010), Nuove competenze per nuovi lavori, in *Professionalità*, n. 108, pp. 13-16.
- Mongili A., (2007), *Tecnologia e società*, Carocci, Roma.
- Montanino, A. e Sestito, P. (2003), Le molte funzioni del lavoro interinale in Italia: da strumento di flessibilità a contratto di prova, in *Rivista Di Politica Economica*, 93(3), 115.
- Moschera L., Consiglio S., Berni A., Cicellin M, Logiche istituzionali e allomorfismo in un campo organizzativo: le Agenzie per il Lavoro in Italia, in *Studi organizzativi* n. 2, 2011, pp. 13-43.
- Murgia A., Armano E., (2012), (a cura di), *Mappe della precarietà (volume 1). Spazi, rappresentazioni, esperienze e critica delle politiche del lavoro che cambia*, Emil, Bologna.
- Murgia, A., (2010), *Dalla precarietà lavorativa alla precarietà sociale. Biografie in transito tra lavoro e non lavoro*, Ilibri di Emil, Bologna.
- Nadel H. (2007). *Flessibilità del lavoro e dell'occupazione. Prospettive di regolazione del rapporto salariale*, in: Colonna M., Pugliese E., a cura di, *Il futuro del lavoro in Europa*. Napoli: Esi.
- Nannicini, T. (2006), Il decollo del lavoro interinale in Italia, in *Economia e Lavoro*, XL, pp. 193-211.
- Negrelli S. (2013), *Le trasformazioni del lavoro. Modelli e tendenze nel capitalismo globale*, Roma-Bari:Laterza.
- Negrelli S., (2013, 5° ristampa), *Sociologia del Lavoro*, Roma-Bari:Laterza.
- Observatoire des Métiers et de l'emploi, *Regards croisés sur l'intérim*, 2011
- Olivelli P., Tiraboschi M., (2005), Il diritto del Mercato del Lavoro dopo la Riforma Biagi. Intermediazione pubblica e privata, regimi di autorizzazione e accreditamento, borsa del lavoro, tutele del lavoratore

sul mercato, (artt. 3-19 D.lgs.n276 del 2003, come modificato dal D.lgs.n. 251 del 2004), Giuffrè Editore, Milano.

Paci M. (2005). *Nuovi lavori, Nuovo Welfare*, il Mulino, Bologna.

Paci M., (2004), Le ragioni per un nuovo assetto del welfare in Europa, in "Rivista delle Politiche Sociali", 1.

Parsons T., (1937), *The structure of Social Action*, Free Press, Glencoe (trad. It. La struttura dell'azione sociale, Il Mulino, Bologna 1986).

Pentimalli, B. (2008), "Pratiche di cooperazione in un Call Center: uso congiunto e situato delle tecnologie e messa in scena di "performance intellegibili"", paper presentato al II Convegno nazionale STS Italia: Catturare Proteo. Tecnoscienza e società della conoscenza in Europa, Università di Genova, 19-21 Giugno; disponibile sul sito [www.stsitalia.org/papers2008](http://www.stsitalia.org/papers2008).

Perrone F., (2004), *Manager del cambiamento: la gestione delle persone e dei processi nell'era post industriale*, FrancoAngeli, Milano.

Picchieri A., (1999), Organizzazioni rete, reti di organizzazioni: dal caso anseatico alle organizzazioni contemporanee, in Studi Organizzativi, n. 3, 1999, pp.

Picchieri A., (2011), *Sociologia dell'organizzazione*, Editori Laterza.

Piore M.J., Sabel C.F., (1987), *Le due vie dello sviluppo industriale. Produzione di massa e produzione flessibile*, Isedi-Petrini, Milano.

Polany M., (1958), *Personal Knowledge Toward a Post Critical- Philosophy*. Routledge & Kegan Paul, London (trad. it. La conoscenza personale. Verso una filosofia post-critica, Rusconi, Milano, 1990).

Ponzellini A.M. (2011). *Giovani e lavoro tra disuguaglianza e ricerca di senso*. La Rivista delle Politiche sociali, n. 3

Powell W.W., Di Maggio P.J., (2000), (a cura di), *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Edizioni Comunità, Torino.

Pugliese U., "Introduzione. Quaranta'anni di cambiamenti del lavoro in Italia", in *Sociologia del Lavoro*, n. 138, 2015, pp. 9-34.



- Pugliese E., (1993), *Sociologia della disoccupazione*, Il Mulino, Bologna.
- Putrignano V. (2003), *I servizi per l'impiego tra pubblico e privato in alcuni paesi europei*, in Olivelli P. (a cura di), (2003), Il 'collocamento' tra pubblico e privato, Giuffrè, Milano.
- Raab M., Blossfeld H.-P., Buchholz S., Hofäcker D., Ruland M., Schmelzer P., Schönberger B. (2008), *GlobalIndex - a sociological approach to globalization measurement*, *International Sociology*, 23, 4, pp. 596-631.
- Rapporto Annuale sulle Comunicazioni Obbligatorie 2015, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.
- Reyneri E., (2005), *Sociologia del Mercato del Lavoro, Vol.II. Le Forme dell'occupazione*, Il Mulino, Bologna.
- Reyneri E., (2002), *Sociologia del Mercato del Lavoro*, Il Mulino, Bologna.
- Reyneri E., (1997), *Occupati e Disoccupati in Italia*, Il Mulino, Bologna.
- Rifkin J. (1996). *La fine del lavoro*. Milano: Feltrinelli.
- Rizza R., (2003), *Il lavoro mobile*, Carocci, Roma.
- Rizza R., De Luigi N. (2011). La vulnerabilità dei giovani nel mercato del lavoro italiano: dinamiche e persistenze. *Sociologia del Lavoro*, 124: 117-147. DOI: 10.3280/SL2011-124007.
- Samek Lodovici, M., Semenza, R. (2008) *The Italian Case: From Employment Regulation to Welfare Reforms?*, «*Social Policy & Administration*», vol. 42, n. 2, pp. 160-176.
- Samek Lodovici, M. e Origo, F. (2004), *Lavoro interinale e formazione*, Ministero del lavoro e delle politiche sociali, Roma.
- Samek Lodovici M., Semenza R., (a cura di), (2001), *Le forme del lavoro. L'occupazione non standard: Italia e Lombardia nel contesto europeo*, FrancoAngeli, Milano.
- Saraceno C. (2013). *Trasformazioni dei welfare state e/ spostamenti discorsivi*. in *Stato e Mercato*, 97, pp. 67-80.

- Saraceno C., (a cura di), (2008), *Families, Ageing and Social Policy*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Schizzerotto A., Trivellato U., Sartor N., (a cura di), (2011), *Generazioni diseguali. Le condizioni di vita dei giovani di ieri e di oggi: un confronto*, il Mulino, Bologna.
- Schizzerotto A., (2002), *Vite ineguali. Diseguaglianze e corsi di vita nell'Italia contemporanea*. Il Mulino, Bologna.
- Schutz A., (1945), On Multiple Realities, in "Philosophy and Phenomenological Research", 5, pp. 533-576 (Trad. It. Sulle realtà multiple, in Id., *Saggi Sociologici*, UTET, Torino, 1979, pp.181-232.
- Scieur P., (2007), *Sociologia delle organizzazioni*, Armando Editore, Roma.
- Scott W.R., (1994), *Le organizzazioni*, Il Mulino, Bologna.
- Semenza R. (et al), (2007), Le riforme del mercato del lavoro in Europa: e gli ammortizzatori sociali in Italia da "la Rivista delle politiche sociali" Ediesse, Roma.
- Sennet R., (2002), *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*, Feltrinelli, Milano.
- Spattini S., Tiraboschi M., (2012), *La somministrazione di lavoro, un confronto comparato*, ADAPT - Università di Modena e Reggio Emilia.
- Spattini S., *La disciplina del mercato del lavoro: regime autorizzatorio e accreditamenti*, in Tiraboschi M., (a cura di), (2004), *La Riforma Biagi del Mercato del Lavoro*, Giuffrè, Milano.
- Standing G., (2012), *Pecari. La nuova classe esplosiva*, Il Mulino, Bologna.
- Tangian A., (2008), *Monitoring Flexicurity Labour Market in The European Union*.
- Tiraboschi M. (2006), Inserimento dei lavoratori svantaggiati e agenzie di lavoro temporaneo: breve nota sull'applicazione francese, in *Adapt*, Bollettino, 11, [www.csmb.unimo.it](http://www.csmb.unimo.it).

- Tiraboschi M., Olivelli P., (A cura di), (2005), *Il diritto del mercato del lavoro dopo la riforma Biagi*, Giuffrè, Milano.
- Tiraboschi M., *Riforma Biagi e Strategia Europea per l'occupazione*, in Tiraboschi M., (a cura di), (2004), *La Riforma Biagi del Mercato del Lavoro*, Giuffrè, Milano.
- Tiraboschi M., (a cura di), (2004), *La Riforma Biagi del Mercato del Lavoro*, Giuffrè, Milano.
- Tiraboschi, M., (2000), L'intermediazione privata: un mercato ancora poco trasparente, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, 9, p. 657.
- Tiraboschi M., (1997), Prime note di commento alla normativa di legalizzazione delle "agenzie" di lavoro temporaneo in Italia, *Riflessioni sul Disegno di Legge* n. 1918/97, in [www.lex.unict.it/eurolabor/forum/treu/interventi/tiraboschi.htm](http://www.lex.unict.it/eurolabor/forum/treu/interventi/tiraboschi.htm).
- Torre T., *Flessibilità e lavoro interinale*, De Ferrari, 2002
- Un commento. Stato e mercato, 97: 67-80. DOI: 10.1425/Scenari di sviluppo del mercato del lavoro 2007-2013 / Formez. – Roma.
- Vesan P. (2006) *La politica del lavoro*, in Ferrera M. (a cura di), *Le politiche sociali*, Il Mulino, Bologna.
- Villa P. (2007). *La strategia europea per l'occupazione (Seo): molte riformulazioni con scarsi risultati*. In: Colonna M., Pugliese E., a cura di, *Il futuro del lavoro in Europa*. Napoli: Esi.
- Viteritti A., (2005), *Identità e competenze. Soggettività e professionalità nella vita sociale contemporanea*, Guerini Scientifica, Milano.
- W. Streeck, (1988), *L'impresa come luogo di formazione e di apprendimento*, in Ceri P., (a cura di), *Impresa e Lavoro in Trasformazione*, Il Mulino, Bologna.
- Wallace R. A., Walf A., *La teoria sociologica contemporanea*, Il Mulino, Bologna.

Wike, Maack, Coll, (2012), *Il ruolo delle Agenzie di lavoro in somministrazione e le transizione sul mercato del lavoro in Europa*, Eurociett, Uni Europa Global Union.

Williamson O.E., (1986), *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press.

Wills, J. (2009), Subcontracted employment and its challenges to labour, in *Labour Studies Journal*, 34 (4), pp. 441-460.

Zucchermaglio C., Alby F., (2006), *Psicologia culturale delle organizzazioni*, Carocci, Roma.

## Sitografia

[http:// www.ires.it](http://www.ires.it)

<http://www.confiterim.it>

<http://assemblealegislativa.regione.emilia-romagna.it>

<http://ebitemp.it>

<http://ebitemp.it/osservatorio-centro-studi>

<http://www.ilo.org>

<http://www.gigroup.it/>

<http://www.alispa.it/>

<http://www.alleanzalavoro.it/>

<http://www.istat.it/>

<http://www.assolavoro.eu/>

<http://www.inps.it/>

<http://ilsole24ore.com/>

[http:// www.garanziagiovani.gov.it](http://www.garanziagiovani.gov.it)

## Ringraziamenti

Il mio primo grazie va alla mia tutor, la professoressa Assunta Viteritti, che ha seguito pazientemente tutte le stesure e i numerosi cambi del mio progetto di tesi. La sua fiducia e il suo sostegno continuo hanno rappresentato un riferimento indispensabile durante questi quattro anni.

Ai miei genitori che nel loro essere persone non troppo “serie” (in senso buono...loro sanno a cosa mi riferisco) mi hanno sempre lasciata libera di scegliere la mia strada, incoraggiandomi ad essere me stessa in qualsiasi situazione. A mio fratello perché i ruoli si sono invertiti e adesso è lui a rappresentare un modello di impegno, determinazione ed anche di successo. Grazie per aver deciso, insieme a tua moglie, di chiamare tua figlia come me!

A Marco, il mio compagno, perché mai durante questi anni mi è mancato il suo sostegno, il suo sorriso e soprattutto la sua pazienza. Grazie per non aver mai fatto pesare il tempo sottratto a “noi” e per ricordarmi che le aspirazioni e i desideri a volte contano più della sicurezza.

A Mattia, mio figlio, perché la gravidanza è stata un’esperienza meravigliosa ed ancora più meraviglioso è vederlo crescere ogni giorno. Come dice la mia tutor, il merito di questo lavoro è anche suo, della forza e dell’energia che mi ha trasmesso.

Ai miei amici, Valter, Federica, Valentina, Serena, Eli, Alejandro, Valentina, Alessandro e Gabriella perché hanno sempre creduto in me, sostenendomi nei momenti difficili.

Ai miei colleghi sempre affettuosi e presenti.

A Serena perché l’unica cosa che vorrei adesso è poterla riabbracciare.