

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO-BICOCCA
Progetto QUA_SI
Corso di Dottorato in Società dell'Informazione



FLESSIBILITA' E RUOLO DEGLI INTERMEDIARI NEL MERCATO DEL LAVORO

**L'effetto delle agenzie di somministrazione sullo
sviluppo dei percorsi lavorativi in Italia**

Tutor: chiar.^{mo} prof. Emilio Reyneri
Facoltà di Sociologia

Tesi di dottorato di:

dott. MATTIA MARTINI
Matricola n° 708054

Ciclo XXII

Anno Accademico 2008/2009



*Università di Milano-Bicocca – Progetto QUA_SI, Dottorato in Società dell'Informazione
A. A. 2008/09
Tesi di Dottorato di "MATTLA MARTINI"*

RINGRAZIAMENTI

Un primo sincero ringraziamento va al mio supervisore, il Prof. Emilio Reyneri, per aver supportato fin da subito la mia idea di ricerca, per essersi dimostrato sempre disponibile nel corso di questi tre anni di lavoro e per tutti gli utili consigli che ha saputo dispensare in fase di realizzazione.

Un ringraziamento speciale va ai professori Mario Mezzanzanica e Dario Cavenago per avermi accompagnato e sostenuto con i loro consigli e la loro fiducia in questo percorso di studio e di ricerca e per la passione con cui continuano a seguirmi affinché possa maturare sia sotto il profilo scientifico sia personale.

Un profondo ringraziamento va al Dott. Alessandro Ravasio per il prezioso contributo metodologico in fase estrazione e analisi dei dati e per l'interesse dimostrato nell'ambito della nostra collaborazione.

Ringrazio il Centro di ricerca CRISP per aver messo a disposizione i dati senza i quali difficilmente avrei potuto realizzare questa ricerca e tutti quelli che con me vi lavorano e con cui ho condiviso e condivido gran parte delle mie giornate.

Infine, ringrazio la mia famiglia, Silvia e tutti gli amici per dimostrarmi continuamente di esserci, sempre.



*Università di Milano-Bicocca – Progetto QUA_SI, Dottorato in Società dell'Informazione
A. A. 2008/09
Tesi di Dottorato di "MATTLA MARTINI"*

INDICE

INTRODUZIONE, OBIETTIVI E STRUTTURA DELLA RICERCA	9
1. FLESSIBILITA', OCCUPAZIONI TEMPORANEE E PERCORSI LAVORATIVI	13
1.1 Come cambia il mercato del lavoro	13
1.1.1 Le trasformazioni del sistema economico	13
1.1.2 Nuovi modelli produttivi e organizzativi	15
1.1.3 La flessibilità nel mercato del lavoro	17
1.1.3.1 Flessibilità nella gestione delle risorse umane	17
1.1.3.2 Flessibilità del lavoro vs flessibilità dei rapporti di lavoro	18
1.1.4 Un nuovo concetto di carriera lavorativa	21
1.2 Flessibilità e occupazioni temporanee	22
1.2.1 Definizione e diffusione nei principali paesi OECD	22
1.2.2 Le ragioni della crescita del lavoro temporaneo	24
1.2.2.1 L'approccio teorico dominante	24
1.2.2.2 Alcune critiche all'approccio dominante	26
1.2.2.3 Le imprese: ragioni di utilizzo e rischi	28
1.2.3 Lavoro temporaneo e lavoratori: scelte e rischi	31
1.3 Il lavoro interinale	34
1.3.1 Caratteristiche e modelli regolatori	34
1.3.2 La diffusione del lavoro interinale	37
1.4.3 Vantaggi e rischi	40
1.4.3.1 Per i governi	40
1.4.3.2 Per le imprese utilizzatrici	40
1.4.3.3 Per i lavoratori	42
1.4 Lavoro temporaneo, interinale e percorsi di carriera	44
1.4.1 Premessa	44
1.4.2 Cenni teorici	46
1.4.3 Il ruolo dell'agenzia di lavoro temporaneo	47
1.4.4 Le evidenze empiriche	49
1.4.4.1 Lavoro temporaneo	50
1.4.4.2 Lavoro interinale	52
1.4.4.3 Un confronto	55
1.4.5 Prospettive di stabilizzazione: i fattori determinanti	56
2. IL RUOLO DEGLI INTERMEDIARI NEL MERCATO DEL LAVORO: IL CASO DELLE <i>TEMPORARY WORK AGENCIES</i>	61
2.1 Intermediari e mercato del lavoro	61
2.1.1 Un framework socioeconomico	61
2.1.2 Le ragioni dell'ascesa	67
2.2 Gli attori del campo	69
2.2.1 Intermediazione e servizi	69
2.2.2 Una classificazione: l'approccio organizzativo	71
2.2.3 Altri approcci	73
2.3 Il comparto delle Temporary Work Agencies	74
2.3.1 Aspetti definitivi	74
2.3.2 La crescita del comparto	76
2.3.3 Il ruolo delle TWA nel mercato del lavoro	78
2.3.4 Settore e comportamenti strategici a livello internazionale	80
2.3.4.1 Le strategie a livello corporate	80
2.3.4.2 Le strategie competitive	82

2.4 Agenzie di lavoro temporaneo e percorsi lavorativi di lungo periodo: un modello di riferimento	88
2.4.1 Una premessa	88
2.4.2 Attività di <i>Human Resource Management</i> e percorsi lavorativi di lungo periodo	89
2.4.3 Il ruolo delle strategie competitive sulle attività di HRM	94
2.4.4 Il ruolo dei fattori esterni e interni all'organizzazione	97
3. IL SETTORE DELL'INTERMEDIAZIONE IN ITALIA E I COMPORTAMENTI STRATEGICI DELLE AGENZIE DI SOMMINISTRAZIONE	101
3.1 Il contesto istituzionale	101
3.1.1 I principali cambiamenti a livello istituzionale	101
3.1.2 Il modello che regola il lavoro interinale	103
3.1.3 Il modello che regola l'attività delle agenzie per il lavoro	104
3.1.4 L'impatto della normativa	105
3.2 Mercato del lavoro e somministrazione in Italia	106
3.2.1 Performance generali del mercato del lavoro	107
3.2.2 Struttura e caratteristiche dell'occupazione	107
3.2.3 Il lavoro interinale	108
3.2.4 I canali di ricerca utilizzati da lavoratori e imprese	109
3.3 Il settore dell'intermediazione di lavoro in Italia	110
3.3.1 Struttura del settore	111
3.3.2 Condotta e performance dei concorrenti	117
3.4 Il comparto delle agenzie di somministrazione	120
3.4.1 Dimensioni, trend e struttura	120
3.4.2 I comportamenti strategici a livello corporate	123
3.4.2.1 Diversificazione	124
3.4.2.2 Copertura territoriale	127
3.4.2.3 Internazionalizzazione	128
3.4.3 I comportamenti strategici a livello di business	130
3.4.3.1 Specializzazione	131
3.4.3.2 "Complessificazione" del servizio	134
3.4.3.3 Qualità della forza lavoro	137
3.4.3.4 Strategie sociali	140
4. IMPRESE UTILIZZATRICI, LAVORATORI INTERINALI E PERCORSI LAVORATIVI: ANALISI DEI DATI AMMINISTRATIVI PER LA PROVINCIA DI MILANO	143
4.1 Introduzione	143
4.2 I dati	143
4.3 La domanda e l'offerta di lavoro interinale	145
4.3.1 Le imprese utilizzatrici	145
4.3.2 Le ragioni di utilizzo delle imprese	148
4.3.3 Il profilo dei lavoratori interinali	152
4.4 Le caratteristiche dei percorsi lavorativi	158
4.4.1 Le esperienze lavorative precedenti	158
4.4.2 L'esperienza di lavoro nell'interinale: un modello di classificazione	159
4.4.3 La condizione occupazionale successiva	165
4.4.4 La condizione occupazionale successiva per tipo di esperienza nell'interinale	167
5. LE PROSPETTIVE DI STABILIZZAZIONE DEI LAVORATORI INTERINALI IN PROVINCIA DI MILANO: FATTORI DETERMINANTI E "EFFETTO AGENZIA"	171
5.1 Introduzione	171
5.2 Il concetto di stabilità per l'analisi empirica	172

5.3 Dati e caratteristiche del campione	174
5.4 Analisi delle prospettive di stabilizzazione	177
5.4.1 Metodologia e modello	177
5.4.1.1 Modello a medie incondizionate	178
5.4.1.2 Modello di crescita incondizionata	179
5.4.1.3 Modelli di crescita individuale con covariate di secondo livello	180
5.4.2 Risultati dei modelli UMM e UGM	181
5.4.3 I fattori determinanti sulle prospettive di stabilizzazione	184
5.5 Analisi dell'“effetto agenzia”	188
5.5.1 “Trattati” vs “non trattati”	189
5.5.2 La metodologia del propensity score	193
5.5.3 L'effetto dell'agenzia Alfa	196
5.5 Risultati in sintesi	199
OSSERVAZIONI CONCLUSIVE	201
BIBLIOGRAFIA	207



*Università di Milano-Bicocca – Progetto QUA_SI, Dottorato in Società dell'Informazione
A. A. 2008/09
Tesi di Dottorato di "MATTLA MARTINI"*

INTRODUZIONE, OBIETTIVI E STRUTTURA DELLA RICERCA

Uno dei nodi principali del moderno mercato del lavoro e delle politiche d'intervento delle istituzioni è individuabile nella combinazione dialettica tra due poli:

“Da un lato il bisogno di sicurezza e dall'altro l'esperienza del cambiamento. Il bisogno di sicurezza, cioè di una prospettiva di durata nel tempo del lavoro, perché lavorare è prospettare il futuro, costruire qualcosa, mentre dall'altra parte sempre più spesso si verifica l'esperienza del rischio del cambiamento, perché le tecniche cambiano, i bisogni a cui rispondere cambiano e i contesti organizzativi si evolvono continuamente”
(Marco Martini, 1998).

Trovare un equilibrio tra queste due tendenze divergenti, è ora diventata un'esigenza vitale per l'armonico sviluppo del mercato del lavoro e del modello di welfare dell'intero paese.

Il sistema economico mondiale ha subito notevoli trasformazioni negli ultimi decenni a fronte di forti pressioni quali, la finanziarizzazione dell'economia, il processo di globalizzazione, lo sviluppo del terziario avanzato e la sempre più massiccia e rapida introduzione d'innovazioni derivati dal settore dell'ICT. Tutto ciò ha messo in crisi il sistema produttivo “fordista” che ha dominato l'organizzazione economica dalla metà dell'Ottocento. Il sistema economico sta cambiando e con esso le esigenze delle imprese e i bisogni dei lavoratori. Da una parte, l'imprevedibilità del mercato e la crescente variabilità della domanda mettono in crisi l'originaria stabilità delle imprese cui le stesse rispondono attraverso una riorganizzazione della propria attività. Dall'altra, le persone perdono la sicurezza del posto di lavoro che dura una vita e della carriera professionale che si sviluppa all'interno di un'azienda con un percorso noto e ben definito.

A fronte della rapida diffusione di occupazioni temporanee e dell'accresciuta instabilità dei mercati, prende piede un nuovo concetto, quello di “percorso di lavoro”, che può svolgersi in settori differenti e con mansioni molto diverse e richiedere competenze e conoscenze anche piuttosto lontane tra loro. E' la sicurezza, che in passato era legata alla presenza di un'organizzazione produttiva stabile, che viene meno in questo nuovo contesto del mercato del lavoro e necessita di essere ripensata nell'ottica di sostenere il singolo individuo nei passaggi del suo percorso lavorativo, attraverso la programmazione di politiche attive mirate a specifici target e sostenute da un'adeguata rete di servizi che garantisca punti di appoggio e di sostegno ai lavoratori.

In una situazione come questa assumono un ruolo strategico, le organizzazioni, pubbliche, private e del non profit, che si occupano dei servizi per il lavoro (*employment services*), e che sempre più spesso s'interpongono nel processo d'incontro tra domanda e offerta di lavoro. Tra questi, le agenzie di lavoro temporaneo (“*Temporary Work Agency*”), rappresentano oggi un'importante realtà in tutti i principali paesi sviluppati. Nel fornire lavoro temporaneo (o interinale) la loro caratteristica distintiva risiede nella relazione triangolare che s'instaura tra il lavoratore, l'impresa utilizzatrice e l'agenzia. I governi, con tempi e modi anche piuttosto diversi, hanno introdotto e disciplinato il lavoro temporaneo tramite agenzia, convinti che l'azione svolta da questi soggetti fosse in

grado di rispondere alle esigenze di flessibilità delle imprese e potesse condizionare positivamente il funzionamento del mercato del lavoro.

A partire dagli anni '90 l'Italia si è inserita in una generale tendenza di riforma del mercato del lavoro. Al fianco di un percorso di decentramento amministrativo, attraverso il quale sono state affidate alle regioni e agli enti locali numerose funzioni in materia di mercato del lavoro e a un processo di flessibilizzazione dei contratti di lavoro, che ha reso praticabili forme contrattuali diverse da quelle a tempo pieno e indeterminato, l'eliminazione del monopolio pubblico nei servizi per l'impiego ha definitivamente ridisegnato il sistema italiano di collocamento della manodopera, offrendo ai privati e a nuovi soggetti la possibilità di svolgere attività d'intermediazione tra domanda e offerta di lavoro.

Il lavoro interinale in Italia è stato introdotto nel 1997 (legge 196/197) per essere poi modificato nel 2003 con la legge 30 (la c.d. Legge Biagi) che ha trasformato le società di lavoro interinale in agenzie di somministrazione e ne ha allargato il raggio d'azione. A più di dieci anni dalla sua comparsa il lavoro interinale incide oggi per l'1% sull'occupazione totale in Italia e per il 12,2% sull'occupazione a termine. Il settore delle agenzie di somministrazione si trova oggi in una fase di grande sviluppo a fronte sia delle opportunità legate alla normativa del 2003 ("Legge Biagi") sia delle recenti riforme del contratto collettivo nazionale per i lavoratori in somministrazione (accordo firmato a luglio 2008).

Accanto ad una crescita costante dell'interinale nel corso degli ultimi trent'anni è cresciuto anche l'interesse da parte di ricercatori e studiosi a livello internazionale, rispetto al ruolo svolto dalle agenzie di lavoro temporaneo (TWA) nel mercato del lavoro. In questo senso è possibile distinguere quattro grandi filoni di studio.

Un primo filone, di stampo economico-aziendale, si concentra sulla relazione tra agenzia fornitrice e impresa utilizzatrice, indagando le ragioni che spingono le imprese a rivolgersi alle TWA e ad utilizzare l'interinale come forma di impiego, i vantaggi e gli svantaggi dell'esternalizzazione della funzione di HR e le problematiche di *management* collegate alla gestione di lavoratori temporanei.

Un secondo filone di ricerca, di stampo principalmente sociologico, si concentra, invece, sulla relazione tra lavoro interinale e lavoratore. Gli autori, da una parte considerano le motivazioni per cui gli individui si rivolgono alle agenzie di lavoro temporaneo, dall'altra si concentrano sulle conseguenze economiche e occupazionali di questa nuova forma d'impiego.

Un terzo filone di ricerca, di stampo socio-economico, si focalizza sul ruolo svolto dal lavoro interinale nel mercato del lavoro. Da un punto di vista macro, gli economisti studiano l'impatto dell'interinale e delle agenzie private sul funzionamento del mercato (efficienza e performance), mentre da un punto di vista più micro il dibattito teorico ed empirico si concentra sulla funzione svolta da questa forma d'impiego nel sostenere gli *outsiders* a inserirsi o re-inserirsi nel mercato del lavoro e promuovere le transizioni ad occupazioni più stabili nel lungo periodo (*stepping stones or dead ends?*).

Infine, alcuni contributi internazionali di stampo economico-manageriale si soffermano ad analizzare il settore delle TWA in diversi contesti nazionali e le sue dinamiche di sviluppo nel corso degli ultimi anni, convinti che l'azione svolta da questi operatori privati è in grado di influenzare e condizionare la struttura e il funzionamento del mercato del lavoro.

A partire dai contributi presenti in letteratura, la presente ricerca indaga l'impatto delle agenzie per il lavoro sui percorsi lavorativi di lungo periodo, focalizzandosi

pertanto sulla relazione tra la relazione, ancora poco affrontata, tra agenzie e lavoratori. L'**obiettivo** della presente ricerca è quello di verificare se, al di là della forma contrattuale, la presenza di un'agenzia intermediaria è in grado di condizionare i risultati occupazionali dei lavoratori e se e in che modo il loro ruolo è influenzato dalle modalità con le quali operano nel mercato.

All'interno del dibattito sul ruolo dell'interinale (*stepping stones or dead ends*) sono, infatti, assenti, ad oggi, contributi che, al di là delle caratteristiche delle aziende utilizzatrici e dei lavoratori interinali, tengono conto del possibile impatto delle agenzie sulle prospettive di stabilizzazione dei percorsi lavorativi a fronte delle differenze che possono intercorrere tra le stesse in termini strategici ed organizzativi.

Attraverso una rassegna della letteratura nazionale e internazionale la ricerca intende, innanzitutto, far luce sui seguenti aspetti:

- I motivi sottostanti la crescita del lavoro temporaneo nei principali paesi sviluppati.
- Le ragioni di utilizzo delle imprese e le conseguenze socio-economiche per i lavoratori.
- Le evidenze teoriche ed empiriche sulla relazione tra flessibilità e percorsi lavorativi.
- Il ruolo degli intermediari nel mercato del lavoro.
- La relazione che lega i comportamenti strategici delle agenzie di lavoro temporaneo (TWA) ai risultati occupazionali di lungo periodo dei lavoratori.

Attraverso un'analisi di tipo quali-quantitativo e **con riferimento allo specifico contesto italiano** la ricerca vuole inoltre rispondere alle seguenti domande:

- Quali sono le caratteristiche del settore dell'intermediazione e del comparto delle agenzie di somministrazione in Italia?
- Sussistono differenze tra le agenzie di somministrazione in termini strategici e organizzativi (strategie corporate e di business)?
- Qual è la diffusione del lavoro interinale in Italia?
- Quali sono le imprese utilizzatrici e quali i lavoratori?
- Come si sviluppano e si differenziano i percorsi dei lavoratori interinali nel corso del tempo?
- Quali sono le loro prospettive di stabilizzazione e quali fattori incidono di più sulle probabilità di successo?
- Sussiste un "effetto agenzia", per cui il fatto di essere "trattato" da una specifica agenzia di somministrazione (*Alfa*) impatta in maniera diversa sulle probabilità di stabilizzazione dei lavoratori interinali?

Nel primo capitolo, a partire da un'ampia rassegna della letteratura, si approfondiscono i temi legati all'aumento della flessibilità nel mercato del lavoro e la diffusione delle occupazioni temporanee, con particolare riferimento al caso del lavoro interinale. Nella seconda parte del capitolo ci si concentra sulla relazione tra contratti di lavoro flessibili e percorsi lavorativi. Si illustrano le considerazioni teoriche e i risultati empirici sulla funzione delle nuove forme di lavoro flessibile quali strumenti d'integrazione nel mercato del lavoro e di trampolino verso occupazioni più stabili. Si approfondisce il caso del lavoro interinale e si individuano i fattori che condizionano maggiormente il successo lavorativo nel lungo periodo.

Nel secondo capitolo, servendosi ancora una volta della letteratura scientifica esistente, si indaga sul ruolo degli intermediari nel mercato del lavoro, al fine di mettere

in evidenza la relazione tra organizzazioni intermediarie e percorsi lavorativi. Nella seconda parte del capitolo, concentrandosi sul caso delle *Temporary Work Agencies*, si illustra un modello che è in grado di spiegare il nesso esistente tra i comportamenti strategici delle agenzie private per il lavoro e le prospettive di sviluppo dei percorsi lavorativi di lungo periodo e tenendo conto di alcune caratteristiche esterne ed interne all'organizzazione.

Nel terzo capitolo, si illustrano la struttura del settore d'intermediazione di lavoro in Italia e le dinamiche evolutive del comparto delle TWA. Utilizzando poi una metodologia d'indagine qualitativa si ricostruiscono e si confrontano i comportamenti strategici adottati dalle agenzie di somministrazione sia a livello corporate sia a livello di business.

Nel quarto capitolo, si utilizzano i dati di flusso delle Comunicazioni Obbligatorie per la provincia di Milano al fine di approfondire le caratteristiche del lavoro interinale in Italia: aziende utilizzatrici, lavoratori e percorsi lavorativi. In particolare, si tenta di delineare delle tipologie di lavoratori interinali omogenee al loro interno, per quanto concerne il profilo socio-demografico dei soggetti e le caratteristiche dell'esperienza maturata nell'interinale; inoltre, si indaga circa la transizione ad occupazioni più stabili a sei mesi e ad un anno di distanza.

Nell'ultimo capitolo, servendosi ancora una volta dei dati delle Comunicazioni Obbligatorie e applicando una metodologia *multilevel* si analizzano le prospettive di stabilizzazione dei lavoratori interinali, si rilevano i fattori che incidono maggiormente sul loro "successo" e si stima l'"effetto agenzia". L'effetto agenzia, in particolare, è indagato mettendo a confronto le prospettive di stabilizzazione (ad un anno di distanza) di una popolazione d'interinali "trattati" da una specifica agenzia *Alfa*, con quelle di interinali "non trattati" da *Alfa* ma da altre agenzie operanti in provincia di Milano.

I risultati della ricerca, oltre ad offrire un contributo scientifico rilevante sulla relazione tra lavoro interinale e percorsi di carriera in Italia, hanno importanti implicazioni di *policy*. L'oggetto sociale delle imprese che operano in questo settore - mediazione di domanda e offerta di lavoro - è, infatti, un tema d'indubbio interesse pubblico oltre che di rilevanza costituzionale per la Repubblica Italiana. Le conseguenze di un inefficiente mercato del lavoro, oltre ad essere evidenti per l'intera comunità, impattano direttamente su uno dei diritti fondamentali del cittadino riconosciuto dal nostro ordinamento: il "lavoro".

Lo studio delle prospettive di stabilizzazione dei lavoratori interinali permette di far luce sulle funzioni e le conseguenze di questa "nuova" forma d'impiego nel mercato del lavoro e sulle determinanti del successo/insuccesso dei lavoratori. La definizione di un modello di confronto delle agenzie di somministrazione e l'analisi delle dinamiche strategiche nel comparto delle TWA offrono, inoltre, una chiave di lettura innovativa del problema e un valido punto di partenza per valutare il contributo apportato dalle agenzie private nel mercato del lavoro. In generale, i risultati della presente ricerca possono offrire interessanti spunti di riflessione ai *policy maker*, a livello nazionale, regionale e locale e a tutti coloro che sono preposti al governo del mercato del lavoro e alla definizione e attuazione di specifiche linee d'indirizzo.

1. FLESSIBILITA', OCCUPAZIONI TEMPORANEE E PERCORSI LAVORATIVI

1.1 Come cambia il mercato del lavoro

1.1.1 Le trasformazioni del sistema economico

Il sistema economico e la società in generale hanno subito radicali cambiamenti nel corso degli ultimi anni passando dalla così detta società industriale o "fordista", a società postindustriale o "post-fordista", o come è stata da più parti definita, *società dell'informazione* (Castells, 1996; Accornero, 1997).

Si può riscontrare un certo consenso circa gli eventi che dalla seconda metà del XX secolo hanno contribuito a tale cambiamento anche grazie ai numerosi studi rinvenibili in ambito accademico-scientifico. Quattro sono i fenomeni ritenuti principalmente responsabili della trasformazione del sistema economico:

1. La *finanziarizzazione* dell'economia;
2. La *mondializzazione* e *internazionalizzazione* dei mercati altrimenti detta '*globalizzazione*';
3. Lo sviluppo progressivo di un *terziario avanzato*;
4. L'introduzione sempre più massiccia delle *nuove tecnologie ICT (information & Communication Technology)*.

Queste trasformazioni sono alla base della nascita della società post-industriale e mettono in crisi quel paradigma sviluppato dal pensiero economico che dall'ottocento arriva fino a noi così detto d'*illuminata razionalità*. Secondo tale paradigma i bisogni degli uomini sono determinati, conoscibili e misurabili; gli individui si muovono secondo la logica chiusa del fare e non secondo l'apertura dell'agire. In un termine, il paradigma del pensiero economico negli ultimi due secoli è quello della *burocrazia*, cioè della perfetta conoscibilità dei bisogni, della normalità dei comportamenti e della stabilità dei ruoli (Martini, 2001).

Oggi il sistema economico è caratterizzato da una più elevata dinamicità come conseguenza della libertà di circolazione dei capitali, dell'elevata concorrenza internazionale, del passaggio da un'economia principalmente industriale a una basata sui servizi, e dell'introduzione di nuove tecnologie. Il sistema è più dinamico nel senso che la struttura della produzione e dei consumi muta con una rapidità spesso "sconosciuta", lo sviluppo dell'economia non è più assimilabile a una crescita lenta e localmente proporzionale, l'evoluzione delle conoscenze e della tecnologia differenzia sensibilmente i sentieri di crescita dei diversi settori produttivi e l'economia nel suo complesso si sviluppa attraverso una marcata dinamica strutturale.

Il risultato di tale cambiamento è la fine di quella sensazione di "stabilità" che ha caratterizzato i sistemi economici prima del XXI secolo, dove il lungo periodo era il tempo necessario per la diffusione delle grandi innovazioni capaci di cambiare radicalmente la vita e l'organizzazione produttiva degli uomini¹.

¹ È stato calcolato che il tempo di diffusione delle grandi innovazioni e delle conseguenti trasformazioni produttive e delle abitudini di consumo è stato mediamente di 40-50 anni. Poiché tale tempo corrispondeva alla durata media della vita lavorativa di un individuo (dai 15-20 anni ai 60-65 anni), il necessario adattamento delle organizzazioni produttive e della così detta "forza-lavoro" alle nuove

Nella seconda metà degli anni '70 un fatto nuovo, mai sperimentato prima, e con incalcolabili conseguenze si era andato manifestando. La velocità di diffusione delle grandi innovazioni, capaci di determinare radicali mutamenti nelle tecnologie, nelle abitudini di consumo e nelle organizzazioni, era enormemente aumentata: negli anni '80 il tempo medio di diffusione delle grandi innovazioni legate all'informatica, alla telematica e ai nuovi materiali era passato dai precedenti 40 a soli 5 anni, tempo che oggi è diminuito ulteriormente.

I parametri organizzativi tradizionali basati su orizzonti previsivi "lunghi", come la pianificazione, la programmazione, la prescrizione analitica di "piante organiche", per lungo tempo utilizzate dalle imprese e dalle Pubbliche Amministrazioni, si rivelano inefficaci quando l'orizzonte previsivo si è ridotto a due o tre anni, come avviene in tutte le imprese che devono confrontarsi con le incessanti novità delle tecnologie e dei mercati. Conseguenza di tale cambiamento è il crollo, a detta di molti, del modello economico e di regolazione sociale così detto "fordista" (Castel, 1995). In tale modello, la stabilità nel tempo delle organizzazioni e dei cicli di produzione ha garantito "stabilità" del posto di lavoro: il posto di lavoro è legato all'organizzazione nella quale si svolge, quindi se questa è stabile, il posto di lavoro lo è di conseguenza. Tutele, diritti sociali, sviluppo di una carriera si sono sviluppati in un contesto economico del mercato costituito dalle caratteristiche sopra ricordate. Anche in un'organizzazione così stabile, comunque, s'innestava il cambiamento, ma questo si attuava in un tempo lungo, compatibile con il sistema. Possiamo dire in sintesi che i cambiamenti dell'organizzazione produttiva venivano metabolizzati lentamente, nel corso di una generazione lavorativa, attraverso il ricambio generazionale.

Questo sistema è andato in crisi per diversi motivi, legati ai macrofattori precedentemente enunciati; di seguito se ne alcuni che hanno particolare attinenza con il ciclo di produzione e i modelli organizzativi delle imprese:

- La velocità del cambiamento non è paragonabile a quella precedente: le innovazioni si diffondono in pochissimi anni (a volte si tratta di mesi), si pensi ai prodotti dell'elettronica, dell'informatica, ai nuovi strumenti di comunicazione.
- L'organizzazione stabile ha subito radicali cambiamenti. Le grandi imprese vanno in crisi e trascinano in tali crisi centinaia (a volte migliaia) di posti di lavoro, si pensi alla crisi dei grandi gruppi manifatturieri che una volta garantivano il "posto" fino alla pensione.
- Gli assetti proprietari delle grandi organizzazioni produttive e di servizi (ad esempio il settore bancario e assicurativo) sono molto instabili: fusioni, acquisizioni, scorpori hanno pesanti conseguenze sull'occupazione nelle imprese interessate, mettendo in difficoltà molte persone in un arco temporale molto breve.
- La tecnologia può in breve tempo mettere fuori mercato alcune produzioni, rendendo necessaria la riconversione o la chiusura delle aziende interessate.
- La globalizzazione dei mercati può mettere in crisi interi settori, ad esempio offrendo prodotti a prezzi molto inferiori di quelli praticati dalle aziende nazionali.

esigenze della produzione industriale fu assicurato attraverso il ricambio generazionale: i figli dei contadini si trasformavano in operai, i figli degli operai in impiegati, mentre un numero crescente di imprese industriali e di servizi si affiancava e superava in importanza quello delle imprese agricole e l'urbanizzazione conteneva la terra alla campagna.

- La terziarizzazione generalizzata del sistema economico italiano ha richiesto una differenziazione e una diversa preparazione delle persone che si sono spostate da strutture produttive agricole o industriali a imprese di servizi.

Ciò che ci preme sottolineare nel seguito è come, a fronte dei cambiamenti avvenuti nel sistema economico, da una parte i modelli produttivi e organizzativi delle imprese si sono adattati e hanno richiesto un livello di flessibilità sempre più elevato, dall'altra anche il mercato del lavoro è cambiato diventando più "flessibile".

Per capire meglio cosa s'intende per flessibilità è utile operare una distinzione tra macro e micro flessibilità (Catania, Vaccaro e Zucca, 2004): l'una non è slegata dall'altra ed entrambe rappresentano la risposta a un sistema economico in evoluzione. La macro flessibilità si riferisce alle imprese e al loro bisogno di trasformazione come risposta ai cambiamenti del sistema economico; la micro flessibilità riguarda l'organizzazione del lavoro e interessa l'universo degli individui chiamati oggi a rivedere l'organizzazione e la gestione della propria sfera lavorativa.

1.1.2 Nuovi modelli produttivi e organizzativi

La flessibilità che interessa l'universo delle imprese segue un processo di trasformazione del sistema di produzione aziendale (caratteristiche strutturali, organizzative e gestionali); quest'ultimo è stato reso possibile grazie alla concomitanza di due tendenze macro-economiche, che hanno interessato l'intero processo di produzione dei beni (Accornero, 1997).

Da un lato, il vecchio sistema capitalistico, artefice dei "gloriosi trenta", ha fatto affiorare le disfunzioni tipiche di un modello di produzione centrato esclusivamente sulla grande impresa: rigidità nelle risposte al mercato, alti costi di struttura, scarsa propensione agli investimenti e, infine, elevati costi sociali indotti (Butera, 2005). Da ciò è nata l'esigenza delle organizzazioni di riconfigurare la propria struttura e di essere reattive e flessibili ai mutamenti esterni.

Dall'altro, si è assistito a un consistente sviluppo di tecnologie ICT (*Information Communication, Technology*), che ha dato impulso alla rilevante crescita di servizi informatici e all'implementazione di sistemi e reti di telecomunicazione per l'industria; come sottolinea Castells (1996), le nuove tecnologie, agendo prevalentemente sull'informazione, trasformano la stessa nella nuova materia prima della produzione.

L'azione congiunta di questi fattori ha prodotto un mutamento del paradigma economico dominante, tanto da dare avvio quasi a una nuova "rivoluzione" industriale, del quale la "nascita della società in rete" sembra essere una chiave interpretativa sufficientemente articolata. In Tabella 1.1 si riporta una breve sintesi dei cambiamenti economici che caratterizzano il passaggio dal sistema fordista a quello post-fordista.

Tabella 1.1: un confronto di sintesi tra il modello economico fordista e post-fordista

	Fordismo	Post – fordismo
Caratteristiche dei mercati	Forte espansione dei consumi	Contrazione della domanda di mercato
	Stabilità della domanda	Variabilità della domanda
La produzione	Economie di scala (la produzione domina il mercato)	Economie di scopo (il mercato domina la produzione)
	<i>Just in case</i> (produzione di massa)	<i>Just in time</i> (produzione in base alle richieste provenienti dal mercato)
	Produzione continua	Produzione per progetti
	Efficacia = raggiungimento dello	Efficacia = appropriatezza della risposta al

	scopo istituzionale (primato della quantità)	mercato (primato della qualità totale)
	Efficienza = minimizzazione rapporto costi/risultati (scorte in magazzino)	Efficienza = velocità di consegna al minor costo (eliminazione dello spreco)
L'organizzazione	Grande impresa	Imprese di medie piccole dimensioni
	Centralizzazione delle attività (catena del valore)	Esternalizzazione, focus su attività <i>core</i> e modelli a rete (rete del valore)
	Organizzazione burocratica (ruoli definiti dall'alto-stabili)	Organizzazione snella e orizzontale (ruoli soggetti ad adattamento continuo)
	Lavoro "scientifico" (programmato, organizzato e controllato in riferimento al tempo e metodo standard)	Specializzazione flessibile (si richiedono maggiori competenze, conoscenze e abilità)

Una prima svolta al modo di produzione fordista si ha quando, secondo i dettami del modello giapponese, le aziende cominciano a produrre per piccoli lotti di prodotti differenziati, alla ricerca da un lato della qualità e dall'altro della competitività anche sul versante dei costi (Rullani e Romani, 1999). Dalla *mass production* si passa allora alla *lean production* ovvero alla produzione snella, dalle economie di scala alle economie di scopo, rispondendo alle richieste di prodotti, sempre più personalizzati e di qualità, di un mercato oramai saturo. In questo processo l'azienda "perde grasso", diventa agile, leggera, duttile, alla ricerca di flessibilità dal punto di vista della produzione, della logistica e più in generale dell'organizzazione. Seguendo i principi del *just in time*, ovvero della produzione in base alle richieste provenienti dal mercato, è in grado di divenire più reattiva, di operare apprendendo dall'esterno, per rispondere alle sfide dei mercati e alla concorrenza².

Flessibilità e incertezza diventano le parole chiave della nuova sfida economica. La flessibilità operativa è ricercata snellendo gli organici all'interno delle grandi aziende, contraendo e ridefinendo capitale fisso e riducendo le dimensioni strutturali (*turn over* contrattuale). La grande impresa dimagrisce perdendo lavoratori solo in parte recuperati dall'indotto formato da piccole e medie imprese, satelliti delle grandi. Il fenomeno del *downsizing* è alla base del nuovo "corso", sorto dalle ceneri della rottura del circolo virtuoso che si era instaurato a partire dai primi anni del '900 e che aveva visto l'occupazione aumentare di pari passo con la crescita economica. Ora la fabbrica si sfalda, si smantella la burocrazia interna e il processo di automazione si potenzia per sostituire manodopera. L'occupazione in calo si slega dalla produttività e dai tassi di crescita. A questo proposito si parla di "*jobless growth*" ovvero di crescita senza occupazione. La vera rivoluzione si completa, però, quando l'impresa modifica non soltanto il processo di lavoro, ma la sua struttura organizzativa interna e le geometrie spazio-temporali.

Con l'esternalizzazione di funzioni (*outsourcing*) l'impresa avvia il processo di decentramento produttivo e di de-localizzazione. Sono soprattutto le lavorazioni ad alta intensità di manodopera (*labour intensive*) a venire cedute a imprese esterne, per ridurre i costi e le rigidità produttive. La tendenza è quella di esternalizzare in favore di aziende

² Si passa dalla produzione per il magazzino alla produzione su commessa, in base agli ordini dei clienti. La produzione è cioè "tirata dal basso" anziché dall'alto ovvero secondo stime stabilite e programmate a tavolino.

collocate alle periferie del mondo: sud-est asiatico, America Latina ecc. laddove, cioè, è più facile ottenere vantaggi economici grazie al basso costo del lavoro (Borghini, 1998). Ciò che, invece, l'azienda tende a conservare al suo interno sono le funzioni considerate strategiche come l'ideazione, la progettazione, il marketing, la gestione finanziaria; l'azienda valica così i confini nazionali per diventare transnazionale³.

Tramite queste strategie gestionali (produzione *just in time*, *turn over* contrattuale, *downsizing* e *outsourcing*) prende vita un nuovo modello organizzativo: l'impresa snella e integrata (Harrison, 1999). L'integrazione, in passato realizzata dentro l'impresa a livello verticale, si realizza ora orizzontalmente sul territorio, tra le imprese. Attraverso il processo di de-verticalizzazione nascono legami sia funzionali sia operativi con imprese esterne di diverse dimensioni e know-how: dal modello centralizzato si passa all'impresa a rete, al network, al reticolo industriale globale (Ravelli, 1997; Rullani, 1999).

Da quanto descritto è evidente che ci si trova oggi in una fase di cambiamento che riguarda innanzitutto il sistema economico, nel senso più ampio, e il sistema di produzione e organizzazione aziendale come diretta conseguenza. Tali fenomeni, insieme, contribuiscono al cambiamento del mercato del lavoro che diventa oggi sempre più flessibile.

1.1.3 La flessibilità nel mercato del lavoro

La flessibilità del mercato del lavoro può essere analizzata considerando come unità di analisi le aziende e i lavoratori separatamente; come suggerisce Benner (2002), distinguiamo tra la flessibilità nella gestione delle risorse umane e la flessibilità del lavoro e dei rapporti di lavoro.

La via più classica per analizzare la flessibilità nel mercato del lavoro e nei sistemi di produzione è quella che considera l'impresa come unità di analisi di partenza.

1.1.3.1 Flessibilità nella gestione delle risorse umane

I cambiamenti avvenuti nel sistema economico hanno spinto le aziende a ricercare una maggiore flessibilità organizzativa; questa è definita da Piore e Sabel (1984) come "la capacità delle imprese di utilizzare macchine e lavoratori in combinazioni differenti per far fronte ai mutamenti nel livello e nella composizione della domanda". In questo senso, le imprese adottano sempre di più strategie di gestione flessibile delle risorse umane volte a soddisfare i bisogni di flessibilità esterna ed interna (Brunhes, 1989; Costa, 2000; Reyneri, 2002).

La flessibilità esterna, o numerica, si riferisce alle strategie delle imprese rivolte al mercato del lavoro e include una serie di pratiche che permettono alle stesse di trarre vantaggio dalle relazioni esterne, sia per avere accesso a competenze e professionalità specializzate, sia per aggiustare la forza lavoro a fronte delle imprevedibili fluttuazioni della domanda. Comprende la possibilità di affidare a imprese o persone una parte variabile dell'attività dell'impresa, sostituendo un contratto di lavoro con un contratto commerciale (esternalizzazione) e la possibilità di far variare il numero di dipendenti dell'impresa in funzione dei bisogni della stessa (flessibilità quantitativa esterna).

³ Il fattore di sviluppo, come già anticipato, è senza dubbio la terza rivoluzione tecnologica che cambia in maniera radicale il modo di lavorare e di produrre: la telematica ovvero l'utilizzo dell'informatica applicata alle telecomunicazioni sovrverte il modo di comunicare (computer, Internet, satellite ecc.). A questa si unisce il miglioramento – in termini di aumento della rapidità degli spostamenti e dunque di risparmio di tempi – dei trasporti. Il salto tecnologico permette così di comunicare, via web e via satellite, in maniera sicura, veloce e diretta, mentre grazie ai nuovi trasporti è pensabile produrre anche al di là del territorio locale, dove risulta più conveniente.

La flessibilità interna si riferisce, invece, alle strategie delle imprese rivolte al mercato del lavoro interno e include una serie di pratiche che sono in grado di aumentare la capacità di adattamento dei lavoratori all'interno dell'azienda a fronte dei cambiamenti della domanda. Comprende la possibilità di modificare l'orario di lavoro in funzione dei bisogni (flessibilità temporale), le attività svolte dal personale (flessibilità funzionale), i luoghi dove svolgere il proprio lavoro (flessibilità dello spazio di lavoro), e la possibilità di legare parte della retribuzione ai risultati personali e/o d'impresa (flessibilità retributiva).

Tabella 1.2: la flessibilità del lavoro a livello d'impresa

La flessibilità nella gestione delle risorse umane	
Flessibilità esterna/numerica	Flessibilità interna/funzionale
<p><i>Dimensioni della flessibilità esterna</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Esternalizzazione - Flessibilità quantitativa/esterna 	<p><i>Dimensioni della flessibilità interna</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Flessibilità retributiva - Flessibilità funzionale (verticale e orizzontale) - Flessibilità temporale - Flessibilità spaziale

Fonte: Reyneri, 2002

Sono proprio queste nuove strategie di gestione delle risorse umane a incrementare il livello di flessibilità nel mercato del lavoro e a mettere fine al concetto tradizionale di lavoro proprio del periodo fordista (Rafkin, 1997; Beck, 2000; Accornero, 1997; Bologna e Fumagalli, 1997).

1.1.3.2 Flessibilità del lavoro vs flessibilità dei rapporti di lavoro

Sebbene la flessibilità nel mercato del lavoro sia spesso ricondotta alle strategie flessibili di gestione delle risorse umane delle aziende, quest'approccio non consente di valutare appieno lo sviluppo di tutte le dimensioni della flessibilità nel mercato del lavoro. Benner (2002) propone una via alternativa che, prendendo come unità di analisi il lavoratore, distingue tra flessibilità del lavoro (*flexible work*) e flessibilità dei rapporti di lavoro (*flexible employment*). Il termine "*lavoro*" è qui inteso come la natura delle attività che le persone sono chiamate a compiere all'interno del processo di produzione. Esso include i processi fisici e mentali richiesti, gli strumenti e le tecnologie utilizzate e le relazioni con le altre persone – clienti, colleghi, fornitori e così via. Fa riferimento inoltre all'esperienza sul posto di lavoro, alle competenze richieste e alle esperienze professionali, alle relazioni sociali e alle modalità di comunicazione utilizzate per eseguire efficacemente le proprie mansioni. Con il termine "*rapporti di lavoro*" ci si riferisce, invece, alla natura della relazione che s'instaura tra lavoratore e datore di lavoro, ai processi utilizzati per dirigere, motivare e monitorare la forza lavoro, e alle politiche retributive adottate dalle aziende.

Tabella 1.3: elementi della flessibilità del mercato del lavoro

<p>Lavoro <i>La natura delle attività che le persone sono chiamate a compiere all'interno del processo di produzione.</i></p> <p>Flessibilità dell'attività lavorativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rapidi cambiamenti nella quantità di lavoro richiesto - Rapidi cambiamenti nelle competenze, nelle conoscenze e nelle abilità richieste dalle imprese - alto grado di obsolescenza degli <i>skills</i> - "Riflessività" delle mansioni 	<p>Rapporti di lavoro <i>Rapporti formali e informali tra il lavoratore e il datore di lavoro</i></p> <p>Flessibilità dei rapporti di lavoro:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diffusione dei rapporti di lavoro non-standard (lavoro temporaneo, lavoro interinale, lavoro autonomo, ecc.) - Elevato tasso di turn-over e durata breve dei contratti - Rapporti di lavoro <i>market-mediated</i>
--	--

Fonte: Benner (2002)

In primo luogo, il **lavoro**, e quindi l'attività lavorativa, è diventato più flessibile.

- *Cambiamento quantitativo del lavoro.* Per molti anni ci si è chiesti se lo sviluppo della tecnologia ha creato posti di lavoro incrementando la produttività e stimolando la domanda complessiva, o piuttosto ha eliminato posti di lavoro attraverso un meccanismo di sostituzione degli uomini con le macchine e i processi di automazione. Le profezie circa la distruzione di posti di lavoro collegata allo sviluppo tecnologico (Rifkin, 1995; Aronowitz e Difazio, 1994) è però più ideologica che reale. Studi empirici accurati hanno, infatti, dimostrato che se a livello micro (singola impresa) la tecnologia può contribuire a ridurre i posti di lavoro, a livello macro (di sistema) essa contribuisce alla creazione di lavoro (Castells, 1996).⁴ Più importante è il ruolo dell'innovazione nell'attuale sistema economico che contribuisce in maniera rilevante a incrementare e rendere sempre più rapido il processo di distruzione e creazione di posti di lavoro.
- *Rapido cambiamento delle competenze.* Molti analisti, seguendo il ragionamento pionieristico proposto da Braverman (1975), sostengono che gli imperativi capitalistici del controllo, combinati con la separazione tra la "concezione" e l'"esecuzione" all'interno di strutture fortemente gerarchiche, conducono a una progressiva dequalificazione del lavoro (Garson, 1988; Zimbalist, 1979)⁵. Altri autori hanno invece rilevato un aumento nel livello di competenze richieste (*upgrading*), quale risultato di numerosi fattori, e, in particolare, il passaggio da una società industriale a una società dei servizi, e lo sviluppo di nuove tecniche di management

⁴ Anche a livello micro, tra l'altro, l'impatto della tecnologia sui posti di lavoro dipende più dal modo con cui la tecnologia viene introdotta in azienda e dagli attori coinvolti nel processo piuttosto che dalla tecnologia in se (Bessant, 1989; Kaplinsky, 1987).

⁵ Il cambiamento tecnologico gioca un ruolo importante in questo processo in quanto lo sviluppo tecnologico, spostando la domanda di lavoro dalle industrie a più elevata produttività verso industrie *labor-intensive*, conduce alla concentrazione della maggior parte dei lavoratori nelle industrie che richiedono lavoro poco qualificato e, di conseguenza, meno retribuito.

(Attewell, 1987; Smith, 1994; Burawoy, 1985; Sturdy et al., 1992; Silvestri, 1997; Castells e Aoyama, 1994). Un aspetto centrale nell'attuale ambiente economico riguarda però il ritmo di cambiamento delle competenze richieste. A fronte dell'importanza assunta dall'innovazione, a una parte sempre maggiore della forza lavoro vengono richieste nuove competenze e nuove conoscenze da applicare nella loro attività quotidiana. Alla forza lavoro è chiesto inoltre di adattarsi a nuovi contesti organizzativi e sviluppare rapidamente nuove relazioni sociali per far fronte ai cambiamenti dell'ambiente competitivo e delle strutture produttive. La rapidità di tali cambiamenti fa sì che le competenze che le persone hanno acquisito nel passato diventino in poco tempo obsolete.

- *Riflessività delle mansioni.* Il lavoro sta diventando più flessibile anche a fronte della crescente "riflessività" delle mansioni. Ai lavoratori è oggi richiesta una maggiore capacità di controllare e di verificare costantemente la propria attività al fine incrementare le loro performance. All'interno delle aziende si diffondono i programmi di perfezionamento rivolti ai lavoratori (Appelbaum e Batt, 1994) e le aziende che adottano strategie di controllo "soft" in cui il ruolo del management è ridotto, riescono a raggiungere migliori performance nel mercato. (Appelbaum et al., 2000).

Anche i rapporti di lavoro diventano più flessibili e i cambiamenti nei **rapporti di lavoro** sono più diretti e visibili rispetto a ogni altro cambiamento che interessa il mercato del lavoro. Essi sono direttamente condizionati da fattori istituzionali, inclusi gli interventi legali e normativi, dalla struttura, dai comportamenti e dalle strategie di management delle aziende. Il cambiamento dei rapporti di lavoro ha inoltre un impatto visibile, immediato e diretto sulla qualità della vita dei lavoratori agendo direttamente sulla loro condizione economica.

- *La crescita dei rapporti di lavoro non standard.* Uno dei fenomeni più rilevanti degli ultimi anni riguarda la crescita delle forme di lavoro "non standard", termine che si riferisce tipicamente a tutte quelle forme di lavoro che non sono caratterizzate da tre componenti fondamentali del contratto di lavoro standard: tempo di lavoro full-time, presenza di un unico datore di lavoro e contratto a tempo indeterminato. L'occupazione non standard, a partire dal 1970, è cresciuta in maniera rilevante in tutti i paesi sviluppati (Carnoy e Castells, 1997) cui ha fatto seguito una diminuzione consistente dei rapporti di lavoro *full time* a tempo indeterminato.
- *Aumento del turn-over e diminuzione della durata dei contratti.* Il rapporto di lavoro sta cambiando in maniera decisiva e il lavoratore, anche quello assunto a tempo indeterminato, non può più aspettarsi di rimanere impiegato per un periodo lungo nella stessa azienda. I cambiamenti tecnologici ed organizzativi contribuiscono, infatti, a ridurre in misura considerevole la durata media dei rapporti di lavoro, anche quelli standard, e a innalzare il tasso di turnover complessivo nel mercato del lavoro (Bauer e Bender, 2004).
- *Crescita dei rapporti di lavoro market-mediated.* Un altro fenomeno che ha cambiato la relazione tra lavoratore e datore di lavoro riguarda la crescita dei rapporti di lavoro mediati dal mercato – "*market-mediated employment relations*" (Abraham, 1990; Cappelli, 1999) nei quali le pressioni provenienti dall'ambiente esterno e dalla domanda di beni vengono utilizzate per gestire in maniera più flessibile le risorse umane. I lavoratori devono affrontare maggiormente i rischi aziendali, la sicurezza del posto di lavoro si riduce e parte della retribuzione è vincolata alle performance dell'impresa per la quale lavorano. Gli individui gestiscono personalmente la propria carriera lavorativa in un contesto in cui le aziende sono meno incentivate a offrire

formazione ai propri dipendenti. Le aziende, da parte loro, devono cambiare le pratiche di gestione della forza lavoro in quanto non possono più contare sugli obblighi contrattuali e la fedeltà dei lavoratori.

1.1.4 Un nuovo concetto di carriera lavorativa

Ciò che ha caratterizzato il mercato del lavoro negli ultimi anni è un aumento considerevole della mobilità a tutti i livelli. Aumenta, innanzitutto, la mobilità occupazionale, intesa come la transizione nel corso della propria carriera lavorativa da un posto di lavoro a un altro o da un'organizzazione a un'altra. Aumentano anche la mobilità professionale, cioè la transizione da una posizione professionale a un'altra, e la mobilità contrattuale, intesa come la transizione da diverse forme d'impiego. I percorsi lavorativi si sviluppano poi attraverso una consistente mobilità inter-settoriale, rispetto alla quale la forza lavoro può essere chiamata a cambiare settore di attività più volte nel corso della propria carriera. L'esperienza lavorativa cambia anche qualora si svolga all'interno della medesima organizzazione. Le nuove strategie di gestione flessibile delle risorse umane adottate dalle imprese modificano le posizioni (dipendente, indipendente, collaboratore ecc.), la durata del rapporto (indeterminato, determinato, a progetto ecc.), l'impegno temporale (*part time*, *full time*), i luoghi (tele-lavoro ecc.), e la retribuzione, quale parte fondamentale di un rapporto di lavoro, rendendola più variabile e correlata ai risultati personali e aziendali.

E' così che anche la carriera lavorativa nella società post-fordista subisce radicali cambiamenti. In particolare, si assiste a quello che viene definito il passaggio da un modello di carriera lineare (*linear career*), ad un modello di carriera "senza confini" (*boudaryless career*). La carriera lineare si sviluppa tipicamente attraverso avanzamenti professionali che avvengono all'interno di una o due aziende, seguendo un percorso di crescita lineare per stadi (Levinson, 1978; Super, 1957). Il successo del lavoratore dipende dalla singola organizzazione ed è misurato attraverso il numero di promozioni e l'aumento salariale (Hall, 1996a). La carriera senza confini è definita, invece, come "una sequenza di opportunità lavorative che si sviluppano oltre i confini di un unico contesto organizzativo" (DeFilippi e Aruthur, 1996). Seguendo questa impostazione gli autori ritengono che oggi sia pressoché impensabile per le persone puntare esclusivamente sulla ricerca del "posto di lavoro" che dura una vita all'interno della stessa organizzazione con la garanzia di una crescita professionale lenta e strutturata. E' invece più probabile che gli individui intraprendano un "percorso lavorativo" che può svolgersi in settori e con mansioni molto diverse, e che richiede competenze e conoscenze piuttosto lontane tra loro.

In un conteso come questo è fondamentale che il lavoratore sia comunque in grado di sperimentare un percorso di carriera in crescita nel tempo e che si sviluppi sia in termini di reddito sia di professionalità. Per avere successo è necessario che le persone acquisiscano competenze, conoscenze e abilità spendibili nel mercato e non più solo all'interno di una singola azienda (Aruthur, Claman e DeFilippi, 1995; Baker e Aldrich, 1996; Bird, 1996), che si riconoscano pienamente nel proprio lavoro (Mirvis e Hall, 1996; Mohrman e Cohen, 1995), che maturino un atteggiamento rivolto all'apprendimento attivo sul posto di lavoro (McCall, Lombardo e Morrison, 1988), che abbiano ampie reti sociali (Hall, 1996b; Kram, 1996; Raider e Burt, 1996), e che sviluppino una maggiore responsabilità personale per la gestione della carriera lavorativa (Brousseau, Driver, Eneroth e Larsson, 1996; Hall, 1996b).

Tabella 1.4: confronto tra il concetto di carriera tradizionale (“linear career”) e quello di carriera senza confini (“boundaryless career”)

	Carriera tradizionale	Carriera senza confini
Rapporto di lavoro	Sicurezza del lavoro in cambio di lealtà e fedeltà al datore di lavoro	Occupabilità in cambio di performance e flessibilità
Confini	Una o due aziende	Numerose aziende
Competenze	Firm specific	Trasferibili
Responsabilità per la gestione della carriera	L'organizzazione	L'individuo
Formazione	Programmi formali	Formazione on-the-job
Elementi chiave	Età	Conoscenza e apprendimento

Fonte: Sullivan, 1999

1.2 Flessibilità e occupazioni temporanee

1.2.1 Definizione e diffusione nei principali paesi OECD

A partire dagli anni '90 i contratti atipici sono cresciuti in maniera considerevole in tutti i paesi OECD e la diffusione dei rapporti di lavoro non standard rappresenta uno dei fenomeni più rilevanti dell'attuale mercato del lavoro.

Un contratto di lavoro “non standard”, o “atipico”, è solitamente definito come un lavoro diverso da quello standard, *full time*, a tempo indeterminato, retribuito e svolto presso un unico datore di lavoro, o anche come un'occupazione di breve periodo il cui status non è definito in modo completo ed esaustivo. In realtà è piuttosto difficile, se non impossibile, giungere a una definizione univoca di contratti di lavoro “non standard” poiché tale termine comprende un numero molto elevato di contratti di lavoro che possono differire anche in maniera significativa da paese a paese.

L'OECD distingue il lavoro temporaneo dalle altre forme di lavoro atipico; il lavoro temporaneo è definito come un lavoro diverso da quello standard a tempo indeterminato, che presenta specifiche caratteristiche di temporaneità. In questo senso rientrano nel lavoro temporaneo tutte le forme di lavoro dipendente con durata limitata nel tempo, che comprendono, tra gli altri, il contratto a tempo determinato (*fixed-term contracts*), il contratto di lavoro interinale (*temporary agency work contracts*), il lavoro stagionale (*seasonal work*), il lavoro a chiamata (*on-call work*) e i contratti di formazione (*trainees*)⁶.

Oggi le occupazioni atipiche e temporanee rappresentano una componente importante dell'occupazione totale nella maggior parte dei paesi sviluppati. La Spagna, la Polonia, il Portogallo e l'Olanda sono i paesi in cui il lavoro temporaneo si è maggiormente diffuso e occupa una parte rilevante della forza lavoro nel 2008

⁶ Un approccio simile utilizzato per definire i contratti di natura temporanea è adottato dall'ILO (*International Labour Organization*) che utilizza il termine “*casual worker*” (“lavoratore casuale”) per definire i lavoratori in possesso di un contratto di lavoro esplicito o implicito con una durata limitata nel tempo.

(rispettivamente il 33%, il 28,2%, il 22,2% e il 18%). Al contrario i paesi dove il lavoro temporaneo è meno presente sono la Slovenia (5,1%), il Regno Unito (5,8%), il Lussemburgo (6,9%), e l'Ungheria (7,3%)⁷. I trend di sviluppo del lavoro temporaneo e l'incidenza sull'occupazione totale dipendente differiscono, infatti, da paese a paese (OECD, 2003). Sebbene in alcuni paesi si assista a una crescita forte e continua del lavoro temporaneo dal 1985 (ad esempio in Francia, Italia, Olanda e Portogallo), in altri paesi i trend di sviluppo non appaiono chiari e univoci. In Europa, ad esempio, la maggior parte dell'occupazione temporanea fa riferimento ai contratti a tempo determinato (*fixed term contract*), che rappresentano in valore assoluto la tipologia più diffusa di lavoro atipico, e al contratto di lavoro interinale (*temporary agency work*), che assume proporzioni piuttosto rilevanti in molti di questi paesi. Diversa è, invece, la situazione fuori dall'Europa dove, come accade in Messico e negli Stati Uniti, le forme di lavoro temporaneo più utilizzate si riferiscono al contratto così detto "stagionale" (*seasonal contract*) e ad altre forme di lavoro non standard con connotati diversi dai contratti presenti in Europa (Di Natale, 2001).

Tabella 1.5: quota di lavoratori temporanei sul totale dei lavoratori dipendenti (valori %)

	1998	2007	2008
Australia	4.6
Austria	7.8	8.9	8.9
Belgium	7.8	8.8	8.8
Canada	11.8	12.9	12.9
Czech Republic	7.6	8.6	8.6
Denmark	10.1	9.1	9.1
Finland	17.6	16.0	16.0
France	13.9	13.6	13.6
Germany	12.2	14.2	14.2
Greece	13.0
Hungary	6.7	7.3	7.3
Iceland	10.9	12.4	12.4
Ireland	7.7	9.0	9.0
Italy	8.5	13.4	13.4
Japan	11.4	13.9	13.9
Korea
Luxembourg	2.9	6.9	6.9
Mexico	21.1
Netherlands	12.7	18.0	18.0
New Zealand
Norway	11.0	9.5	9.5
Poland	..	28.2	28.2

⁷ I dati riportati dall'OECD fanno riferimento alle *Labour Force Survey* condotte a livello nazionale.

Portugal	17.4	22.2	22.2
Slovak Republic	4.2	5.1	5.1
Spain	32.9	31.8	31.8
Sweden	15.5	17.4	17.4
Switzerland	11.3	13.0	13.0
Turkey	18.8	11.8	11.8
United Kingdom	7.1	5.8	5.8
United States
OECD-Total	11.2	12.5	12.5

Fonte: OECD Employment Outlook, 2009

La crescita del lavoro atipico è guidata dalle riforme e dai cambiamenti avvenuti nei diversi contesti economici ed istituzionali che sono alla base delle differenze nella diffusione del lavoro temporaneo nei paesi OECD. In quei paesi, dove il livello di protezione dell'occupazione permanente è piuttosto elevato, il lavoro temporaneo si è diffuso a seguito dei fenomeni di liberalizzazione avvenuti nel mercato del lavoro⁸. D'altro canto, in molti paesi in cui la protezione dell'impiego è sempre stata meno rigida il lavoro temporaneo non si diffuso allo stesso modo e tutt'oggi le aziende lo utilizzano poco (è questo il caso in Australia, Regno Unito e Stati Uniti). In alcuni casi, l'espansione del lavoro temporaneo si deve alla crescita di specifiche forme d'impiego atipico. Ad esempio, in molti paesi europei il lavoro interinale è una forma d'impiego che già da alcuni anni mostra i più alti tassi di crescita. In altri casi, come in Svezia, è il lavoro a chiamata (*job-on-call*) a rappresentare la componente più dinamica tra i rapporti di lavoro non standard. In altri casi l'occupazione temporanea è poi cresciuta a fronte di periodi di prolungata recessione (Morishima, 2001; Pot et al, 2000; Holmlund e Storrie, 2002) durante i quali le aziende hanno domandato sempre maggiore flessibilità nella gestione delle risorse umane o a fronte di significative trasformazioni di carattere economico-produttivo (come nel caso della Grecia, del Messico e della Turchia). In altri casi ancora, come in Francia, hanno inciso sulla crescita del lavoro temporaneo alcuni interventi pubblici, come ad esempio i programmi d'inserimento di lavoratori svantaggiati nel settore pubblico (OECD, 2003).

Al di là di queste ragioni di carattere prevalentemente istituzionale, la diffusione del lavoro non standard è riconducibile alle ragioni che spingono le aziende a fare sempre più spesso ricorso al lavoro temporaneo e ad alcuni cambiamenti nelle preferenze dal lato dell'offerta.

1.2.2 Le ragioni della crescita del lavoro temporaneo

1.2.2.1 L'approccio teorico dominante

Nel corso dell'ultimo decennio si è avviata una riflessione sui motivi di un processo che ha spinto numerosissime imprese a incrementare il ricorso a forme d'impiego alternative rispetto all'assunzione a tempo indeterminato full-time e che, secondo molti,

⁸ Si veda Dolado et al. (2001) per la Spagna, Blanchard e Landier, (2001) e Cadiou et al (2000) per la Francia e Carmignani et al. (2001); Ministero del lavoro (2001); Nannicini (2001) per l'Italia.

sono alla base della rapida crescita dei contratti atipici nei principali paesi sviluppati. A fronte dei vantaggi e dei rischi del lavoro temporaneo, molti studi hanno cercato di illustrare le logiche attraverso cui le aziende scelgono la forma d'impiego da utilizzare. I principali filoni teorici cui s'ispirano gli studiosi sono tre:

- L'approccio dell'economia dei costi di transazione,
- La teoria del capitale umano
- La *resource based view* dell'impresa.

Secondo l'approccio dell'**economia dei costi di transazione** per stabilire il legame tra le persone e l'impresa è possibile immaginare una pluralità di possibili alternative (Miles, Snow, 1984; Masters, Miles, 2002). Per facilitare la comprensione della realtà Williamson e, ancor prima di lui, Coase, hanno evidenziato due principali alternative: l'orientamento al mercato e l'orientamento alla gerarchia/organizzazione (Williamson, 1975; Coase, 1937). Gli studiosi che si rifanno all'approccio dei costi di transazione affermano che le imprese tendono a ricorrere a nuove forme di lavoro, quando:

- Non sono 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 a ricorrere alle nuove forme di lavoro è legato all'incapacità dell'organizzazione di prevedere il bisogno futuro delle professionalità che s'intendono acquisire dal mercato. Laddove l'organizzazione sceglie di avvalersi di una professionalità per soddisfare un fabbisogno temporaneo, legato ad esempio a una commessa non prevista o a un picco di produzione, e non è in grado di prevedere un utilizzo futuro di quel lavoratore, tenderà a preferire forme di lavoro a tempo determinato. In questo caso, infatti, i costi di transazione interni (gestione amministrativa del dipendente, investimenti in formazione e sviluppo e costi connessi a un'eventuale uscita) sono superiori ai costi di transazione esterni (costi di ricerca, di negoziazione ecc.).

Il secondo fattore che sollecita l'organizzazione a utilizzare le nuove forme di lavoro è legato al grado di specificità della posizione. In presenza di una posizione che richiede competenze con un elevato grado di specificità si crea una situazione di dipendenza reciproca tra impresa e lavoratore, che spinge l'azienda a ricorrere ad un orientamento gerarchico/organizzativo e quindi a forme d'impiego a tempo indeterminato. In questi casi, infatti, il *know how* e le competenze richieste per lo svolgimento di una particolare 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 è, infatti, consapevole che le competenze da lui acquisite sono molto importanti per l'impresa, in quanto difficilmente individuabili all'esterno dell'organizzazione. Al tempo stesso, però, il lavoratore si sentirà molto legato all'impresa per cui lavora, poiché le competenze che lui ha maturato, essendo *firm specific*, sono molto importanti per quella particolare realtà, ma sono difficilmente spendibili nel mercato del lavoro. Di conseguenza, il ricorso alle nuove forme di lavoro sarà più accentuato nei casi in cui le competenze richieste per coprire una determinata mansione hanno un basso grado di specificità (Joskow, 1993; Mosakowski, 1991; Costa, 1992).

Il terzo fattore che, secondo la teoria dei costi di transazione, sollecita le imprese a utilizzare le nuove forme di lavoro è legato alla possibilità di definire con chiarezza le performance dell'attività lavorativa. In base ad un'indagine svolta intervistando direttori del personale statunitensi emerge, infatti, che il ricorso alle forme di lavoro, diverse dal

rapporto subordinato, aumenta al crescere della capacità di controllare e misurare le performance del soggetto cui è affidata una determinata attività (Masters, Miles, 2002). Laddove, invece, l'organizzazione non è in grado di identificare le performance aumenta il rischio di un comportamento opportunistico da parte del lavoratore e, quindi, la tendenza a governare la transazione attraverso la gerarchia.

Un secondo filone di ricerca utilizzato per spiegare il comportamento delle imprese nel processo di scelta della più opportuna forma di lavoro è la **teoria del capitale umano** (Backer, 1964; Flamholtz, Lacey, 1981). Secondo queste impostazioni teoriche le imprese decidono di ricorrere alle nuove forme di lavoro soltanto dopo aver valutato le caratteristiche della risorsa umana 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 sviluppare le persone sono in grado di incrementare la produttività futura dell'impresa. Laddove, invece, gli investimenti che l'organizzazione compie sulle persone non permettono un incremento di produttività, le imprese riterranno più conveniente ricorrere a forme di lavoro diverse dal rapporto subordinato.

Sulla stessa linea d'onda si muovono gli studiosi che si rifanno alla **resource based view** (Barney, 1991; Prahalad, Hamel, 1990; Wernfelt, 1984). Anche loro, infatti, concentrano l'attenzione sulle competenze delle persone, piuttosto che sulle peculiarità della transazione. Tali autori affermano che la scelta della forma di lavoro è condizionata dal contributo che una particolare posizione organizzativa è in grado di portare al raggiungimento del vantaggio competitivo dell'impresa (Quinn, 1992; Venkatesan, 1992). Secondo la *resource based view*, il valore del capitale umano è correlato alla sua capacità di contribuire al vantaggio competitivo dell'impresa o alle *core competence* dell'impresa (Lepak, Snell, 1999). 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" (Barney, 1991). 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 le competenze acquisite e "incorporate" nel lavoratore.

1.2.2.2 Alcune critiche all'approccio dominante

Il modello teorico dominante rappresenta indubbiamente un utile riferimento per comprendere il processo di scelta della più opportuna forma di lavoro e diversi lavori empirici realizzati dimostrano la sua sostenibilità. Nel corso di questi ultimi anni, però, sono stati sviluppati altri studi che, pur riconoscendo al modello la capacità di spiegare lo sviluppo e l'affermazione delle nuove forme di lavoro, evidenziano la sua inadeguatezza nel cogliere una serie di aspetti e fenomeni. Le critiche mosse al modello dominante sono principalmente tre:

- considera in modo omogeneo tutte le nuove forme di lavoro diverse dal rapporto di lavoro a tempo indeterminato e non evidenzia le peculiarità e le differenze esistenti tra i diversi strumenti contrattuali;
- non tiene conto della natura processuale dell'acquisizione delle risorse umane;
- prende in considerazione esclusivamente "il punto di vista della domanda" (i comportamenti delle imprese), trascurando i condizionamenti dell'offerta e, più in generale, dei fattori istituzionali.

La prima critica che è possibile muovere al modello è legata alla sua eccessiva semplificazione. Nell'illustrare la scelta della forma di lavoro la maggioranza degli studi,

ispirati alla teoria dei costi di transazione e alla *resource based view*, contrappone la forma d'impiego tradizionale (assunzione a tempo indeterminato *full time*) a tutti gli altri strumenti contrattuali. Questo approccio anche se ha il merito di semplificare il ragionamento, ponendo sullo stesso piano forme di lavoro molto diverse tra loro (ad esempio il tempo determinato e la somministrazione), non permette di evidenziare l'esistenza di un'altra importante scelta che l'organizzazione è chiamata a fare. Laddove, infatti, l'organizzazione valuta più conveniente ricorrere alle nuove forme di lavoro piuttosto che all'assunzione a tempo indeterminato è posta nella necessità di scegliere quale tra le diverse forme disponibili sia quella più adatta. Le modalità attraverso cui l'impresa è in grado di esternalizzare il lavoro sono, infatti, molto numerose. Il processo di deregolamentazione che ha caratterizzato il mercato del lavoro in Europa, ha incrementato i gradi di libertà delle imprese e ha messo sul tappeto un numero così significativo di forme contrattuali alternative da rendere la scelta più libera ma anche più complessa.

La seconda critica che è possibile muovere al modello dominante è che esso non pone particolare attenzione alla natura processuale della politica di reclutamento e selezione delle imprese. Introdurre all'interno del ragionamento la dimensione processuale aiuta, invece, a comprendere meglio i comportamenti dell'azienda e l'uso che esse fanno delle nuove forme di lavoro. Le organizzazioni utilizzano alcuni strumenti, in particolare i contratti di apprendistato, d'inserimento, il tempo determinato e la somministrazione, al fine di migliorare il processo di acquisizione delle risorse umane da collocare, in modo stabile e permanente, all'interno della propria struttura. L'utilizzo del lavoro a tempo determinato, della somministrazione o più in generale di tutti gli strumenti di flessibilità in ingresso permette all'impresa di "internalizzare" una risorsa umana soltanto dopo aver attentamente valutato le sue capacità, competenze e attitudini lungo un arco temporale superiore a quello previsto come periodo di prova dai contratti di lavoro subordinato a tempo indeterminato. La scelta di ricorrere a nuove forme di lavoro non è, quindi, necessariamente legata al fatto che una particolare posizione richieda competenze e conoscenze poco specifiche e non contribuisca al raggiungimento del vantaggio competitivo dell'azienda. L'organizzazione può essere spinta a ricorrere a forme di lavoro temporanee anche quando deve inserire all'interno dell'impresa personale strategico e professionalizzato; la possibilità di effettuare un lungo periodo di prova limita, infatti, gli errori compiuti in fase di acquisizione delle risorse umane.

L'ulteriore critica che è possibile formulare è legata al fatto che le teorie adottate per spiegare la diffusione delle nuove forme di lavoro utilizzano esclusivamente una prospettiva "dal lato della domanda". Questo tipo d'interpretazione presenta una serie di limiti di cui è necessario tener conto. Si tratta di un'impostazione basata su una visione razionale dei comportamenti degli attori aziendali e che considera il mercato del lavoro come un mercato perfetto (Purcell, Purcell, Tailby, 2003). Il modello dominante non considera una serie di aspetti che, invece, condizionano profondamente le scelte della forma d'impiego e in particolare: l'offerta di lavoro e quindi le preferenze e le motivazioni dei lavoratori; le caratteristiche del contesto istituzionale; il ruolo svolto dalle agenzie per il lavoro.

Per ciò che concerne le caratteristiche dell'offerta di lavoro è necessario segnalare che, in diversi casi, anche in presenza di una precisa volontà di utilizzare forme d'internalizzazione del lavoro, l'organizzazione è costretta a ricorrere all'esternalizzazione per le difficoltà che incontra nel reperire personale disposto ad accettare rapporti di lavoro subordinato. La presenza di lavoratori altamente

professionalizzati tra i lavoratori temporanei rappresenta una dimostrazione che ormai, in alcuni segmenti del mercato del lavoro, l'equivalenza tra lavoro temporaneo e basse qualifiche rappresenta un retaggio del passato. A tal proposito uno studioso afferma che "l'immagine dei lavoratori temporanei che svolgono lavori ripetitivi e attività non qualificate è superata quanto la televisione in bianco e nero" (Melchioro, 1999). In particolare, l'analisi svolta da Purcell ed altri ha evidenziato che esistono alcune nicchie nel mercato del lavoro dove i rapporti di forza tra lavoratore ed impresa sono invertiti e la scelta del tipo di forma d'impiego è, di fatto, nelle mani del lavoratore (Purcell, Purcell, Tailby, 2003). Naturalmente il potere contrattuale del lavoratore tenderà a crescere nelle situazioni in cui l'azienda è alla ricerca di profili professionali qualificati e difficili da reperire nel mercato del lavoro. In questi casi il lavoratore ha maggiori possibilità di decidere la forma di lavoro a lui più gradita. Si tratta, secondo tutti gli studi analizzati, di casi numericamente poco frequenti, ma che coinvolgono figure professionali a volte importanti per le aziende.

Un'ulteriore critica che è possibile muovere al modello dominante riguarda la scarsa attenzione attribuita al ruolo delle agenzie per il lavoro. La presenza ormai consolidata di questi intermediari, infatti, condiziona i comportamenti sia delle imprese sia dei lavoratori. L'esistenza di un'agenzia affidabile e capace può rafforzare la tendenza, presente all'interno dell'organizzazione, a delegare all'esterno parte delle attività connesse alla gestione del personale o a ricorrere a forme di esternalizzazione. Al tempo stesso la presenza degli intermediari può rappresentare per il lavoratore uno stimolo in più a delegare l'attività di ricerca del lavoro a un interlocutore professionale, inserito all'interno del mondo del lavoro e che, in alcuni casi particolari, può svolgere un'attività di negoziazione per conto del lavoratore e assicura un più veloce accesso al mercato del lavoro. Ciò significa che più numerose sono le agenzie, più cresce la loro professionalità e la loro capacità di creare valore, sia per l'utilizzatore sia per i lavoratori, più aumenta il numero di aziende e di persone interessate ad avvalersi dei loro servizi. Da questo punto di vista la diffusione di agenzie per il lavoro specialistiche rafforzerà la propensione di una fascia di lavoratori professionalizzati ad optare per contratti di lavoro temporanei piuttosto che per lavori permanenti, per aumentare il grado di controllo sui tempi della propria vita.

1.2.2.3 Le imprese: ragioni di utilizzo e rischi

Come suggerito dalla letteratura teorica ed empirica di stampo manageriale, i principali fattori che spingono le imprese ad avvalersi di nuove forme di lavoro sono legati principalmente alla necessità di: ridimensionare i costi del lavoro; incrementare la flessibilità dell'organizzazione; migliorare il processo di acquisizione delle risorse umane; acquisire nuove competenze all'interno dell'organizzazione⁹.

- **Ridimensionare i costi del lavoro.** Numerose indagini evidenziano che uno dei principali motivi che spinge le imprese a ricorrere alle nuove forme di lavoro è legato alla volontà di ridurre il costo del lavoro (Kalleberg, Reynolds, Marsden, 2003; Houseman, 2001; Mangum, Mayall, Nelson, 1985; Abraham 1990; Davis-Blake, Uzzi, 1993). Oltre a permettere all'impresa di ridimensionare i costi del lavoro¹⁰ il

⁹ Molto numerosi sono gli studi che si occupano di tale aspetto, tra gli altri è possibile richiamare: Von Hippel C., Mangum S., Greenberger, Heneman, Skolind (1997); Ecorys Nei (2002), CIETT (2000a).

¹⁰ In diversi paesi, soprattutto di matrice anglosassone, i lavoratori temporanei ricevono una retribuzione più bassa rispetto ad un lavoratore permanente che svolge lo stesso lavoro all'interno della stessa organizzazione. Questa possibilità è formalmente preclusa nei paesi in cui la legislazione impone una parità di trattamento retributivo tra lavoratore in somministrazione e lavoratore permanente.

ricorso alle nuove forme di lavoro permette di ridurre gli investimenti in formazione del personale, in quanto la scelta di avvalersi di un lavoratore temporaneo, formato in altri contesti, permette all'impresa di acquisire personale già in grado di svolgere l'attività richiesta dall'organizzazione senza sostenere costi di formazione.

- **Incrementare la flessibilità dell'organizzazione.** Le nuove forme di lavoro rappresentano per le imprese degli importanti strumenti per ottenere maggiori livelli di flessibilità (Volberda, 1998; Boldizzoni, Nacamulli, Turati, 1996). La possibilità di utilizzare le nuove forme di lavoro permette all'organizzazione di adeguarsi con maggiore rapidità sia all'aumento non previsto della propria domanda che a periodi di crisi¹¹. Per garantire la propria flessibilità, le imprese dimensionano il proprio organico al di sotto della capacità produttiva prevista e si dotano di un nucleo permanente di lavoratori con nuove forme di lavoro. Questo mix tra lavoratori a tempo indeterminato e lavoratori temporanei è in grado di assicurare rapidità di risposta per fronteggiare incrementi o decrementi non previsti nella domanda di mercato. Laddove, infatti, la domanda dovesse aumentare temporaneamente, in modo non previsto, 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 organico¹². Le imprese, infine, utilizzano le nuove forme di lavoro flessibili come strumento per sondare le opportunità strategiche di crescita, riducendo il grado di rischiosità di tali scelte.
- **Migliorare il processo di acquisizione delle risorse umane.** Il ricorso alle nuove forme di lavoro, in diversi casi, risponde all'intento di migliorare il processo di acquisizione delle risorse umane. In particolare, l'utilizzo delle nuove forme di lavoro può rispondere alle seguenti specifiche esigenze: migliorare l'attività di selezione dei potenziali candidati per un impiego stabile e a tempo pieno e risolvere i problemi legati al reperimento di particolari profili professionali. Diverse ricerche svolte confermano quanto detto, in particolare un'indagine effettuata presso alcuni grandi gruppi statunitensi, ha rilevato che circa il 50% del campione utilizzava le nuove forme di lavoro come modalità per selezionare i lavoratori da assumere a tempo indeterminato (Christensen, 1995). Le imprese, inoltre, possono essere sollecitate a ricorrere a particolari forme d'impiego, quale la somministrazione, in tutti quei casi in cui emergono difficoltà di reperimento di profili professionali (Poliva, Nardone, 1989).
- **Acquisire nuove competenze all'interno dell'organizzazione.** Le nuove forme di lavoro sono in grado di 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. Il ricorso a lavoratori temporanei affievolisce l'impermeabilità dei confini organizzativi e rende più agevole l'accesso alla conoscenza presente

¹¹ Gli studi che hanno evidenziato in che modo le nuove forme di lavoro è in grado di venire incontro alle esigenze di flessibilità dell'azienda sono numerosi; tra gli altri è possibile citare: Gannon, Nollen (1997), Consiglio, Moschera (2001), Von Hippel ed altri (1997), Pfeffer, Baron (1988).

¹² Alcuni autori, a tal proposito, evidenziano che: "...strategic use of various forms of the contingent work force has allowed organizations to maintain a degree of security for groups of core employees, by increasing insecurity among non-core personell"; Von Hippel ed altri (1997); si veda inoltre Mangum G., Mayall D., Nelson K (1985).

all'esterno dell'organizzazione (Matusik, Hill, 1998). Ovviamente questo tipo di fertilizzazione assume una maggiore valenza nei casi in cui i lavoratori temporanei utilizzati hanno profili professionali qualificati e sono chiamati a svolgere attività e progetti a elevato valore aggiunto. 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” (Matusik, Hill, 1998). Tale beneficio è particolarmente significativo laddove l'impresa è in grado, da un lato di scegliere un lavoratore con elevati *skill* e, dall'altro, di mettere in atto meccanismi finalizzati ad integrare al proprio interno le sue conoscenze. Si tratta di profili professionali ad alto valore aggiunto che, solitamente, sono inseriti all'interno di gruppi di lavoro composti da lavoratori permanenti dell'impresa utilizzatrice e che al termine del progetto lasciano l'impresa (Morrow, 1993).

Il ricorso alle nuove forme di lavoro, oltre a garantire all'organizzazione i vantaggi sopra descritti, comporta anche diversi rischi. Recentemente la letteratura manageriale ha avviato una riflessione sui potenziali rischi connessi all'utilizzo di forme d'impiego flessibili. Il ricorso a tale pratica non è sempre funzionale all'interesse dell'impresa, poiché mina il rapporto fiduciario e di collaborazione con le persone (Mayhofer 1997). E' possibile riassumere così i principali rischi connessi al ricorso a forme di lavoro flessibile.

- **Ridimensionamento del livello di produttività del personale.** Secondo una ricerca (Davis-Blake, George, Broshak 1994) esiste una connessione tra l'utilizzo di lavoratori temporanei e l'incremento del livello d'insoddisfazione. I lavoratori con forme di lavoro flessibili dimostrano minore motivazione nei confronti dell'organizzazione e minori capacità rispetto ai lavoratori assunti a tempo indeterminato e di conseguenza la loro produttività è più bassa (Krausz, Brandwein, 1992). L'assenza di un rapporto continuato non stimola la persona a investire nella relazione con l'impresa, poiché mancano alcune delle tradizionali motivazioni (velocizzare il percorso di carriera, accedere a incentivi legati a obiettivi, ecc.). La temporaneità della relazione limita il senso di responsabilità della persona e ovviamente il senso di appartenenza nei confronti dell'impresa presso cui si lavora. La mancanza di continuità può ridimensionare, inoltre, la motivazione della persona, il cui unico scopo durante l'esperienza di lavoro diventa quella di adempiere il compito. Questo tipo di effetto non si riscontra, invece, quando il lavoratore temporaneo ritiene di avere possibilità di ottenere dall'impresa una trasformazione del suo rapporto contrattuale. In questo caso, al contrario, la speranza di stabilizzare il rapporto contrattuale spingerà la persona ad aumentare l'impegno e quindi la sua produttività. Laddove però la temporaneità del rapporto diventa “permanente” questo effetto scompare per lasciare il posto alla frustrazione e alla demotivazione. Il fenomeno del calo di produttività non si riscontra quando è il lavoratore a scegliere di lavorare con una forma di lavoro flessibile, in questi casi, infatti, il livello di motivazione può essere anche superiore rispetto ai lavoratori “permanenti” (McLean Parks, Kidder, Gallagher, 1998). E' necessario, però, evidenziare che il basso livello di produttività dei lavoratori con forme d'impiego flessibile è anche legato alla loro minore abilità; il livello di produttività dei lavoratori assunti a tempo indeterminato è solitamente più alto grazie all'esperienza accumulata e alla consolidata conoscenza del contesto organizzativo specifico.

- **Impatto negativo sul clima organizzativo.** La presenza all'interno della stessa organizzazione di lavoratori con forme di lavoro diverse può comportare problemi non soltanto nel rapporto relazionale tra impresa e lavoratori temporanei, ma può avere forti ricadute su tutte le persone presenti all'interno dell'organizzazione. Pearce, ad esempio, mostra come il clima organizzativo interno può essere compromesso quando l'impresa utilizza forme di lavoro caratterizzate da modalità di retribuzione considerate ingiuste (Pearce, 1993). In tali casi, infatti, secondo l'autore, è probabile che s'innesci nel personale un senso di sfiducia nei confronti del management. Il ricorso a forme di lavoro flessibile può avere, inoltre, un impatto sui lavoratori "permanenti". Alcuni studiosi evidenziano, ad esempio, il rischio che si verifichino conflitti tra le due tipologie di lavoratori all'interno dell'organizzazione, in particolare quando le imprese sono costrette a creare gruppi di lavoro composti da membri con tipologie contrattuali diverse (Davis Blake, Uzzi, 1993). La gestione del lavoro di gruppo è resa, infatti, molto più complessa nei casi in cui oltre a dover omogeneizzare i ruoli, i caratteri, le propensioni e gli umori dei diversi componenti del team è necessario considerare anche le diversità contrattuali.
- **Perdita di *know how* aziendale.** Un altro rischio legato all'utilizzo di lavoratori non strutturati è connesso alla possibilità di diffondere all'esterno, e in particolare presso i concorrenti, le competenze organizzative dell'impresa. Una ricerca (Matusik, Hill, 1998) evidenzia che, se da un lato, i lavoratori temporanei sono in grado di portare nuove competenze all'interno dell'organizzazione, dall'altro, soprattutto nelle imprese ad alta tecnologia, possono anche rappresentare un modo per fare uscire dai confini organizzativi competenze e conoscenze sviluppate all'interno dell'impresa. Il lavoratore temporaneo, nel corso della sua esperienza lavorativa presso un'azienda, è in grado di acquisire conoscenze specifiche e proprie di quell'organizzazione e diffonderla in altre. Il ricorso a forme di lavoro temporaneo ridimensiona, inoltre, l'impegno delle imprese sul fronte degli investimenti in formazione, che nei comparti ad alto valore aggiunto svolgono, invece, un ruolo strategico per l'acquisizione del vantaggio competitivo.
- **Difficoltà di gestire personale con forme contrattuali diverse.** Il ricorso massiccio a forme di lavoro diverse dall'impiego a tempo indeterminato comporta un incremento di complessità gestionale per l'organizzazione che si trova costretta a gestire lavoratori con contratti molto diversi tra loro e che spesso richiedono una competenza amministrativa e gestionale che l'impresa non possiede al suo interno (Baker, Christensen, 1998). La proliferazione di forme contrattuali diverse rappresenta un oggettivo problema per le imprese, principalmente le piccole, che rischiano di disperdere i benefici connessi all'esternalizzazione a causa delle notevoli complessità gestionali legate alla necessità di fare fronte a problematiche amministrative crescenti. Le imprese che utilizzano diverse forme di lavoro sono obbligate a "ripensare" le proprie politiche di gestione delle risorse umane tradizionalmente impostate sul presupposto che i propri referenti sono tutti lavoratori subordinati. La presenza di risorse umane legate all'organizzazione con una pluralità di forme contrattuali impone, invece, di ridefinire le politiche di valorizzazione, valutazione, retribuzione e di relazioni sindacali dell'impresa.

1.2.3 Lavoro temporaneo e lavoratori: scelte e rischi

A fronte della rapida crescita dell'occupazione temporanea nella maggior parte dei paesi OECD il dibattito si è per lungo tempo concentrato sull'analisi dei problemi che

questo fenomeno comporta per i lavoratori (Sennet, 1999; Gallino, 2002; Beck, 2000). Gli autori sostengono che la rapida diffusione di forme di lavoro “atipico” (“*atypical work*”) contribuisce ad accrescere il livello d’insicurezza e di precarietà dei lavoratori e rischia di aumentare nel medio - lungo termine la segmentazione nel mercato del lavoro, cioè la netta separazione tra lavoratori che sono stabili in occupazioni permanenti e lavoratori temporanei che rimangono intrappolati in condizioni di precarietà e instabilità lavorativa. Sebbene si tratti di forme di lavoro regolare, le occupazioni temporanee possono, infatti, presentare connotati di precarietà interconnessi con la marginalità sociale che include instabilità, mancanza di protezione, insicurezza e vulnerabilità sociale e/o economica (Rodgers, 1989).

Da una breve rassegna della letteratura è possibile riassumere alcune caratteristiche del lavoro temporaneo che lo contraddistinguono dal lavoro standard a tempo indeterminato e che si ripercuotono sul benessere dei lavoratori (OECD, 2002, 2006; de Vries e Wolbers, 2005; Gash e McGinnity, 2007; Hevenstone, 2008; Barbieri e Cutuli, 2009).

- **Ridotte retribuzioni.** Al di là delle numerose considerazioni teoriche ed istituzionali esistenti sulla relazione tra lavoro temporaneo e salari, essa rimane una questione prevalentemente empirica¹³. Numerosi studi hanno fornito stime sui differenziali salariali tra lavoratori permanenti e lavoratori temporanei per uno o più paesi di riferimento. Tra questi, Booth et al (2000), concentrandosi sull’Inghilterra, rilevano che l’aver intrapreso un contratto temporaneo nelle fasi iniziali della propria carriera lavorativa comporta una “penalità” salariale piuttosto consistente e risultati simili emergono anche in Olanda, Germania, Francia e Regno Unito (Dekker, 2001; Blanchard e Landier, 2001; Houseman, 1997). Questi risultati suggeriscono che i salari dei lavoratori temporanei sono mediamente più bassi di quelli dei lavoratori assunti con contratto standard a tempo indeterminato anche qualora si tenga conto delle caratteristiche personali dei lavoratori e delle caratteristiche dell’occupazione (azienda, settore produttivo, professione ricoperta, ecc.).
- **Difficoltà di accesso alle indennità aggiuntive/accessorie.** Un’altra dimensione importante dei contratti temporanei si riferisce all’accesso che essi garantiscono alle indennità aggiuntive, quali le ferie, i periodi di malattia, i sussidi di disoccupazione, la maternità e la pensione (OECD, 2002). Nonostante sia gli schemi pubblici sia gli accordi privati coprono nominalmente tutti gli individui, l’eleggibilità *de facto* dei lavoratori temporanei è in alcuni casi piuttosto bassa, a causa di alcuni criteri di eleggibilità, quali ad esempio i periodi minimi di contribuzione. In altre parole, se l’occupazione temporanea, di per sé, non preclude l’accesso alle indennità aggiuntive

¹³ Le considerazioni teoriche suggeriscono che i salari nel lavoro temporaneo potrebbero essere sia superiori che inferiori rispetto a quelli corrisposti per il lavoro standard a tempo indeterminato (OECD, 2002). La teoria dei salari afferma che i lavoratori temporanei potrebbero essere pagati di più rispetto ai lavoratori standard in quanto la maggior parte dei lavoratori preferisce la seconda tipologia di lavoro. Dall’altra parte le teorie sui mercati del lavoro “duali” sostengono che i lavoratori afferenti al segmento secondario del mercato - inclusi i lavoratori temporanei - vengono pagati di meno rispetto a quelli afferenti al primo segmento. Infine, seguendo la prospettiva dei salari di efficienza (Guell, 2000), inciderebbe in modo più significativo sui livelli salariali corrisposti la possibilità o meno che i contratti temporanei siano rinnovati alla scadenza; maggiore è la probabilità che il contratto temporaneo venga rinnovato, minore è il salario corrisposto al lavoratore. Nei diversi paesi europei ed extraeuropei la legge prevede spesso la parità di trattamento economico tra lavoratori standard e lavoratori temporanei che ricoprono la medesima professione. Nei paesi in cui è presente il salario minimo, ad esempio, questo copre sia i lavoratori permanenti che quelli temporanei; in altri casi, le norme che regolano i contratti collettivi non si estendono automaticamente a tutte le tipologie contrattuali e/o le leggi sulle pari opportunità non vedono coinvolti esplicitamente i lavoratori temporanei.

per i lavoratori, la durata spesso molto breve di queste forme contrattuali produce questo effetto indesiderato. Occorre, infine, rilevare che i lavoratori dipendenti con contratti a tempo determinato di durata pari o superiore ad un anno godono mediamente degli stessi benefici dei lavoratori assunti a tempo indeterminato.

- **Peggiori condizioni di lavoro e bassi livelli di soddisfazione.** I lavoratori temporanei tendono a esprimere un minor grado di soddisfazione per il loro lavoro. Ciò si deve principalmente ai ridotti livelli salariali e al minor grado di sicurezza garantito dalle occupazioni temporanee (OECD, 2002). Le occupazioni temporanee si caratterizzano, inoltre, per un alto grado di monotonicità e inflessibilità delle mansioni e includono spesso un maggior ricorso al lavoro notturno e nei week-end rispetto alle occupazioni a tempo indeterminato¹⁴.
- **Instabilità dei percorsi lavorativi.** Il problema più rilevante e dibattuto per i lavoratori temporanei è quello dell'instabilità occupazionale e il rischio di frammentazione dei percorsi di carriera. Molti contratti temporanei si caratterizzano per una durata inferiore ad un anno e la maggior parte dei lavoratori temporanei non resta nella medesima occupazione per un periodo superiore, con il rischio di sperimentare periodi anche piuttosto lunghi di non lavoro (disoccupazione) tra un'occupazione e l'altra¹⁵. In altri casi, ai lavoratori temporanei sono offerti contratti di lunga durata (o rinnovati contratti brevi), così che sono in grado di assicurarsi una discreta continuità lavorativa. Nella realtà, molti lavoratori temporanei sperimentano una discreta continuità nel proprio percorso di carriera riuscendo in molti casi a raggiungere un'occupazione permanente a uno o due anni di distanza. In altri casi invece, anche a causa dei ridotti investimenti in capitale umano da parte delle imprese, i lavoratori temporanei rischiano di restare disoccupati a uno o due anni dall'ultimo contratto temporaneo, o intrappolati in condizioni di temporaneità e discontinuità lavorativa¹⁶.

Da quanto detto non stupisce che la stragrande maggioranza di chi ha un lavoro temporaneo dichiara di svolgerlo perché non ha trovato un'occupazione permanente. La proporzione di lavoro temporaneo "involontario" è, infatti, elevata nei paesi con un più alto tasso di disoccupazione e indagini dirette confermano come questo tipo di rapporto sia per lo più accettato soltanto in mancanza di un'attività stabile (Marshall, 1990). E' rilevante poi la quota di giovani (da 15 a 24 anni) che vengono assunti dalle aziende con contratti temporanei a scopo formativo e che sperano di trovare un'occupazione stabile al termine del periodo di prova (Reyneri, 2002).

Accanto al lavoro temporaneo involontario vi sono però anche lavoratori temporanei "volontari" che scelgono queste forme di lavoro per soddisfare specifiche esigenze di

¹⁴ Le condizioni di lavoro, così come percepite dai lavoratori, vengono costantemente monitorate e verificate all'interno della "European Survey on Working Condition", realizzata dall'European Foundation in stretta collaborazione con EUROSTAT e gli istituti nazionali di statistica.

¹⁵ La durata dei rapporti di lavoro incide sul benessere dei lavoratori in diversi modi. In primo luogo la brevità dei contratti implicano una maggiore insicurezza in quanto la ricerca di un nuovo lavoro include alcuni rischi (ad es. il rischio di disoccupazione). In secondo luogo le condizioni di lavoro variano in modo considerevole al variare della durata dei contratti (es. le indennità aggiuntive legate al periodo di lavoro maturato). Infine, i contratti di durata più lunga sono più spesso trasformati in contratti di assunzione a tempo indeterminato e possono essere valutati in modo migliore dai potenziali futuri datori di lavoro.

¹⁶ Sebbene la teoria economica non concordi sul fatto che le imprese siano disincentivate o incentivate ad investire nel capitale umano dei lavoratori temporanei l'evidenza empirica suggerisce che i lavoratori temporanei ricevono interventi di formazione professionali minori rispetto ai loro colleghi assunti a tempo indeterminato.

flessibilità e di bilanciamento tra la sfera privata e quella lavorativa. Si tratta di lavoratori stagionali impiegati nel turismo, che lavorano solo in alcuni periodi dell'anno, i giovani impiegati nello studio, per i quali la possibilità di scegliere quando e quanto lavorare permette di conciliare con maggiore facilità lo studio con il lavoro, e molte persone che hanno collocato al primo posto della loro vita l'impegno nella famiglia (si tratta in larghissima maggioranza di donne che vedono in questa formula lavorativa la possibilità di conciliare al meglio la cura degli impegni familiari con quelli lavorativi). Un secondo gruppo di lavoratori temporanei volontari è composto da lavoratori professionalmente forti e specializzati che vivono tali rapporti come attività indipendenti e che preferiscono cambiare continuamente posto di lavoro al fine di acquisire sempre maggiore esperienza.

1.3 Il lavoro interinale

Nella maggior parte dei paesi OECD, il lavoro in somministrazione, ex lavoro interinale - *temporary agency work* (TAW)¹⁷ – è cresciuto considerevolmente e nel 2007 erano circa 9,5 milioni i lavoratori interinali nel mondo (CIETT, 2009). Il lavoro interinale non è un fenomeno nuovo e in Europa è presente già alla fine del XVII secolo. Tuttavia, la sua rapida crescita è oggi considerata l'espressione più significativa dell'aumento dell'occupazione atipica ed il comparto è oggetto di numerosi processi di deregolamentazione (OECD, 1999). L'istituto della somministrazione prevede inoltre una forma contrattuale molto particolare che si fonda sull'esistenza di una relazione triangolare che s'instaura tra lavoratore, azienda utilizzatrice e un'agenzia intermediaria. La rapida diffusione dell'istituto e le specificità del rapporto di lavoro hanno stimolato numerosi ricercatori a valutarne le cause dello sviluppo e gli effetti che esso provoca sul mercato del lavoro.

Nei paragrafi successivi si riporta un approfondimento della letteratura dedicata al tema del lavoro interinale e, seguendo lo schema utilizzato nei paragrafi precedenti, si definisce questa forma contrattuale, si riportano alcuni dati sulla sua diffusione in Europa, s'illustrano i principali modelli regolatori e si indagano le ragioni del suo sviluppo e i rischi connessi per imprese e lavoratori.

1.3.1 Caratteristiche e modelli regolatori

Il lavoro interinale è una forma particolare di contratto di lavoro atipico che include in se elementi tipici sia dei contratti commerciali che dei contratti di lavoro, in quanto, a differenza delle altre forme di impiego atipiche, prevede la presenza di una terza parte – l'agenzia – in ciò che solitamente è rappresentato da una relazione tra due sole parti.

Il lavoro interinale si configura pertanto nel modo seguente: un lavoratore (il lavoratore interinale) viene inizialmente impiegato da una agenzia di lavoro temporaneo (*temporary work agency* – TWA) che successivamente lo invia in missione presso una o più imprese utilizzatrici attraverso un contratto commerciale (Storrie, 2002). La caratteristica

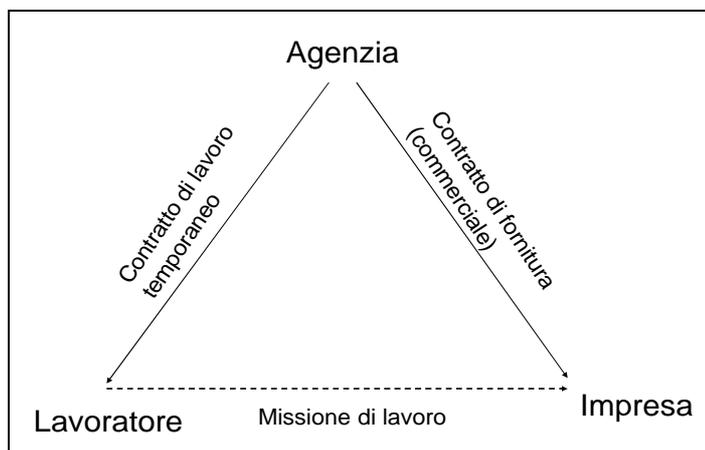
¹⁷ In molti paesi per identificare il lavoro interinale si utilizza il termine "*travail temporaire*" o, in inglese, "*temporary work*". Sebbene questa terminologia sia ampiamente diffusa non risulta appropriata. Esistono infatti numerose forme contrattuali temporanee o di breve durata (es. lavoro a tempo determinato, lavoro occasionale, lavoro part-time ecc.). Oltre a non essere accurato questo termine rischia di creare confusione. Il lavoro interinale (*temporary agency work*) è esclusivamente di natura temporanea, soltanto per quanto concerne le missioni svolte presso una o più aziende utilizzatrici. Il termine chiave è pertanto "*agency*" (agenzia). Il termine più appropriato è pertanto "*temporary agency work*" o semplicemente "*agency work*", ma non "*temporary work*".

principale del lavoro interinale riguarda proprio la **relazione triangolare** che s'instaura tra il lavoratore, l'impresa utilizzatrice e l'agenzia. Questa relazione trilaterale si sostanzia nella stipulazione di due differenti contratti (Torre, 2001):

- Il contratto di fornitura di lavoro temporaneo, mediante il quale l'agenzia s'impegna a tenere a disposizione dell'impresa utilizzatrice uno o più lavoratori,
- Il contratto per prestazioni di lavoro temporaneo, mediante il quale l'agenzia assume il lavoratore, solitamente a tempo determinato, per un periodo pari alla missione cui è assegnato.

Questa triangolazione, che sta alla base della somministrazione di lavoro, costituisce un modo per generare flessibilità, cioè capacità di adattamento e risposta sollecita. L'impresa, attraverso questo strumento, può, infatti, fronteggiare tempestivamente un'esigenza imprevista in tempi brevi riuscendo a munirsi di risorse umane aggiuntive come, dove e quando sono necessarie senza doversi preoccupare di altro che di impiegarle nell'attività produttiva.

Figura 1.6: la relazione triangolare nel lavoro interinale



Fonte: EUROCIETT (2008)

Il lavoro in somministrazione differisce dagli altri contratti di lavoro atipico rispetto a quattro dimensioni fondamentali (Consiglio e Moschera, 2005):

- La dimensione relazionale,
- La dimensione del potere direttivo e di controllo,
- La dimensione temporale,
- La dimensione dell'esclusività.

In primo luogo, il lavoro interinale è caratterizzato da un **rapporto** tra lavoratore e impresa così detto **“intermediato”**,¹⁸ nel quale il lavoratore, sebbene presti un'attività lavorativa sotto il diretto controllo dell'impresa, ha come datore di lavoro una diversa organizzazione. Il lavoratore interinale opera presso l'impresa utilizzatrice ma ha un contratto di lavoro con l'agenzia. In questo caso la gestione amministrativa del lavoratore è delegata all'intermediario mentre rimane nelle mani dell'impresa utilizzatrice il potere direttivo e di controllo sul lavoratore inviato in missione dall'agenzia. Il ricorso a un rapporto contrattuale intermediato permette all'impresa utilizzatrice di “scaricare”,

¹⁸ Rispetto alle diverse forme di lavoro tale rapporto può assumere anche la forma di rapporto diretto (es. contratto a tempo determinato, a chiamata, a progetto, di consulenza) e rapporto indiretto (es. l'appalto).

almeno da un punto di vista formale, all'intermediario tutti i problemi connessi all'eventuale interruzione del rapporto con il lavoratore.

In secondo luogo, il lavoro interinale, al pari di altre forme di lavoro subordinato, include un **elevato grado di controllo** che l'impresa esercita sullo svolgimento della mansione del lavoratore. Le forme di lavoro intermedie pongono, infatti, il lavoratore sotto il controllo direttivo dell'azienda presso cui sono inviati in missione¹⁹.

In terzo luogo, rispetto alla dimensione temporale, il lavoro interinale rientra tra le forme di **lavoro temporaneo**, al pari di tutti i contratti di lavoro a tempo determinato con scadenza fissata per iscritto. In realtà il lavoro interinale non implica necessariamente per il lavoratore la presenza di rapporti di lavoro a tempo determinato; a seconda dei casi, i lavoratori interinali possono essere assunti a tempo indeterminato dall'agenzia ed essere inviati in missioni temporanee presso diversi utilizzatori.

Infine, il lavoro interinale è caratterizzato da **esclusività del rapporto**, in quanto prevede solitamente un legame continuativo ed unico tra lavoratore ed impresa in un arco temporale predefinito²⁰. In alcuni casi il lavoro interinale può però prevedere un legame lavoratore-impresa più sporadico e non unico.

Un'altra specificità del lavoro in somministrazione riguarda la sua regolamentazione. Due sono, infatti, gli aspetti legislativi che fanno riferimento a questa forma d'impiego:

- La regolamentazione delle attività delle agenzie
- La regolamentazione del contratto di lavoro e delle missioni.

In linea generale, le modalità operative delle agenzie vengono regolamentate attraverso sistemi di autorizzazione e procedure di monitoraggio che, in alcuni casi, includono anche lo scopo delle loro attività (proibendo, ad esempio, l'assunzione diretta da parte dell'agenzia). Sono poi previste leggi specifiche che regolamentano il contratto di lavoro interinale e le missioni svolte presso le aziende utilizzatrici. Da alcuni report nazionali (CIETT, 1998; OECD, 1999) è stato possibile distinguere alcuni modelli europei di regolamentazione dell'istituto, che risultano simili rispetto alle norme che regolano il contratto, l'autorizzazione delle agenzie e la contrattazione collettiva²¹:

- Un *modello "continentale"*, di tipo restrittivo o parzialmente restrittivo (Francia, Belgio, Italia, Germania, Spagna), che si concentra principalmente sugli aspetti regolatori dell'agenzia (ponendo vincoli e garanzie e introducendo sistemi di autorizzazione e controllo) e sulle imprese utilizzatrici (con vincoli alla durata del contratto, alla proroga dello stesso, ai casi e ai settori di utilizzo): in questi paesi assume poi un ruolo rilevante la contrattazione collettiva;
- Un *modello "anglosassone" e "scandinavo"* di tipo "liberale" (UK, Irlanda e paesi scandinavi), che prevede regolamentazioni minime che a volte agiscono sull'utilizzatore, a volte sull'agenzia, ma in generale più degli altri sono orientati ad una forte liberalizzazione con un parziale coinvolgimento dei sindacati e di organi organizzativi e di controllo;

¹⁹ Il grado di controllo è, invece, limitato quando il lavoratore, nello svolgimento della sua attività, non risponde gerarchicamente all'impresa, ma ai contenuti del contratto stipulato con questa (es. contratti di consulenza, contratti a progetto, prestazione occasionale).

²⁰ Tra le forme di lavoro caratterizzate da esclusività del rapporto rientrano tipicamente i contratti a tempo indeterminato, a tempo determinato. Esistono però anche forme di lavoro che non prevedono esclusività del rapporto, come ad esempio, i contratti di consulenza e i contratti a progetto.

²¹ Per approfondimenti sui modelli regolatori del lavoro temporaneo e i sistemi di autorizzazione delle agenzie di lavoro temporaneo si veda: Consiglio e Moschera (2005); Torre (2001); Loi, Origo, Samek Lodovici, Zanzottera (2004); Galatino, (2000); Storrie (2002).

- Il *modello olandese*, che rappresenta un interessante mix tra i due modelli prevalenti. Quest'ultimo si caratterizza per il ruolo centrale giocato dal "lavoratore" o aspirante tale. Il modello olandese (o *polder model*) è strutturato, infatti, sul percorso di crescita professionale del lavoratore e i vincoli e i limiti al ricorso allo strumento del lavoro sono impostati proprio su questo percorso di sviluppo assistito e guidato dallo Stato.

1.3.2 La diffusione del lavoro interinale

Nella maggior parte dei paesi industrializzati il lavoro in somministrazione ha fatto registrare una crescita considerevole negli ultimi anni. Quest'ultima è quantificabile e confrontabile considerando il numero di lavoratori interinali (equivalenti a tempo pieno) e il tasso di penetrazione (CIETT, 2009).

I paesi in cui si registra il maggior numero di lavoratori interinali sono gli Stati Uniti, con 2,96 milioni, seguiti dal Regno Unito (1,38 milioni) e il Giappone (1,33 milioni). Questi tre paesi, insieme, contano circa il 56% dei lavoratori interinali in tutto il mondo. Il Brasile è il quarto paese per numero di lavoratori interinali (850,000) seguito dalla Francia (638,000), la Germania (614,000), il Sud-Africa (300,000) e l'Olanda (233,000).

Il numero di lavoratori interinali è aumentato da 3,9 milioni nel 1997 a oltre 9,5 milioni nel 2007. Considerando i diversi paesi si nota che in dieci anni i lavoratori interinali sono quadruplicati in Giappone (passando da 340,000 a 1,3 milioni), più che triplicati in Germania (da 180,000 a 614,000) mentre nel Regno Unito, in Francia e in Spagna sono quasi duplicati. Anche i paesi del Nord - Europa hanno fatto registrare tassi di crescita decisamente elevati; in Svezia il numero di lavoratori interinali è più che quadruplicato mentre in Finlandia, Danimarca e Norvegia è triplicato.

La crescita di questa forma d'impiego è strettamente collegata al comportamento dell'economia; sussiste, infatti, una stretta correlazione tra il prodotto interno lordo (PIL) e il livello di utilizzo del lavoro in somministrazione così che negli anni di crescita economica la domanda e l'offerta di lavoro interinale aumentano e di converso diminuiscono nei momenti di crisi (CIETT, 2009).

Tabella 1.7: numero di lavoratori interinali (equivalenti full-time x 1,000)

Number of temporary agency workers (in daily FTEs x 1,000)												
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
EUROPE												
Austria	15	18	21	24	30	33	31	38	44	47	59	59
Belgium	44	51	60	63	71	68	66	66	73	78	88	95
Denmark	5	6	7	7	8	10	10	11	13	17	21	21
Finland	9	9	9	8	9	11	11	12	14	16	18	28
France	291	359	458	515	604	602	570	555	570	586	603	638
Germany	149	180	203	243	283	288	267	276	323	375	500	614
Hungary	ns	ns	ns	ns	ns	ns	30	39	53	54	55	55
Ireland	3	4	9	10	25	25	25	25	25	25	30	35
Italy	nlr	nlr	10	26	69	67	82	132	154	157	160	220
Luxembourg	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	5	5
Netherlands	147	163	180	186	183	178	169	154	157	176	207	233
Norway	7	9	11	11	11	12	11	10	12	15	24	25
Poland	ns	19	25	27	35	60						
Portugal	25	29	33	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Slovakia	ns	11	na	na	na							
Spain	60	90	110	133	133	126	123	123	124	130	141	160
Sweden	10	14	18	24	42	38	37	29	30	32	37	59
Switzerland	21	24	30	34	39	38	37	36	41	49	61	70
UK	682	775	696	761	1,027	1,027	1,036	1,111	1,175	1,219	1,265	1,378
Sub-Total Europe	1,470	1,733	1,857	2,093	2,584	2,572	2,554	2,685	2,893	3,051	3,354	3,800
RoW												
Argentina	ns	ns	39	45	na	na	na	na	na	80	88	96
Brazil	na	800	859									
Japan	298	340	307	395	537	612	693	743	890	1,060	1,220	1,330
Mexico	na	105	105	105								
South Africa	ns	300	300	300								
South Korea	ns	50	57	66	75							
USA	2,190	2,440	2,530	2,600	2,700	2,300	2,160	2,380	2,670	2,910	2,960	2,960
Sub-Total Rest of world	2,488	2,780	2,876	3,040	3,237	2,912	2,853	3,123	3,610	4,407	5,539	5,725
TOTAL WORLD	3,958	4,513	4,733	5,133	5,821	5,484	5,407	5,808	6,503	7,458	8,893	9,525

Fonte: CIETT, 2009

Note: I numeri sono espressi in migliaia; ns = non significativo; nlr = non riconosciuto legalmente; na = non disponibile

Nonostante si osservi una crescita rilevante del lavoro interinale in tutto il mondo nella maggior parte dei paesi europei ed extra europei questa forma d'impiego rappresenta ad oggi soltanto una quota marginale dell'occupazione totale (l'incidenza non supera il 3% ad esclusione del Regno Unito). Il tasso di penetrazione medio del lavoro in somministrazione in Europa è pari al 2%, anche se sussistono notevoli differenze fra paese e paese (ad esempio, nel Regno Unito il tasso di penetrazione dell'interinale è pari al 4,8% mentre in Grecia è pari allo 0,2%). D'altro canto l'utilizzo di questa forma lavoro è stato riconosciuto legalmente soltanto in maniera progressiva nei diversi contesti nazionali e la sua regolazione è stata di volta in volta rivista ed adattata. Tutto ciò ha comportato che nella maggior parte dei paesi, sia quelli più grandi sia quelli più piccoli, l'utilizzo del lavoro interinale è cresciuto in maniera consistente e in dieci anni il suo tasso di penetrazione in Europa è duplicato, passando dall'1% al 2% dell'occupazione totale.

Tabella 1.8: tassi di penetrazione del lavoro interinale in Europa a partire dal 1996

European agency work penetration rates since 1996*												
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Austria	0.4%	0.5%	0.6%	0.7%	0.8%	0.9%	0.8%	1.0%	1.2%	1.2%	1.5%	1.5%
Belgium	1.2%	1.3%	1.6%	1.6%	1.7%	1.7%	1.6%	1.6%	1.8%	1.9%	2.1%	2.2%
Denmark	0.2%	0.2%	0.3%	0.3%	0.3%	0.4%	0.4%	0.4%	0.5%	0.6%	0.8%	0.8%
Finland	0.4%	0.4%	0.4%	0.3%	0.4%	0.5%	0.5%	0.5%	0.6%	0.7%	0.7%	1.1%
France	1.3%	1.6%	2.1%	2.3%	2.6%	2.5%	2.4%	2.3%	2.4%	2.4%	2.4%	2.5%
Germany	0.4%	0.5%	0.6%	0.7%	0.8%	0.8%	0.7%	0.8%	0.9%	1.0%	1.3%	1.6%
Hungary	ns	ns	ns	ns	ns	ns	0.8%	1.0%	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%
Ireland	0.2%	0.3%	0.6%	0.6%	1.5%	1.5%	1.4%	1.4%	1.4%	1.3%	1.5%	1.7%
Italy	nlr	nlr	0.0%	0.1%	0.3%	0.3%	0.4%	0.6%	0.7%	0.7%	0.7%	1.0%
Luxembourg	1.2%	1.2%	1.2%	1.7%	1.9%	2.0%	2.2%	2.3%	2.1%	2.3%	2.4%	2.4%
Netherlands	2.1%	2.3%	2.4%	2.5%	2.3%	2.2%	2.1%	1.9%	1.9%	2.2%	2.5%	2.8%
Norway	0.3%	0.4%	0.5%	0.5%	0.5%	0.9%	0.5%	0.4%	0.5%	0.7%	1.0%	1.0%
Poland	ns	0.1%	0.2%	0.2%	0.3%	0.4%						
Portugal	0.6%	0.6%	0.7%	0.9%	0.9%	0.9%	0.9%	0.9%	0.9%	0.9%	0.9%	0.9%
Spain	0.5%	0.7%	0.8%	0.9%	0.9%	0.8%	0.7%	0.7%	0.7%	0.7%	0.7%	0.8%
Sweden	0.3%	0.4%	0.5%	0.6%	1.0%	0.9%	0.9%	0.7%	0.7%	0.7%	0.8%	1.3%
Switzerland	0.6%	0.6%	0.8%	0.9%	1.0%	1.0%	0.9%	0.9%	1.0%	1.2%	1.5%	1.7%
UK	2.6%	2.9%	2.6%	2.8%	3.8%	3.8%	3.8%	4.0%	4.2%	4.3%	4.5%	4.8%
European average	1.0%	1.0%	1.1%	1.2%	1.5%	1.5%	1.4%	1.5%	1.6%	1.7%	1.8%	2.0%

Fonte: CIETT, 2009

Note: I numeri sono espressi in migliaia; ns = non significativo; nlr = non riconosciuto legalmente; na = non disponibile

In linea generale, la domanda di lavoro interinale si è da sempre concentrata nel settore manifatturiero il quale risulta tutt'oggi il settore trainante dell'economia di diversi paesi ed assorbe la quota maggiore di lavoro interinale (è questo il caso di Germania, Belgio, Polonia e Ungheria). Questa forma d'impiego si sta, però, diffondendo anche in settori diversi dell'economia e in particolare nel terziario (in Spagna e Germania, ad esempio, l'interinale è largamente utilizzato nel settore delle costruzioni e nella pubblica amministrazione, nei paesi del Nord, in Olanda e nel Regno Unito, il lavoro in somministrazione è molto diffuso nel settore pubblico e nella sanità e nei paesi in via di sviluppo è impiegato in larga misura anche nel settore agricolo).

I lavoratori interinali presentano alcuni aspetti socio-anagrafici che li distinguono dal resto degli occupati (Storrie, 2002). Il lavoro interinale coinvolge in misura rilevante i giovani (under 30) e offre loro l'opportunità di una prima esperienza professionale e di affacciarsi per la prima volta al mercato del lavoro. I lavoratori adulti rappresentano, invece, solo una piccola parte dell'occupazione temporanea, anche se negli ultimi anni stanno aumentando in molti paesi, come in Italia (dal 2003 il numero di lavoratori *over 40* e *over 50* è aumentato progressivamente ogni anno) e la Francia (i lavoratori *over 50* utilizzano sempre di più il lavoro interinale quale strumento per restare attivi nel mercato anche dopo aver raggiunto l'età per la pensione). Rispetto al genere, il lavoro interinale oggi coinvolge in maniera indistinta sia uomini sia le donne (Storrie, 2002). Le differenze di genere che esistono nei diversi paesi sono il frutto di specifiche condizioni socio economiche e dipendono in larga parte dalla struttura produttiva prevalente e dal tipo di aziende che utilizzano il lavoro interinale (gli uomini sono impiegati prevalentemente nel settore manifatturiero e nelle costruzioni, mentre le donne nei servizi pubblici e privati). Infine, nonostante vi sia una crescita nel livello d'istruzione e nelle qualifiche richieste per missioni di lavoro interinale, l'offerta coinvolge ancora oggi

in prevalenza soggetti con un basso livello di scolarizzazione impiegati in professioni di medio - basso livello (operai, impiegati e professioni non qualificate).

1.4.3 Vantaggi e rischi

Al pari delle altre forme di lavoro atipico e temporaneo, le forze che hanno dato avvio al rapido sviluppo del lavoro interinale sono riconducibili al contributo che tale istituto è in grado di offrire a livello sia macro sia micro economico. Nel seguito si riportano pertanto gli obiettivi che hanno spinto i governi a promuovere lo sviluppo del lavoro interinale e le ragioni per cui le aziende e i lavoratori lo utilizzano, senza tralasciare i rischi e i problemi che si collegano alla crescita e alla diffusione di questa forma d'impiego.

1.4.3.1 Per i governi

Le ragioni che hanno spinto i *decision makers* di numerosi paesi a promuovere l'utilizzo di questa forma di lavoro si legano alla volontà di ridurre il livello di disoccupazione e promuovere lo sviluppo del sistema economico.

La funzione primaria assegnata dai governi nazionali e sopranazionali al lavoro interinale è innanzitutto quella di **combattere la disoccupazione** (Liso, 1993; Kats e Krueger, 1999). Al pari delle altre forme di lavoro temporaneo anche l'interinale rappresenta un valido strumento per la creazione di nuove opportunità di lavoro attraverso il quale gli *outsiders* (disoccupati di lungo periodo, giovani, donne in maternità, *over 45*, minoranze etniche e lavoratori disabili) sono messi in grado di inserirsi o reinserirsi nel mercato del lavoro. Inoltre, il lavoro interinale, sembra offrire un maggior grado di sicurezza ai lavoratori rispetto ad altre forme di lavoro temporaneo. Sebbene esistano differenze rilevanti nei modelli che regolano l'istituto nei diversi paesi europei, i lavoratori interinali godono quasi ovunque di un sistema speciale di “*benefits*” che differenzia questa forma contrattuale in termini di *status* sociale da altre tipologie di lavoro temporaneo meno tutelate. Al lavoro interinale è attribuita inoltre la funzione di favorire e promuovere la mobilità, dalla disoccupazione verso l'occupazione, da un'occupazione all'altra nonché la mobilità geografica.

Un'altra funzione attribuita al lavoro interinale si lega strettamente alla presenza delle agenzie d'intermediazione preposte al suo utilizzo. Ad un livello macro-economico l'azione svolta da questi soggetti pone le condizioni per lo **sviluppo del sistema economico** attraverso il miglioramento del processo di connessione tra domanda ed offerta di lavoro (*job matching*) in un sistema dove esse evidenziano difficoltà di dialogo ed il loro incontro tende ad avvenire spesso con ritardi (Storrie, 2002). In questo senso, attraverso l'esperienza maturata sul campo, gli operatori aiutano le imprese a trovare gli *skills* che cercano sopperendo, attraverso i loro servizi (reclutamento, formazione e *matching* ecc.), alle professioni di cui il mercato è carente. Così facendo le agenzie promuovono la competitività delle imprese e rispondono al loro bisogno di flessibilità migliorando la gestione complessiva delle risorse umane.

1.4.3.2 Per le imprese utilizzatrici

L'ascesa del lavoro interinale è riconducibile al sempre maggior utilizzo che ne fanno le imprese. Le motivazioni che spingono le imprese a utilizzare il lavoro interinale sono in parte riconducibili a quelle relative ai contratti atipici e temporanei più in generale, e quindi ridimensionare i costi del lavoro, incrementare la flessibilità dell'organizzazione, migliorare il processo di acquisizione delle risorse umane e acquisire nuove competenze all'interno dell'organizzazione. Alcune specificità del lavoro interinale, e in particolare la

presenza di un'agenzia intermediaria specializzata, rendono altresì questa forma di lavoro spesso preferibile alle altre poiché in grado di rispondere a specifiche esigenze aziendali.

La possibilità di ridimensionare i **costi del lavoro** rappresenta un motivo che spinge le imprese a ricorrere al lavoro in somministrazione così come ad altre forme di lavoro atipico (Houseman, 2001; Bagdadli, 1997; Mangum et al., 1985; Davis-Blake e Uzzi, 1993). Sebbene non sia sempre possibile per l'azienda risparmiare sui salari e le indennità elargite ai lavoratori interinali, grazie all'esternalizzazione parziale o totale della funzione HR (è l'agenzia ad assumere il lavoratore) i costi di ricerca e selezione e i costi amministrativi tipici dei contratti subordinati²² potrebbero ridursi sensibilmente per le imprese che ne fanno ricorso. Inoltre, poiché le aziende ricevono (o dovrebbero ricevere) personale già formato in grado di inserirsi da subito all'interno dell'organizzazione e svolgere immediatamente le mansioni assegnate, esse possono ridurre significativamente i costi di formazione.

Il ricorso al lavoro in somministrazione, così come ad altre forme di lavoro atipico risponde al crescente bisogno di **flessibilità esterna ed interna** delle aziende. Il lavoro interinale, a fronte della durata molto breve delle missioni, permette alle aziende di rispondere anche a esigenze contingenti, quali le assenze improvvise per malattia o per ferie, e di adattare rapidamente la forza lavoro ai cambiamenti repentini della domanda. Numerose indagini empiriche hanno dimostrato che i motivi principali per cui le imprese si rivolgono alle società di lavoro interinale riguardano proprio la necessità di sostituire lavoratori assenti e rispondere a improvvisi picchi di domanda (CIETTI, 2009; 2000b; Houseman, 2001; Christensen, 1995).

Poiché la relazione tra l'azienda utilizzatrice e il lavoratore interinale non è regolata da alcuna forma di contratto il lavoro interinale offre alle aziende un maggior grado di flessibilità numerica rispetto a qualsiasi altra forma di lavoro. Inoltre, la presenza di un'agenzia intermediaria specializzata nella selezione e nel reclutamento è in grado di aumentare la qualità della flessibilità offerta grazie all'esperienza professionale maturata nel campo della ricerca e selezione e ai bacini di offerta potenziale cui hanno accesso (l'agenzia è in grado di valutare e selezionare le risorse in modo rapido e accurato e dispone di enormi archivi di potenziali lavoratori). Il lavoro in somministrazione permette poi alle aziende di introdurre temporaneamente in organico nuove competenze prima assenti, servendosi ancora una volta della professionalità di un'agenzia specializzata.

La ragione forse più importante per cui le aziende di rivolgono alle agenzie di lavoro interinale fa riferimento alla possibilità di migliorare il **processo di acquisizione delle risorse umane**. Anche il lavoro interinale è spesso utilizzato quale periodo di prova e strumento di valutazione (*screening*) delle risorse da inserire stabilmente in azienda in un tempo successivo (Segal e Sullivan, 1997; Polivka, 1996; Christensen, 1995; Houseman, 2001). Dalle indagini svolte presso le aziende questa motivazione è la più importante dopo le esigenze di flessibilità. Con lo sviluppo delle agenzie per il lavoro si osserva una tendenza da parte delle aziende ad esternalizzare alcune delle attività tradizionalmente realizzate dalla direzione del personale, come il reclutamento, la selezione, la formazione dei neo assunti, la gestione amministrativa del personale e l'*outplacement*. La tendenza ad esternalizzare il processo di ricerca e selezione è riconducibile alla risoluzione del tipico

²² E', infatti, l'agenzia a farsi carico delle attività connesse all'acquisizione della risorsa e di tutte le pratiche amministrative e burocratiche connesse al reclutamento e all'assunzione. E' poi sempre l'agenzia ad occuparsi dell'amministrazione relativa al personale temporaneo riguardo a tutto ciò che può accadere durante un qualsiasi rapporto di lavoro.

problema dell'asimmetria informativa nel mercato del lavoro (le imprese hanno difficoltà a conoscere le reali capacità dei lavoratori in cerca di occupazione) e alle maggiori capacità di coordinamento che le agenzie dimostrano di avere nel processo di *matching* tra organizzazioni e lavoratori (Khurana, 2002; Storrie, 2002). In questo senso, i servizi erogati dalle agenzie contribuiscono sensibilmente al miglioramento del processo di selezione e reclutamento delle risorse umane.

I rischi in cui incorrono le aziende derivanti dall'utilizzo del lavoro in somministrazione sono pressoché identici a quelli che devono affrontare nell'utilizzo di qualsiasi altra forma di lavoro atipico: ridimensionamento del livello di produttività del personale, impatto negativo sul clima nell'organizzazione, perdita di *know-how* aziendale, difficoltà di gestire personale con forme contrattuali diverse.

Nel caso specifico del lavoro interinale Storrie (2002) sottolinea alcuni effetti particolarmente negativi che impattano sull'acquisizione di capitale umano, e sul lavoro di gruppo, la fedeltà e la fiducia. In primo luogo, è evidente che poiché i lavoratori interinali prestano la propria attività solitamente per periodi molto brevi di tempo e sono assunti dalle agenzie difficilmente ricevono interventi di formazione da parte delle aziende. Piuttosto dovrebbero essere le agenzie a investire nel capitale umano dei lavoratori interinali ma ciò non è ancora stato chiarito in quanto potrebbe esserci un disincentivo per le agenzie a investire sui propri lavoratori al fine di aumentarne la produttività (Autor, 2000). In alcuni contesti, poi, il lavoro interinale potrebbe non essere la forma d'impiego migliore. In particolare, non è opportuno utilizzarlo qualora la capacità di lavorare in gruppo, la fedeltà e la fiducia siano elementi essenziali nel processo produttivo aziendale. Il rischio che si verifichino conflitti tra lavoratori assunti direttamente e lavoratori interinali è piuttosto elevato e spesso è difficile creare un'identità aziendale tra i lavoratori interinali poco qualificati (Paoli e Merllié, 2001).

1.4.3.3 Per i lavoratori

Il lavoro interinale, al pari di altre forme di lavoro atipico, comporta rilevanti rischi per i lavoratori. Questi si legano in particolare ai frequenti cambiamenti di lavoro cui sono soggetti gli individui e al fatto che le responsabilità siano ripartite su più soggetti (Benavides e Beach, 1999; Paoli, 1991, 1996).

I lavoratori interinali sono soggetti a un'elevata **instabilità lavorativa** cui si associa una maggiore **insicurezza occupazionale** (Blank, 1998). La principale fonte d'insicurezza riguarda la durata spesso molto breve dei contratti di lavoro interinale (le missioni hanno spesso una durata significativamente inferiore rispetto ad altri contratti flessibili), e il fatto che lavoratori spesso non riescono ad accumulare una continuità lavorativa soddisfacente. Il rischio di disoccupazione tra una missione e un'altra è piuttosto elevato come dimostrano alcune ricerche empiriche (OECD, 2002). L'instabilità lavorativa che ne consegue provoca rilevanti conseguenze negative sulla sfera sociale e psicologica degli individui che aumentano all'aumentare della permanenza in tale forma contrattuale e dei continui cambiamenti di lavoro, di attività, di luoghi di lavoro e di professionalità.

Nella maggior parte dei paesi occidentali i lavoratori interinali godono degli stessi diritti e doveri rispetto al lavoro a tempo indeterminato (in termini di trattamento economico e sistema di sicurezze sociali)²³, il che fa di tale forma di lavoro la più tutelata

²³ In Italia, il sistema retributivo e contributivo del contratto di lavoro interinale (oggi definito di "somministrazione"), è parificato a quello previsto per il contratto a tempo indeterminato. I lavoratori interinali godono, per tutta la durata del rapporto di lavoro, degli stessi diritti di malattia, infortunio, maternità nonché di altri diritti accessori (CIG ordinaria e straordinaria, mobilità, congedo matrimoniale,

rispetto ad altre tipologie contrattuali “flessibili”. D'altra parte la natura duale della relazione lavorativa e la durata spesso breve dei contratti favoriscono atteggiamenti elusivi della legge da parte dei datori di lavoro che incidono in maniera negativa sulle **condizioni di lavoro** degli interinali (Storrie, 2002)²⁴. Si assiste, in alcuni casi, al peggioramento nei livelli di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, ad atteggiamenti discriminatori nei confronti degli interinali e a limitazioni “informali” al godimento di alcuni diritti fondamentali (ad esempio malattie non retribuite, ferie non concesse, orari di lavoro eccessivi e così via). Infine, nonostante vige in molti casi il principio di “parità di trattamento” per i lavoratori interinali, questi ultimi spesso percepiscono salari più bassi nel lungo periodo rispetto a lavoratori “simili” assunti presso la stessa azienda. Da un lato, infatti, le imprese potrebbero avere interesse a ridurre i costi del lavoro aggirando le disposizioni di legge, dall'altro i lavoratori, non godendo degli stessi premi di anzianità previsti nel caso del contratto a tempo indeterminato ricevono nel lungo periodo redditi da lavoro significativamente più bassi (Storrie, 2002).

Un ultimo aspetto si riferisce ai ridotti **investimenti formativi** a favore dei lavoratori interinali. In accordo con la teoria del capitale umano le imprese utilizzatrici potrebbero, infatti, non essere disposte a investire in capitale umano “specifico” data la temporaneità insita in tale forma contrattuale e la spiccata attitudine al cambiamento dei lavoratori dall'altra. Se da una parte i lavoratori interinali hanno un accesso ridotto alla formazione e minori opportunità di “imparare cose nuove” sul posto di lavoro rispetto ad altri lavoratori temporanei (Paoli e Merlié, 2001), in alcuni casi sia le agenzie sia le imprese (a volte in modo congiunto) si fanno carico d'interventi formativi rivolti ai lavoratori: le imprese utilizzano la formazione per attrarre i lavoratori dotati di abilità inosservabili (effetto *self-selection*) mentre le agenzie utilizzano la formazione per incrementare il valore dei propri lavoratori e migliorare la qualità del servizio reso alle aziende loro clienti (Consiglio e Moschera, 2005; Autor, 2000).

Anche nel caso del lavoro interinale è possibile distinguere tra **lavoratori involontari** e **volontari**. I primi si rivolgono alle agenzie per trovare una prima occupazione o uscire dallo stato di disoccupazione (Rantala, 2003)²⁵. Secondo un'indagine realizzata dall'ECORYS-NEY (2002), per conto della CIETT, emerge che la speranza di trovare un lavoro stabile rappresenta la principale motivazione per il lavoratore che accetta un lavoro interinale²⁶. In questo caso la scelta di ricorrere a un'agenzia di lavoro

ferie, festività soppresse, trattamento fine rapporto, assegni familiari, disoccupazione). Si veda inoltre EUROCIETT (2006).

²⁴ Il raggio delle regole è favorito dal fatto che il lavoratore e l'azienda utilizzatrice non sono legati tra loro da un contratto diretto, così che le regole che governano la loro relazione non devono per forza corrispondere alle disposizioni legislative o agli accordi sindacali che sussistono tra l'impresa e i suoi dipendenti. Le pratiche illegali sono poi facilitate dalla confusione intrinseca al lavoro interinale, dovuta al recente e spesso incompleto sistema regolatorio che favorisce comportamenti opportunistici da parte dei datori di lavoro.

²⁵ In particolari contesti socio-economici in cui le performance del mercato del lavoro risultano particolarmente basse (alti tassi di disoccupazione, basse probabilità di occupazione per i giovani ecc.), emerge che le persone scelgono la forma del lavoro interinale quale alternativa allo stato di disoccupazione o quale mezzo in grado di consentire loro l'ingresso nel mercato del lavoro. Da una ricerca condotta su un campione di lavoratori interinali in Finlandia, emerge che ben il 38% degli intervistati dichiara di essersi rivolto ad un'agenzia per uscire dallo stato di disoccupazione o per trovare una prima occupazione.

²⁶ A supporto di tale affermazione gli autori riportano una serie di studi empirici realizzati, in diversi paesi europei, da cui si evince che tale motivazione è tra le più citate dai lavoratori intervistati. In particolare, emerge che in Belgio, secondo un'indagine realizzata nel 2000 dalla Idea Consult intervistando 2.500 lavoratori in somministrazione, il 51,9% ha affermato di aver accettato un lavoro temporaneo per trovare un lavoro permanente. La percentuale risulta leggermente più bassa (48%) in uno studio realizzato

temporaneo, rappresenta un'opzione di *second best* (Marshal, 1990), piuttosto che l'alternativa ideale. Essa è comunque una scelta preferibile alla disoccupazione e offre l'occasione per ridimensionare l'isolamento sociale che è uno dei principali motivi che rallenta il processo d'inserimento nel mercato del lavoro (White e McRae, 1989).

Una minoranza di soggetti considerano il lavoro interinale uno strumento utile a promuovere lo sviluppo del proprio percorso lavorativo. Alcuni accettano un'occupazione interinale perché ritengono che essa possa accrescere il loro capitale umano e sociale (Schmid e Storrie, 2001; Capelli et al., 1997; Marsden, 1999). In questi casi il lavoro interinale è concepito quale utile strumento per accrescere la propria occupabilità attraverso l'accumulazione di esperienze lavorative e interventi formativi (per il 18% degli interinali in Francia, il 39% in Svezia e il 19% in Germania) e incrementare i contatti con nuovi datori di lavoro (per il 46% in Germania, il 19% in Francia e il 41% in Svezia).

Una quota sempre maggiore di lavoratori sceglie volontariamente il lavoro interinale e preferisce un'occupazione flessibile al lavoro permanente (CIETI, 2000b; 2009; Von Hippel et al., 1997)²⁷. Per alcuni il lavoro interinale rappresenta un'opportunità per conciliare la vita lavorativa con esigenze di flessibilità in grado di assicurare un alto grado di controllo sulla propria carriera lavorativa (Bergstrom, 2001). Tra questi vi sono persone che sfruttano la temporaneità dei contratti per conciliare la loro vita privata con quella professionale, i soggetti più anziani, che la considerano una valida opportunità per uscire gradatamente dal mercato del lavoro, i *free-lancers*, che si rivolgono alle agenzie per ampliare le opportunità di lavoro ben retribuito, e gli studenti, che affiancano all'attività di studio attività di lavoro saltuarie (CIETI, 2009).

1.4 Lavoro temporaneo, interinale e percorsi di carriera

1.4.1 Premessa

A fronte del processo di liberalizzazione e deregolamentazione delle forme d'impiego il dibattito internazionale sul ruolo delle nuove forme di lavoro non è ancora giunto a considerazioni conclusive.

Da parte di alcuni, si sottolinea l'approfondimento del carattere fortemente dualistico che i nuovi assetti normativi determinano nel mercato del lavoro; i lavoratori "flessibili" tenderebbero a collocarsi in una posizione svantaggiata, realizzando percorsi professionali discontinui. Si determinerebbe in ultima analisi una sostanziale persistenza in posizioni ai margini del mercato del lavoro (CNEL, 2005). Si tratterebbe in molti casi di posizioni sfavorite dal fatto che le frequenti discontinuità dei percorsi professionali, nonché il più basso livello dei contributi, non consentirebbero al lavoratore di maturare diritti pensionistici sufficienti per affrontare la vecchiaia.

Non mancano, invece, quanti guardano con favore ai nuovi assetti del mercato del lavoro. Da parte di questi si fa notare che la sostenuta creazione occupazionale e la conseguente riduzione della disoccupazione osservata in quasi tutti i paesi europei negli ultimi anni costituiscono l'esito della diffusione del lavoro atipico e ne configurino

dalla IWD Bonn/Emnid sulla realtà tedesca. È possibile ritrovare percentuali analoghe in altre analisi realizzate in Francia, nel Regno Unito ed in Olanda.

²⁷ L'aumento dei lavoratori interinali volontari trova giustificazione, da una parte, nella maturità raggiunta dal comparto che è oggi in grado di offrire occupazioni di più alto profilo e con condizioni lavorative migliori che in passato, dall'altra dal profilo dei lavoratori.

quindi il successo. Secondo la tesi più ottimista i lavoratori posizionati nei segmenti marginali del mercato del lavoro vi resterebbero per un lasso temporale limitato. Le nuove forme contrattuali avrebbero quindi essenzialmente il ruolo di favorire l'incontro fra domanda e offerta e i lavoratori, grazie anche al più contenuto costo del contratto, avrebbero una minore probabilità di restare disoccupati e potrebbero più rapidamente costituire quello stock di capitale umano minimo da rivendere sul segmento primario del mercato.

Due sono i punti su cui maggiormente si dibatte che si riferiscono alle funzioni svolte (o no) dai contratti flessibili nel mercato del lavoro:

1. Agevolare l'uscita dalla disoccupazione
2. Favorire la transizione all'occupazione stabile.

Il processo di liberalizzazione e deregolamentazione delle forme d'impiego è stato indotto dall'idea che l'introduzione di contratti di lavoro flessibili avrebbe contribuito a ridurre i tassi di disoccupazione nel mercato del lavoro e avrebbe favorito l'inserimento lavorativo degli *outsiders* e, in particolare, dei soggetti più svantaggiati. Nell'intenso dibattito sulla questione della flessibilità nel mercato del lavoro uno degli aspetti più contrastanti riguarda proprio la relazione tra lavoro temporaneo e disoccupazione.

Da un punto di vista macroeconomico il dibattito si concentra sul fatto che, se da una parte la crescita delle forme di lavoro atipico potrebbero aver creato semplicemente un "effetto sostituzione" riducendo l'offerta totale di lavoro stabile e aumentando la diffusione di lavori instabili cui sono associati livelli maggiori d'insicurezza (Kahn, 2007), dall'altra essa potrebbe aver contribuito a ridurre i tassi di disoccupazione nei principali paesi sviluppati. Quest'ultima ipotesi sembra prevalere sulla prima e diversi autori hanno illustrato, anche da un punto di vista empirico, come le conseguenze dell'aumentata flessibilità nei mercati del lavoro siano risultate positive per la creazione di occupazione. Ciò si deve, almeno in parte, alla riduzione dei costi di assunzione e licenziamento e alla possibilità di rispondere facilmente e più rapidamente ai cambiamenti repentini della domanda (Bentolila e Bertola, 1990; Bentolila e Saint-Paul, 1994; Booth, 1997; Hoffmann e Walwei, 1999; Ooto, 1999).

Da un punto di vista più microeconomico il lavoro temporaneo sembra rappresentare uno strumento utile per combattere la disoccupazione nel mercato del lavoro, poiché offre maggiori opportunità occupazionali a chi è escluso dal mercato del lavoro (Korpi e Levine, 2001). Le nuove forme di lavoro flessibile consentono, infatti, agli *outsiders* di disporre di un utile canale d'ingresso e re-ingresso nel mercato del lavoro e offrono loro l'opportunità di accedere a una condizione lavorativa che, seppur instabile, potrebbe essere preferita rispetto alla condizione di disoccupazione anche perché in grado di aumentare le loro chance occupazionali nel lungo periodo (Chalmers and Kalb 2000; DiPrete et al., 2003).

La questione più dibattuta è però quella legata alla capacità di queste forme di lavoro di costituire un ponte verso occupazioni più stabili. Le forme di lavoro non standard sono, infatti, caratterizzate da maggiore instabilità ed elevati rischi di disoccupazione così che i problemi connessi alla creazione di un dualismo nel mercato del lavoro tra lavoratori permanenti e lavoratori "periferici" sono piuttosto rilevanti (Gregg and Manning, 1997; Houseman and Polivka, 2000; Kalleberg et al., 2000; Cahuc and Postel-Vinay, 2002; DiPrete et al., 2003; Giesecke and Groß, 2003; Barbieri and Scherer, 2008). Se i lavoratori temporanei riuscissero a transitare nel breve-medio periodo a un'occupazione più stabile allora i costi della flessibilità si ridurrebbero sia per il singolo individuo sia per la società in generale. Poiché il lavoro temporaneo è spesso di natura involontaria per i lavoratori la valutazione delle probabilità di transizione dal lavoro

temporaneo a quello permanente assume un valore significativo anche in termini di *policies*.

In altre parole, il dibattito si concentra sulla relazione tra le forme d'impiego flessibili (e quindi anche l'interinale) e i percorsi lavorativi e di carriera dei lavoratori. Nel seguito si riporta un approfondimento su questo tema, facendo riferimento sia a elementi di carattere teorico, sia alle numerose evidenze empiriche presenti in letteratura. In particolare, l'attenzione è riposta sul ruolo di trampolino del lavoro temporaneo e interinale e quindi sulla possibilità che i lavoratori siano in grado di acceder ad occupazioni più stabili nel tempo.

1.4.2 Cenni teorici

Il dibattito riguardante la funzione di trampolino verso occupazioni stabili o trappola della precarietà del lavoro temporaneo e interinale (che a livello internazionale va sotto il nome di "*stepping stones or dead ends*") si fonda innanzitutto su alcune ipotesi di carattere teorico che sostengono o smentiscono il possibile effetto positivo del lavoro atipico sui percorsi di carriera.

Come argomentato da Boeri (1999) il lavoro temporaneo rappresenta uno stato intermedio e transitorio tra l'occupazione e la disoccupazione. Se così fosse, sorge la domanda del perché e sotto quali condizioni il lavoro temporaneo può rappresentare un trampolino di lancio verso il lavoro stabile o piuttosto rischia di rappresentare una trappola per l'instabilità, o peggio, per la disoccupazione.

Come sostengono gli economisti, l'effetto delle nuove forme di lavoro temporaneo sui percorsi lavorativi dipende da alcune ipotesi e il segno positivo o negativo dello stesso si lega al fatto che nella realtà prevalga l'una o l'altra ipotesi.

I fattori considerati rilevanti in questo senso si riferiscono a:

1. L'accumulazione di capitale umano
2. La funzione di valutazione (*screening*)
3. L'allargamento delle relazioni sociali
4. L'effetto di segnalazione (*signalling*)

Accumulazione di capitale umano. Le probabilità di trovare un'occupazione stabile potrebbero essere elevate poiché il fatto di svolgere uno o più lavori temporanei consente agli individui di accumulare capitale umano generico o specifico in misura maggiore rispetto al caso della disoccupazione, grazie soprattutto all'esperienza lavorativa maturata sul campo presso diversi datori di lavoro. D'altra parte, potrebbe prevalere un effetto opposto qualora, come ampiamente verificato, il lavoratore temporaneo ricevesse meno formazione di tipo formale a fronte della durata spesso breve del rapporto di lavoro (Booth, Francesconi e Frank, 2002b). L'effetto negativo del lavoro temporaneo potrebbe poi aumentare in presenza di un numero elevato di rapporti di lavoro temporanei. Il cambiamento frequente di posti di lavoro implica, infatti, un deprezzamento del capitale umano e la riduzione della produttività dell'individuo (Mincer e Ofek (1982). Ciò è dovuto, in particolare, alla perdita di produttività *work-specific* e ai periodi di disoccupazione che spesso seguono un contratto di natura temporanea. La teoria prevede che tanto meno simili sono i posti di lavoro in termini di competenze richieste, e maggiore è il periodo di non lavoro tra un contratto e un altro, minore è la probabilità di trovare un'occupazione stabile nel corso del tempo (Gagliarducci, 2004).

Funzione di screening. Se è vero che la maggior parte dei datori di lavoro utilizzano i contratti di natura temporanea per coprire esigenze di pura flessibilità e sono quindi poco propense ad assumere in maniera permanente le risorse al di là del capitale

umano e della produttività del lavoratore (Blanchard and Landier, 2001; Cahuc and Postel-Vinay, 2002)²⁸ d'altra parte il lavoro temporaneo è spesso utilizzato anche quale strumento di screening offrendo al lavoratore la possibilità di essere assunto in maniera stabile dall'azienda (Guell and Petrangelo, 2000; Booth et al., 2002a; McGinnity et al., 2005; Addison and Surfild, 2006; Steijn et al., 2006).

Allargamento delle relazioni sociali. I lavoratori temporanei sono nella condizione di costruire e allargare le proprie relazioni sociali all'interno dell'azienda o del settore in cui lavorano. Il fatto di lavorare presso diverse imprese, da una parte consente ai lavoratori di venire a conoscenza dei posti di lavoro lasciati liberi nel mercato, dall'altra permette ai datori di lavoro di reperire informazioni altrimenti inosservabili sulla produttività e sulla qualità del lavoratore favorendo l'assunzione per i lavoratori dotati di maggiori abilità.

Effetto di segnalazione. In fase di selezione, il fatto di aver svolto uno o più lavori temporanei potrebbe essere interpretato positivamente dai datori di lavoro (effetto positivo di "signalling") e preferito rispetto al caso di disoccupazione. Precedenti esperienze di lavoro temporaneo, inoltre, potrebbero indicare un particolare dinamismo del candidato rappresentando pertanto un segnale ulteriormente positivo per il datore di lavoro. Perché il lavoro temporaneo possa rappresentare un effettivo segnale positivo, l'averne accesso deve però essere più costoso per i lavoratori caratterizzati da minore abilità (Gerfin, Lechner e Steiger, 2002). Più difficile è accedere a un contratto temporaneo migliore è il segnale che si dà ai futuri datori di lavoro. Il lavoro temporaneo potrebbe generare un effetto negativo, invece, qualora suggerisca che la persona non è stata in grado di ricevere opportunità di lavoro permanente. In particolare un numero elevato di esperienze temporanee alle spalle può suggerire e sottendere una scarsa produttività del lavoratore, poiché in caso contrario le aziende avrebbero dovuto assumere la risorsa a tempo indeterminato. Per quanto detto il rischio che il lavoro temporaneo, al pari della disoccupazione sia stigmatizzato è piuttosto elevato (Ma e Weiss, 1993; McCormic, 1990).

1.4.3 Il ruolo dell'agenzia di lavoro temporaneo

Un filone della letteratura ha affrontato il tema della relazione tra lavoro flessibile e percorsi di carriera concentrandosi, in particolare sul lavoro interinale. Quest'ultima presenta, infatti, specificità che, come già discusso, la contraddistingue dalle altre forme di lavoro temporaneo (in particolare per la presenza di un'agenzia intermediaria). Rispetto alle prospettive di carriera dei lavoratori interinali due sono i punti di vista prevalenti che emergono dalla letteratura (Amuedo-Dorantes, Malo e Muñoz-Bullón, 2008).

Secondo la visione più pessimista il lavoro interinale rappresenta un elemento aggiuntivo di rischio economico e sociale per i lavoratori e la diffusione di questa forma contrattuale nelle aziende promuove lo sviluppo di un mercato del lavoro in cui convivono due categorie di lavoratori ben distinte: una prima categoria composta da lavoratori "centrali", assunti in maniera permanente dalle aziende e una seconda

²⁸ La stessa teoria economica suggerisce che il primo effetto potrebbe essere particolarmente diffuso quando nel mercato del lavoro ci fosse un eccesso di offerta o laddove il mercato del lavoro fosse regolato in maniera stringente e il contratto a tempo indeterminato fosse legato a elevati livelli di sicurezza per il lavoratore. Il secondo risulta particolarmente efficace qualora il lavoro temporaneo crei un effetto di auto selezione dei lavoratori più abili, che in questo caso, attraverso un lavoro temporaneo possono mostrare al datore di lavoro le loro capacità inosservabili e ricevere in futuro una proposta di assunzione.

categoria di lavoratori “periferici” impiegati per brevi periodi cui si associano condizioni ricorrenti di disoccupazione e instabilità lavorativa. I sostenitori di questa visione ritengono che i lavoratori interinali abbiano meno probabilità di trovare un’occupazione stabile, anche rispetto ad altre tipologie di lavoratori temporanei (ad esempio lavoratori assunti a tempo determinato) per le seguenti ragioni:

- Hanno una ridotta capacità di accumulare capitale umano specifico, a fronte della ridotta temporaneità che caratterizza le loro missioni e dei minori investimenti formativi da parte delle aziende;
- La brevità dei contratti e i continui cambiamenti di lavoro innalzano il rischio di deprezzamento del capitale umano;
- Il lavoro interinale risponde maggiormente alla funzione di flessibilità, piuttosto che a quella di screening, rispetto ai contratti diretti a tempo determinato: i lavoratori interinali avrebbero quindi meno probabilità di essere assunti dall’azienda utilizzatrice al termine della missione;
- Il lavoro interinale viene associato dalle aziende al segmento secondario del mercato del lavoro pertanto l’effetto di *signalling* è negativo poiché la disponibilità ad accettare un lavoro interinale indica l’impossibilità ad accedere al segmento primario della forza lavoro.

I sostenitori della visione più ottimista considerano, invece, il lavoro interinale, al pari delle altre forme di lavoro flessibile, un elemento in grado di portare vantaggi sia ai datori di lavoro sia ai lavoratori. I sostenitori di questa seconda visione intravedono nella presenza di un’agenzia intermediaria un fattore in grado di migliorare le chance di stabilizzazione dei lavoratori impiegati con questa forma contrattuale:

- A fronte dell’abilità delle agenzie di far incontrare rapidamente domanda e offerta di lavoro gli interinali sono messi nella condizione di accumulare capitale umano diversificato grazie anche alla maggiore brevità dei rapporti di lavoro (American Staffing Association 2006; Melchionno 1999);
- Le agenzie pre-selezionano gli individui con migliori abilità e maggiore propensione al lavoro e questo effetto si ripercuote su maggiori prospettive di stabilizzazione dei lavoratori interinali;
- Il lavoro interinale permette alle imprese di valutare più a lungo le risorse da assumere direttamente in azienda al termine della missione di lavoro (Booth et al., 2002a; Christensen, 1989; Houseman, 1997; 2001; Houseman et al., 2001; Houseman e Polivka, 2000; Neugart e Storrie, 2002);
- In qualità d’intermediari, le agenzie di lavoro temporaneo sono in grado di incrementare significativamente le reti sociali dei lavoratori e le loro possibilità di accedere a informazioni sulle *vacancies* e opportunità di lavoro future;
- L’accettare un lavoro interinale, rispetto alla disoccupazione, non solo riduce i costi per la ricerca di lavoro ma potrebbe eliminare eventuali effetti di stigma;
- Vista la particolare brevità dei contratti di lavoro interinale, i lavoratori potrebbero iniziare a cercare un lavoro permanente prima rispetto ai lavoratori assunti a tempo determinato dalle aziende (Boeri, 1999).

Inoltre, come sostenuto da Healter et al. (1996), il lavoro in somministrazione sarebbe in grado di favorire l’accesso a un lavoro stabile attraverso tre possibili percorsi:

- Percorso interno diretto;
- Percorso interno indiretto;
- Percorso esterno.

Il percorso interno diretto permette al lavoratore temporaneo di ottenere un impiego stabile presso l'utilizzatore dove è inviato in missione dall'agenzia. In numerose occasioni, infatti, il lavoratore temporaneo, dopo un periodo più o meno lungo, viene assunto a tempo indeterminato dall'impresa utilizzatrice. Ciò avviene soprattutto quando l'impresa utilizza il lavoro in somministrazione come modalità per ridimensionare i rischi connessi al processo di reclutamento e selezione. Il percorso interno indiretto permette al lavoratore temporaneo di aumentare le probabilità di essere assunto presso le organizzazioni dove ha lavorato. Grazie all'esperienza lavorativa temporanea il lavoratore è, infatti, in grado di accedere con maggior facilità a informazioni concernenti i fabbisogni di personale delle imprese presso cui ha lavorato e di essere scelto in funzione del patrimonio relazionale che è stato in grado di creare nel corso della sua esperienza lavorativa. Ciò è particolarmente importante se, durante la missione, il lavoratore ha avuto modo di farsi apprezzare dall'impresa utilizzatrice. Il percorso esterno permette al lavoratore di accedere con maggiore velocità a opportunità di lavoro presso aziende diverse da quelle presso cui ha operato come lavoratore temporaneo. Grazie a tali esperienze il lavoratore è, infatti, in grado di incrementare la propria occupabilità attraverso l'acquisizione di nuove esperienze.

1.4.4 Le evidenze empiriche

Esiste una letteratura empirica piuttosto consistente nell'ambito della valutazione dei percorsi lavorativi dei lavoratori temporanei e degli interinali. Quest'ultima può essere distinta rispetto alle seguenti dimensioni:

- *L'oggetto di studio.* Alcuni autori considerano indistintamente tutte le forme contrattuali atipiche, altri si focalizzano solo su alcune di esse (la maggior parte considera il lavoro in somministrazione).
- *Gli obiettivi generali della ricerca.* In alcuni casi l'obiettivo è di valutare la funzione d'integrazione di un contratto atipico (le probabilità di uscire dalla disoccupazione); in altri quella di valutare la funzione di trampolino del lavoro temporaneo (le probabilità di transitare a un'occupazione stabile); in altri casi ancora l'obiettivo è di confrontare tra loro diverse forme di lavoro temporaneo (es. lavoro a tempo determinato vs lavoro in somministrazione).
- *Gli obiettivi specifici della ricerca.* Alcuni autori si concentrano su categorie specifiche della popolazione (es. disoccupati, giovani, immigrati), oppure mirano a valutare l'incidenza di alcune variabili sulle probabilità d'integrazione o transizione (ad esempio la durata e/o il numero di contratti temporanei, uno specifico contesto istituzionale, le dimensioni del capitale umano e così via).
- *Le metodologie d'indagine.* Le metodologie utilizzate per analizzare i percorsi lavorativi dei lavoratori temporanei possono essere molto diverse tra loro. I metodi utilizzati si distinguono in analisi di carattere puramente descrittivo da analisi che impiegano metodologie statistiche più complesse (analisi econometriche e statistica multivariata). Anche i modelli differiscono tra loro, a seconda del tipo e della numerosità di dati disponibili, e delle variabili dipendenti e indipendenti considerate.
- *I risultati ottenuti.* I risultati cui giungono gli autori possono essere anche molto diversi tra loro e a seconda dei casi sostengono o smentiscono le ipotesi teoriche di partenza.

Nei paragrafi che seguono, si riporta una rassegna della letteratura empirica sul tema. L'eterogeneità dei contributi empirici sul tema suggerisce di distinguere gli stessi, innanzitutto rispetto all'oggetto d'indagine:

- Studi che considerano la relazione tra lavoro temporaneo (in generale) e percorsi lavorativi;
- Studi che considerano la relazione tra lavoro interinale e percorsi lavorativi;
- Studi che mettono a confronto il lavoro interinale con altre forme di lavoro temporaneo.

All'interno di queste tre macroclassi è poi opportuno distinguere la letteratura rispetto alla metodologia d'indagine utilizzata:

- Studi prevalentemente descrittivi;
- Studi di *policy evaluation*.

Per rendere ancora più comprensibile la presentazione dei lavori empirici, ove possibile, i contributi sono stati aggregati rispetto al paese cui si riferiscono e ai risultati ottenuti.

1.4.4.1 Lavoro temporaneo

Un primo corpo di studi, si è soffermato sull'analisi dei percorsi di lavoro di soggetti che hanno svolto esperienze di lavoro temporaneo senza distinzioni rispetto alla tipologia contrattuale considerata.

I lavori dell'OECD (2002) e della Commissione Europea hanno analizzato i percorsi di carriera dei lavoratori temporanei in diversi contesti nazionali. In tutti i paesi europei, le percentuali di lavoratori che transitano a un'occupazione stabile a uno o due anni di distanza sono elevate, anche se si registrano differenze da paese a paese. Si passa, infatti, da un minimo del 21% in Francia, a un massimo del 56% in Austria (a un anno di distanza), o da un minimo del 34% in Spagna a un massimo del 71% in Austria (a due anni di distanza). Gli studi dimostrano, inoltre, che non tutta la mobilità dei lavoratori temporanei si esaurisce nel lavoro stabile; in media un quarto di questi è disoccupato a uno o due anni di distanza e una minoranza di soggetti, comunque rilevante, resta impiegata con contratti di natura temporanea. Risultati simili emergono dallo studio di Dekker (2001) che, utilizzando i dati longitudinali relativi all'Olanda, la Germania e la Gran Bretagna, rileva come le forme di occupazione non standard servano spesso da porta d'ingresso per occupazioni a tempo indeterminato. L'uscita dal lavoro temporaneo è maggiore in Olanda e in Germania rispetto alla Gran Bretagna. In un'indagine simile Contini et al. (1999), confrontando le percentuali di transizioni in Italia, Germania e Gran Bretagna, rilevano l'esistenza di una significativa mobilità verso la stabilizzazione dei lavoratori temporanei che raggiungono spesso un contratto a tempo indeterminato nel corso di quattro anni.

Altri autori hanno tentato di valutare la funzione d'integrazione e di trampolino verso l'occupazione stabile del lavoro temporaneo in specifici ambienti nazionali. In questo senso, risultati positivi sono stati rilevati in Gran Bretagna, Olanda e Francia.

In **Gran Bretagna**, dove tra il 7% e il 10% della popolazione è occupata con contratti di natura temporanea, Booth et al. (2002a), rilevano l'esistenza di una funzione di trampolino del lavoro temporaneo e una quota significativa d'individui transita nell'arco di tre anni e mezzo al lavoro a tempo indeterminato.

In **Olanda**, Russo et al. (1997) confermano l'esistenza di probabilità significativamente alte di transizione verso occupazioni stabili per i lavoratori temporanei. Risultati simili emergono dal lavoro di Zijl et al (2002) che pongono l'accento sul ruolo di trampolino del lavoro temporaneo nei confronti di coloro che

risultavano in precedenza disoccupati; in questo lavoro emerge che le probabilità di transizione aumentano all'aumentare del tempo trascorso nel tempo determinato e sono più elevate per i giovani e gli uomini sposati.

Blanchard e Landier (2001) si sono occupati di valutare le conseguenze dell'introduzione dei contratti a tempo determinato in **Francia**. Trovano che le transizioni dal contratto a tempo determinato a quello permanente sono diminuite in maniera considerevole tra gli anni '80 e '90, proprio a fronte del maggior utilizzo di lavoro temporaneo da parte delle aziende; d'altra parte il rischio di scivolare nella disoccupazione è rimasto piuttosto elevato nel corso del periodo.

Risultati meno confortanti emergono in Svezia, Spagna e Germania.

Holmlund and Storrie (2002) trovano che in **Svezia**, soltanto il 10% dei lavoratori con contratto temporaneo transita al lavoro permanente il trimestre successivo mentre i risultati cui giungono Korpi e Levin (2001) sostengono che l'aver accettato un contratto di natura temporanea da parte di un campione di disoccupati svedesi riduce significativamente la durata complessiva della disoccupazione.

In **Spagna**, il paese europeo con la maggiore percentuale di lavoratori temporanei, Guell e Petrongolo (2007) rilevano che se poco meno del 10% dei lavoratori temporanei è assunto regolarmente a tempo indeterminato prima della conclusione del contratto, molti altri permangono in condizioni di temporaneità per lungo tempo prima di essere assunti in maniera permanente o cambiare azienda. La transizione verso contratti permanenti è poi fortemente influenzata dalle ragioni per cui le aziende utilizzano le forme d'impiego non standard. Sempre in Spagna, Alba-Ramirez (1998) aveva rilevato che, sebbene le probabilità di trovare un'occupazione a tempo indeterminato erano maggiori per i lavoratori temporanei rispetto ai disoccupati, gran parte dei lavoratori non standard rischiavano di restare intrappolati in occupazioni instabili: in particolare, il ruolo di trampolino del lavoro temporaneo sembrava essere meno positivo per alcune categorie di soggetti svantaggiati e per contratti brevi.

In **Germania**, Giesecke e Grob (2003) rilevano che, se i contratti a tempo determinato rappresentano un'alternativa preferibile alla disoccupazione, ad essi sono associati maggiori rischi di ottenere altri contratti di natura temporanea e di transitare in condizioni di disoccupazione nei periodi successivi. Anche Hagen (2003), nel valutare il ruolo dei contratti a tempo determinato per i disoccupati rileva che, se in parte queste forme flessibili d'impiego favoriscono l'accesso all'occupazione permanente, è elevato il rischio di restare intrappolati in occupazioni temporanee o ricadere nella disoccupazione.

Al di fuori dell'Europa lavori simili sono stati realizzati in U.S.A, Australia e Canada. Houseman (1997), in un'indagine condotta su un campione di aziende negli **Stati Uniti**, rileva che soltanto una parte di contratti di natura temporanea (pari al 40-55%) – che includono il tempo determinato, il lavoro a chiamata, il lavoro stagionale – viene trasformata in contratti di lavoro standard. Sempre negli Stati Uniti Addison e Surfield (2006) verificano le prospettive di stabilità occupazionale per i lavoratori atipici e rilevano che, se questi hanno maggiori prospettive occupazionali rispetto ai disoccupati, i loro vantaggi svaniscono qualora si confrontino con quelli dei lavoratori assunti in maniera permanente. Chalmers e Kalb (2000) indagano circa il ruolo del lavoro temporaneo in **Australia**, e in particolare del lavoro causale (*casual work*), nell'aumentare le probabilità di uscita dalla disoccupazione e di accedere a un lavoro permanente; gli autori concludono che il lavoro temporaneo aumenta le probabilità di trovare un'occupazione a tempo indeterminato, in particolare per alcune categorie di soggetti svantaggiati. In **Canada**, come rilevano Fang e MacPhail (2008), circa la metà dei

lavoratori temporanei tra i 20 e i 64 anni transita a un'occupazione temporanea a un anno di distanza e tra coloro che rimangono nel lavoro temporaneo un terzo trova un'occupazione a tempo indeterminato un anno dopo.

In **Italia** studi di questo tipo sono stati realizzati a partire dal 1997, anno in cui è iniziato l'ampio processo di flessibilizzazione nel mercato del lavoro, ed in particolare dopo il 2003, a seguito dell'approvazione della "legge Biagi" (ad oggi la ricerca empirica sul ruolo di trampolino del lavoro temporaneo appare ancora piuttosto limitata a causa della mancanza di dati utili). In uno studio recente Barbieri e Scherer (2009) hanno analizzato le conseguenze di breve e di lungo periodo del processo di flessibilizzazione del mercato del lavoro, e, utilizzando i dati dell'Indagine Longitudinale sulle Famiglie Italiane, hanno studiato le dinamiche d'ingresso nel lavoro temporaneo e le conseguenze sulle carriere dei lavoratori. I risultati cui giungono gli autori sono che in Italia il lavoro atipico sembra avere un impatto negativo sulle prospettive di carriera future e in particolare sulle probabilità di stabilizzazione. Se, infatti, da una parte non si verifica un effettivo ruolo di trampolino del lavoro temporaneo, dall'altra risulta piuttosto alto il rischio di restare intrappolati in occupazioni atipiche o in condizioni di disoccupazione, rischio che aumenta all'aumentare del numero di esperienze di lavoro temporaneo intrattenute.

Il lavoro temporaneo potrebbe però essere preferibile allo stato di disoccupazione. In uno studio precedente Barbieri e Sestito (2008) hanno, infatti, rilevato come le probabilità di ottenere un'occupazione stabile a un anno di distanza sono maggiori per quei soggetti disoccupati che hanno avuto l'occasione di svolgere un lavoro temporaneo rispetto a quelle di soggetti che non l'hanno avuta. A risultati simili giungono anche Massarelli e Santacroce (2001); gli autori rilevano che, se da una parte le forme di lavoro flessibile rappresentano in Italia una valida opportunità per entrare nel mercato del lavoro e una scelta preferibile alla disoccupazione per chi è alla ricerca di una prima occupazione, l'accettazione di un lavoro temporaneo ha un effetto negativo sulle prospettive future di stabilizzazione della carriera professionale qualora siano confrontate con quelle di chi è entrato direttamente nel mondo del lavoro attraverso contratti di lavoro permanente. Interessante è poi il contributo empirico e metodologico offerto da Gagliarducci (2004) che, utilizzando i dati dell'Indagine Longitudinale sulle Famiglie Italiane dell'Istat e concentrandosi su una popolazione di lavoratori temporanei, ha stimato l'effetto sulle loro opportunità di stabilizzazione²⁹. L'autore rileva che se le probabilità di stabilizzazione aumentano all'aumentare delle durate dei contratti temporanei, esse diminuiscono all'aumentare del numero di rapporti instaurati e della durata dei periodi di disoccupazione tra un'occupazione e un'altra. Infine, un'indagine svolta da Corsini e Guerrazzi (2007) su un campione di lavoratori atipici in Toscana, ha evidenziato che la probabilità di transitare a un'occupazione stabile a tempo indeterminato nell'arco di quattro anni è pari a circa il 60%, suggerendo che i rischi d'intrappolamento in condizioni di precarietà sono piuttosto elevati; gli autori rilevano inoltre come le probabilità di uscita dal lavoro temporaneo differiscono tra lavoratori e sono particolarmente influenzate dall'età e dal genere.

1.4.4.2 Lavoro interinale

²⁹ Un contributo interessante di questo studio si riferisce alla metodologia utilizzata; a differenza della maggior parte degli autori citati, Gagliarducci (2004) studia le probabilità di transizione dal lavoro temporaneo in un'ottica di lungo periodo, all'interno del quale l'individuo può sperimentare più di una esperienza di lavoro temporaneo.

Un secondo corpo di studi si è focalizzato sulla valutazione del lavoro interinale rispetto alla funzione di “trampolino” svolta nel mercato del lavoro. In quest’ambito si distinguono, ricerche puramente descrittive volte a individuare le probabilità di transizione a occupazioni stabili dei lavoratori interinali, da studi di *policy evaluation* volti a valutare l’effetto dell’interinale confrontando le prospettive occupazionali degli interinali con quelle di soggetti disoccupati.

Un primo studio di natura puramente descrittiva è quello realizzato dal CIETT (2000b), basato su 140 interviste a lavoratori interinali afferenti a diversi paesi (Germania, Francia, UK, Olanda e Spagna) che insieme rappresentano circa il 90% dell’occupazione interinale in Europa. Lo studio rileva che i tassi di occupazione tra i lavoratori intervistati sono maggiori a seguito dell’esperienza nell’interinale (passando dal 67% all’84%). Il lavoro interinale sembrerebbe pertanto uno strumento in grado di combattere la disoccupazione anche se nella realtà solo una piccola parte dei soggetti inviati in missione dalle agenzie afferiva alla categoria dei disoccupati o degli inattivi (il 33%). Lo stesso studio ha poi evidenziato la funzione di *stepping stones* dell’interinale in quanto, dopo un periodo di lavoro svolto presso l’agenzia, circa l’84% dei lavoratori ha un’occupazione, il 20% è occupato con contratto permanente (il 12% presso l’impresa utilizzatrice e il 18% presso un’altra organizzazione), il 13% con contratto a tempo determinato (il 33% raggiunge un’occupazione più stabile) e il 36% è stabile nel lavoro interinale.

Altri report descrittivi nazionali hanno indagato i percorsi lavorativi degli interinali (Storrie, 2002). In **Svezia** (Friden et al., 2000) soltanto il 10% della popolazione impiegata nell’interinale nel 1997 era disoccupata l’anno precedente, mentre il 57% lavorava con un’altra forma contrattuale e il 33% era già occupato nell’interinale. In Svezia, il lavoro interinale sembra poi rappresentare un utile strumento d’integrazione per le categorie più svantaggiate e un utile strumento di politica attiva. A risultati simili giungono Andersson e Wadensjo (2004); gli autori rilevano che l’interinale offre una reale opportunità agli stranieri e gli extra comunitari di accedere al mercato del lavoro e transitare verso occupazioni più stabili nel breve-medio periodo. In **UK**, i dati sul settore evidenziano che circa un quarto dei lavoratori interinali viene assunto direttamente dalle aziende utilizzatrici dopo una o più missioni. In **Francia**, un’indagine condotta sul campo esamina la situazione dei lavoratori un anno dopo l’esperienza nell’interinale: quasi il 40% dei lavoratori è occupato a tempo determinato o indeterminato e la metà di questi è assunto direttamente dall’azienda nella quale è stato inviato in missione. In **Spagna** diversi studi svolti presso le imprese rilevano che il 30% dei lavoratori interinali è in seguito assunto dall’impresa utilizzatrice. Risultati simili emergono in **Germania**, mentre in **Danimarca** solo un quarto dei lavoratori interinali trova un impiego permanente.

Negli ultimi anni anche in **Italia** sono state realizzate indagini simili. Innanzitutto, i rapporti di fine anno elaborati da Confinterim (2001) stimano che per i lavoratori interinali il tasso di transito a un lavoro stabile (assunzione diretta a tempo determinato o indeterminato) è compreso tra il 32% (nel 2002) e il 35% (nel 2004). Montanino e Sestito (2003) in un’indagine su un campione di lavoratori interinali rilevano che la probabilità di assunzione a tempo indeterminato è massima quando la durata del contratto interinale è “intermedia”, cioè sufficiente per provare il lavoratore, ma non eccessivamente lunga da essere troppo onerosa rispetto ad altri strumenti contrattuali. In uno studio simile, Origo e Samek Lodovici (2004) rilevano che le ragioni per cui le aziende utilizzano il lavoro interinale hanno un impatto rilevante sulle probabilità di

transizione all'occupazione permanente e maggiore rispetto alle motivazioni personali dei lavoratori.

Una parte consistente degli studiosi si focalizza sulla valutazione del ruolo svolto dall'interinale nel mercato del lavoro; si tratta di studi di *policy evaluation*. In questo caso, i percorsi lavorativi e di stabilizzazione dei lavoratori interinali sono messi a confronto con quelle di soggetti disoccupati e per stimare l'effetto dell'esperienza/e di lavoro interinale gli autori utilizzano metodologie che consentono di rendere omogenee le popolazioni messe a confronto (Heinrich, Muser and Troske, 2002; Lane et al., 2003; Ferber e Waldfogel, 1998)³⁰.

In USA sembra che l'aver accettato un'occupazione interinale presso un'agenzia privata conduca a un miglioramento degli *outcomes* occupazionali rispetto al caso della disoccupazione. Lane et al. (2003), applicando la metodologia del *propensity score matching* per controllare le caratteristiche inosservabili delle due popolazioni messe a confronto, rilevano che le esperienze di lavoro interinale contribuiscono a migliorare le prospettive occupazionali e retributive dei lavoratori rispetto a chi è rimasto disoccupato.

L'effetto dell'interinale è stato indagato anche in ambito europeo. Michael Kvasnicka (2005) confronta gli *outcomes* occupazionali di una popolazione di disoccupati tedeschi (di lungo periodo) trattati da un'agenzia di lavoro temporaneo rispetto a una popolazione di soggetti "non trattati". L'autore osserva che i disoccupati "trattati" mostrano maggiori probabilità di trovare un'occupazione stabile e un netto miglioramento in termini di giornate lavorate nel corso di un mese nel periodo successivo, rispetto ai disoccupati "non trattati". In questo caso il lavoro interinale sembra rappresentare un valido strumento per combattere la disoccupazione di lunga durata. Sempre in Germania, Lechner et al. (2002), al fine di valutare un programma di reinserimento lavorativo di una popolazione di lavoratori svantaggiati (che prevede il coinvolgimento di agenzie non-profit di lavoro temporaneo), confrontano le probabilità di uscita dalla disoccupazione e di accesso a un'occupazione stabile dei soggetti "trattati" con quelli di una popolazione simile di disoccupati "non trattati". I risultati mostrano che a cinque mesi dal trattamento l'integrazione dei lavoratori interinali è significativamente più elevata rispetto al gruppo di controllo (il 24% dei lavoratori trattati dalle agenzie non-profit sono stati assunti direttamente dalle aziende contro 11,3% del gruppo di controllo che ha trovato lavoro senza il supporto dell'agenzia).

Per la Spagna, Malo e Munoz-Bullon (2002) adottano una strategia di *optimal matching analysis* al fine di esaminare le probabilità di trovare un'occupazione stabile per i lavoratori interinali. Mettendo a confronto le probabilità di transitare a un'occupazione stabile per una popolazione d'interinali e una di disoccupati, gli autori rilevano un effetto positivo del lavoro interinale poiché le probabilità di stabilizzazione sono maggiori per i chi ha accettato un'occupazione interinale. Essi sostengono, però, che tale effetto è distorto dalla *self-selection*, legata all'attività di pre-screening svolta dall'agenzia, che produce una sovrastima dell'effetto considerato: le agenzie, selezionando lavoratori "di qualità", con competenze adeguate alle specifiche richieste delle imprese, ne favoriscono la futura assunzione. A risultati simili giungono anche Garcia-Perez e Munoz-Bullon (2003; 2005) che, mettono a confronto i percorsi lavorativi d'individui che sono passati da una o più agenzie di lavoro temporaneo e individui senza alcuna esperienza di lavoro,

³⁰ Studi di questo tipo sono stati realizzati, in particolare negli Stati Uniti, allo scopo di valutare gli effetti delle recenti riforme del welfare (nel passaggio dal *welfare state* al *welfare-to-work*) che in molti casi hanno previsto il coinvolgimento delle agenzie private e del non-profit, al fianco di quelle pubbliche, nei programmi di politica attiva e d'inserimento lavorativo.

trovano un effetto positivo dell'interinale, dovuto anche questa volta alle caratteristiche inosservabili dei lavoratori. Applicando poi il metodo dello *switching model* per controllare l'eterogeneità inosservabile trovano che l'effetto positivo del lavoro interinale interessa quasi esclusivamente i lavoratori con qualifiche elevate e per questi le probabilità di crescita professionale e di stabilizzazione sono maggiori rispetto ai lavoratori simili non transitati dalle agenzie. Al contrario, i lavoratori con basse qualifiche mostrano probabilità di stabilizzazione inferiori dopo il passaggio tramite un'agenzia di lavoro temporaneo.

1.4.4.3 Un confronto

Un terzo corpo di studi mette a confronto i percorsi lavorativi dei lavoratori interinali con quelli di altre tipologie di lavoratori temporanei. In questo caso, la maggior parte degli studi utilizza l'approccio di *policy evaluation* che consente di confrontare popolazioni omogenee di lavoratori per valutare l'effetto dell'interinale sulle probabilità di stabilizzazione.

Uno dei primi studi in quest'ambito è quello di Houseman (1997), che, attraverso un'indagine presso i datori di lavoro in U.S.A e adottando una metodologia puramente descrittiva, rileva che una parte rilevante di lavoratori rimane intrappolata per lungo tempo in occupazioni temporanee ma le probabilità di transitare a un lavoro permanente sono maggiori per i lavoratori interinali rispetto ad altre tipologie di lavoratori temporanei.

In molti casi, emerge che l'effetto positivo del lavoro interinale sulle probabilità di transizione svanisce qualora si confronti con quello del lavoro temporaneo più in generale. In uno studio americano Heinrich, Muser and Troske (2002) confrontano le probabilità di uscire da un programma di *welfare-to-work* di lavoratori assunti dalle agenzie di lavoro temporaneo e lavoratori assunti direttamente dall'azienda. Le probabilità di uscire dalla disoccupazione per i lavoratori interinali sono piuttosto elevate, sperimentano una crescita retributiva superiore nel lungo periodo e hanno le stesse probabilità di stabilizzazione e/o disoccupazione dei lavoratori temporanei assunti direttamente dall'impresa. Poiché i soggetti transitati da un'agenzia sono meno qualificati di quelli assunti direttamente il lavoro interinale quest'ultimo si dimostra un'utile canale d'ingresso per le categorie più svantaggiate. A risultati diversi giungono Autor e Houseman (2005); gli autori rilevano che, se gli individui meno qualificati hanno maggiori probabilità di trovare un lavoro tramite l'agenzia, le loro probabilità di uscita dal programma di welfare, quindi trovare un'occupazione stabile e ricevere una retribuzione superiore al minimo previsto, sono inferiori rispetto a quelle dei lavoratori assunti direttamente. Le interviste svolte presso le imprese hanno messo in luce come gli esiti lavorativi dei soggetti poco qualificati dipendano, più che dalle loro caratteristiche personali, dai comportamenti delle agenzie e dalle motivazioni di utilizzo del lavoro interinale da parte delle imprese.

Molte ricerche di questo tipo sono state condotte in Spagna. Garcia Perez e Munoz-Bullon (2005) hanno realizzato una ricerca su una popolazione di giovani disoccupati spagnoli al fine di valutare il ruolo dell'interinale quale strumento d'integrazione nel mercato del lavoro. Gli autori confermano il ruolo d'integrazione svolto dall'interinale anche per categorie particolarmente deboli di disoccupati e le probabilità di uscire dalla condizione di disoccupazione sono più elevate per i giovani che si sono rivolti alle agenzie e in particolare per coloro i quali hanno sperimentato brevi periodi di disoccupazione, nonostante le loro condizioni lavorative sono meno favorevoli rispetto a quelle di altri soggetti assunti direttamente dalle imprese. Amuedo-Dorantes, Malo e

Munoz-Bullon (2006) utilizzano dati di natura amministrativa per valutare l'impatto del lavoro interinale sulle probabilità di trovare un'occupazione permanente. Per fare questo, considerano le storie lavorative di due gruppi distinti di lavoratori, un gruppo di lavoratori occupati tramite agenzia in un certo periodo (nel corso dei sette anni considerati) e un altro composto da individui assunti a tempo determinato direttamente dalle imprese e mai transitati da un'agenzia di lavoro temporaneo. Gli autori utilizzano il metodo del *Propensity score* per controllare l'effetto della *self-selection* e trovano che i lavoratori interinali hanno una probabilità più bassa di essere assunti a tempo indeterminato nel breve periodo rispetto ai lavoratori assunti con contratto diretto a tempo determinato: le probabilità di transitare a occupazioni permanenti per i lavoratori interinali sono inferiori di circa 15-27 punti percentuali rispetto a quelle dei lavoratori assunti a tempo determinato. A risultati simili giungono Amuedo-Dorantes, Malo e Munoz-Bullon (2008) che utilizzano dati amministrativi e considerano due popolazioni di lavoratori per i quali dispongono dell'intera storia lavorativa tra il 1998 e il 2004. Il primo gruppo è composto da lavoratori occupati tramite agenzie di lavoro temporaneo (gruppo dei trattati), il secondo è composto da persone occupate con contratti di assunzione diretta a tempo determinato (gruppo di controllo). Utilizzando ancora una volta la metodologia del *propensity score matching* rilevano che i lavoratori interinali hanno minori probabilità di essere assunti a tempo indeterminato dopo la loro esperienza di lavoro rispetto ai lavoratori temporanei assunti direttamente, nonostante emergano alcune differenze tra gruppi diversi di lavoratori.

In Italia, l'unico studio paragonabile a quelli sopra citati è stato realizzato da Ichino, Mealli e Nannicini (2003); gli autori hanno voluto verificare se l'occupazione interinale rappresenta o meno un trampolino verso un lavoro permanente. Utilizzando la metodologia del *Propensity Score Matching* stimano l'effetto causale di un'esperienza di lavoro interinale sulla probabilità di trovare un'occupazione stabile dopo 18 mesi, confrontando un campione di trattati, con uno di controllo composto da persone che non hanno mai svolto una missione di lavoro interinale. Le stime rilevano che un lavoratore avviato a 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. Tuttavia, questo stesso lavoratore sperimenterebbe un simile aumento delle 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 a un'occupazione permanente. Lo studio mette in luce come esistano differenze a livello regionale; in Toscana, dove il settore delle agenzie per il lavoro è più vivace, rispetto alla Sicilia, un'esperienza di lavoro interinale aumenta considerevolmente le probabilità di un'occupazione permanente.

1.4.5 Prospettive di stabilizzazione: i fattori determinanti

Gli studi sopra analizzati non permettono di giungere a conclusioni univoche sulla relazione tra lavoro temporaneo e percorsi lavorativi. Da una parte, infatti, le nuove forme di lavoro atipico sembrano rappresentare un utile canale d'ingresso nel mercato del lavoro e una scelta preferibile alla disoccupazione. Dall'altra, la funzione di trampolino all'occupazione stabile non è sempre verificata. In alcuni casi le probabilità di transitare a un contratto di lavoro a tempo indeterminato sono elevate, soprattutto se confrontate con quelle di persone disoccupate. In altri casi è elevato il rischio di restare intrappolati in occupazioni temporanee o di transitare nella disoccupazione.

Per quanto riguarda specificatamente il lavoro interinale, le evidenze mostrano, innanzitutto, che i lavoratori spesso riescono a migliorare la propria condizione transitando nel tempo ad occupazioni più stabili. Il lavoro interinale è poi in molti casi preferibile alla disoccupazione e i risultati occupazionali (uscita da un programma di welfare, transizione a un'occupazione permanente) sono migliori tra chi ha accettato un'offerta di lavoro tramite agenzia rispetto a quelli che non l'hanno fatto.

L'effetto positivo dell'interinale sui percorsi lavorativi svanisce, però, qualora si metta a confronto con altre forme di lavoro temporaneo. L'intermediazione di un'agenzia per il lavoro non rappresenta, in questo senso, un elemento in grado di supportare il lavoratore e garantirgli un livello di sicurezza maggiore rispetto a chi si "arrangia" autonomamente sul mercato.

A fronte di risultati così eterogenei, è utile descrivere sinteticamente, in quest'ultima parte del capitolo, i fattori che si dimostrano importanti rispetto alle probabilità di stabilizzazione dei lavoratori temporanei, e in particolare degli interinali. Le probabilità di migliorare il proprio percorso lavorativo dipendono, infatti, oltre che dal contesto istituzionale analizzato e dal periodo preso in esame (breve-medio-lungo periodo), anche da alcuni elementi che hanno a che fare con le caratteristiche della domanda e dell'offerta di lavoro e dell'occupazione, e in particolare:

1. Le caratteristiche dell'offerta di lavoro;
 - a. Il capitale umano,
 - b. Le caratteristiche personali e demografiche,
 - c. Le scelte individuali.
2. Le caratteristiche della domanda di lavoro;
 - a. Le caratteristiche delle aziende,
 - b. Le ragioni di utilizzo del lavoro temporaneo.
3. Le caratteristiche dell'occupazione e del percorso lavorativo;
 - a. Il numero e la durata dei contratti temporanei,
 - b. Il tipo di professione svolta,
 - c. Eventuali periodi di disoccupazione.

1. Le probabilità di sperimentare un percorso lavorativo di successo dipendono in larga parte dalle **caratteristiche dell'offerta di lavoro**. Alcune categorie di soggetti svantaggiati hanno maggiori probabilità restare intrappolati in occupazioni temporanee o scivolare nella disoccupazione. La teoria del capitale umano sostiene che ai soggetti in possesso di un maggiore livello d'istruzione ed esperienza professionale sono associati migliori *outcomes* occupazionali. In questo senso il livello d'istruzione acquisito e le precedenti esperienze lavorative sono elementi discriminanti circa le probabilità di trovare un'occupazione stabile e uscire dal lavoro temporaneo (Blank, 1994; Gaston e Timcke, 1999; Chalmers e Kalb, 2001). Casquel e Cuniat (2004) dimostrano che il passaggio dal lavoro temporaneo al lavoro permanente dipende quasi esclusivamente dalle caratteristiche personali e del capitale umano dei lavoratori. Per soggetti con istruzione elevata il lavoro temporaneo può costituire un "trampolino" verso un'occupazione stabile mentre gli individui meno istruiti, hanno maggiori probabilità di restare intrappolati per lungo tempo in forme di lavoro temporaneo. Risultati simili emergono dal lavoro di Gieseck e Groß (2003); gli autori rilevano che le persone con un livello di scolarità elevato hanno probabilità maggiori di trovare un lavoro stabile dopo un periodo passato con contratti di natura temporanea. D'Addio e Rosholm (2004) trovano che per gli individui con livelli di capitale umano bassi (poco istruiti ed esperienze precedenti di disoccupazione) l'esperienza di lavoro temporaneo non comporta l'accesso a occupazioni più stabili; inoltre i lavoratori meno qualificati sono

quelli cui si associano i rischi maggiori di esclusione dal mercato del lavoro dopo un'esperienza di lavoro temporaneo.

Il ruolo del lavoro temporaneo sui percorsi di carriera dipende poi dalle caratteristiche personali, demografiche e famigliari degli individui e dalle ragioni personali che li spingono ad accettare un lavoro temporaneo o a rivolgersi a un'agenzia di lavoro temporaneo.

Ai giovani sono associate maggiori probabilità di trovare un'occupazione stabile nel corso del tempo e per loro il lavoro temporaneo rappresenta un valido canale di primo accesso al mercato del lavoro. I soggetti più anziani (*over 45*) hanno invece maggiori probabilità di disoccupazione dopo l'esperienza di lavoro temporaneo. D'Addio e Rosholm (2004) mostrano che le donne hanno maggiori probabilità degli uomini di ottenere un contratto permanente dopo alcune esperienze di lavoro temporaneo; al contrario le donne con figli rischiano maggiormente di transitare nella disoccupazione. Gli uomini a loro volta hanno minori probabilità di accesso a occupazioni stabili e maggiori probabilità di restare intrappolati nel lavoro temporaneo. Nel contributo di Zijl et al. (2002) emerge che i giovani, gli uomini sposati e le donne senza figli hanno maggiori probabilità di transitare dal lavoro interinale a un'occupazione permanente rispetto alla loro controparte. Micheli (2006), infine, pone l'accento sull'importanza di considerare condizioni complesse piuttosto che caratteristiche unidimensionali; l'autore rileva che le probabilità di essere inviato in missione e di intraprendere un percorso lavorativo di "successo" piuttosto che sperimentare l'intrappolamento o l'esclusione si lega a condizioni personali e socio economiche complesse ("*mix*" di variabili) piuttosto che a singole caratteristiche personali.

Vale la pena sottolineare che il fatto di aver scelto volontariamente un lavoro temporaneo per ragioni di flessibilità piuttosto che averlo accettato con la speranza di trovare un'occupazione permanente in futuro può avere un forte impatto sugli esiti occupazionali successivi (Origo, Samek e Lodovici, 2004).

2) Le probabilità che i lavoratori temporanei raggiungano un'occupazione stabile dipendono anche dalle **caratteristiche della domanda** e dalle ragioni di utilizzo del lavoro temporaneo da parte delle aziende.

Innanzitutto incidono le dimensioni delle aziende in cui i lavoratori sono stati impiegati, il tipo di settore economico e il grado di sindacalizzazione. Le aziende più grandi sono più propense a creare un mercato del lavoro interno, investire in capitale umano *firm-specific* e incentivare i dipendenti perché restino in azienda e i lavoratori impiegati nelle grandi aziende hanno maggiori probabilità di essere assunti a tempo indeterminato rispetto a quelli delle piccole aziende (Bentolila e Dolado, 1993).

In secondo luogo, alcuni settori sembrano garantire tassi di transizione dal lavoro temporaneo a quello permanente maggiori rispetto ad altri. Ad esempio, il settore agricolo e quello del turismo utilizzano molto lavoro stagionale e offrono minori opportunità di occupazione permanente rispetto al settore industriale (Booth et al, 2002a; Malo e Munoz-Bullon, 2008).

Infine, l'effetto del livello di sindacalizzazione in azienda non appare univoco: se in alcuni casi i sindacati promuovono iniziative di assunzione a tempo indeterminato presso le aziende, in altri s'impegnano al fine di ottenere condizioni di lavoro migliori per i lavoratori flessibili disincentivando, di fatto, le transizioni all'occupazione permanente (Gaston e Timcke, 1999).

Sempre dal lato della domanda sono le ragioni di utilizzo del lavoro temporaneo delle aziende a incidere fortemente sulle probabilità di uscita dal lavoro temporaneo. Samek, Lodovici e Origo (2004) rilevano che le ragioni di utilizzo delle imprese hanno un

impatto maggiore sulle probabilità di uscita dall'interinale rispetto alle motivazioni personali³¹. In particolare, il fatto che le aziende lo utilizzino unicamente come strumento di flessibilità, oppure anche come strumento per valutare i lavoratori da assumere stabilmente può avere un impatto diverso sulle probabilità di assistere a un miglioramento dei percorsi lavorativi all'interno dell'impresa utilizzatrice. Come suggerito da Montanino e Sestito (2003), la probabilità che l'azienda utilizzatrice trasformi un contratto di lavoro interinale in contratti a tempo indeterminato dipendono dalla durata della missione. Gli autori dimostrano come tale probabilità è massima quando la durata del contratto interinale è "intermedia", cioè sufficiente per provare il lavoratore, ma non eccessivamente lunga da essere troppo onerosa rispetto ad altri strumenti contrattuali.

3) Le prospettive di carriera dei lavoratori temporanei dipendono poi dalle **caratteristiche dell'occupazione** e dalle modalità con cui si sviluppano i loro percorsi lavorativi.

Innanzitutto, le probabilità di trovare un'occupazione permanente differiscono in maniera significativa da contratto a contratto. I contratti temporanei di natura dipendente (*fixed-term contract* e *temporary agency work*) assicurano maggiori prospettive di stabilizzazione mentre altri (*job-on-call* e *seasonal work*) si associano a un rischio maggiore di intrappolamento o esclusione dal mercato del lavoro. Anche il tipo di professione per la quale il soggetto è stato impiegato assume un ruolo importante; laddove è difficile prevedere la produttività individuale (tipicamente le professioni di alto profilo) il lavoro temporaneo viene utilizzato maggiormente quale strumento di valutazione delle performance e garantisce quindi tassi maggiori di transizione al lavoro permanente (Fang e MacPhail, 2007).

In accordo con la teoria del deprezzamento del capitale umano e dell'effetto di segnalazione, hanno maggiori probabilità di transitare all'occupazione permanente quei soggetti che non hanno alle spalle periodi lunghi di disoccupazione (tra un'occupazione e un'altra), che hanno lavorato full-time e che non hanno accumulato un numero troppo elevato di esperienze di lavoro temporaneo (Russo et al., 1997; Contini et al., 1999; OECD, 2002; Blanchard e Landier, 2002). Gagliarducci (2004) sottolinea, in particolare, che la probabilità di transizione dal lavoro atipico a quello permanente aumenta all'aumentare della durata del contratto temporaneo ma si riduce all'aumentare del numero di contratti stipulati: inoltre, hanno minori probabilità di trovare un'occupazione stabile, i soggetti che hanno sperimentato percorsi lavorativi caratterizzati da alternanza tra lavoro e disoccupazione o da una continua serie di lavori temporanei.

Vale la pena sottolineare che, come si approfondirà nel capitolo 2, una parte della letteratura di matrice U.S.A ha messo in evidenza che a fronte della sempre più diffusa interposizione di un soggetto intermediario nel processo di *matching* tra domanda e offerta di lavoro, a incidere sulle prospettive di carriera dei lavoratori temporanei sono anche le **caratteristiche degli intermediari del lavoro** e in particolare la loro natura e le strategie messe in atto nei confronti del mercato del lavoro. Benner, Leete e Pastor (2007) dimostrano che la natura giuridica ed economica dei diversi intermediari preposti a svolgere attività di *matching* tra domanda e offerta di lavoro (si distinguono soggetti pubblici, privati e del no-profit) e i rispettivi modelli di business sono elementi in grado di condizionare le opportunità di carriera e di stabilizzazione dei lavoratori. In

³¹ Da questo studio emerge in particolare che le probabilità di essere assunti a tempo indeterminato per i lavoratori interinali crescono se le imprese utilizzatrici dichiarano di ricorrere alle agenzie per lo screening della forza lavoro.

particolare, hanno un impatto decisivo sulle prospettive di carriera i comportamenti strategici adottati dalle diverse tipologie d'intermediari nei confronti del mercato del lavoro e la tipologia/varietà di servizi offerti ai lavoratori.

2. IL RUOLO DEGLI INTERMEDIARI NEL MERCATO DEL LAVORO: IL CASO DELLE *TEMPORARY WORK AGENCIES*

2.1 Intermediari e mercato del lavoro

2.1.1 Un framework socioeconomico

Il concetto d'intermediazione è un argomento poco trattato nell'ambito delle teorie economiche. Le prime teorie sull'intermediazione sono nate nel campo del commercio (Perry, 1992), dei mercati finanziari (Rubinstein e Wolinsky, 1987) e dei mercati dell'informazione (Rose, 1999; Bhargava et al., 2000; Wimmer et al., 2000) dove era evidente la funzione strategica svolta dalle istituzioni intermediarie.

Obiettivo centrale delle nuove teorie è di offrire una definizione condivisa d'intermediario. Secondo l'approccio definito "soft", gli intermediari sono semplicemente dei "mediatori" che operano nel mercato mettendo in relazione acquirenti e venditori senza modificare le caratteristiche intrinseche del bene oggetto di scambio, nonostante essi eroghino numerosi servizi a elevato valore aggiunto per entrambe le parti (Rubinstein e Wolinsky, 1987). Nel settore del commercio, ad esempio, il servizio delle grandi catene distributive assolve due funzioni principali: ridurre la distanza tra acquirenti e venditori e diminuire il tempo che intercorre tra la fornitura del bene e il pagamento. Nel caso degli intermediari finanziari, banche e istituti di credito assolvono funzioni simili: aggregano investimenti di piccola dimensione e mediano il rischio, diversificando e ridistribuendo il credito (Rose, 1999). Secondo l'approccio soft, pertanto, l'esistenza di un intermediario è giustificata dalla sua capacità di modificare almeno parzialmente il bene scambiato e incidere sulla relazione di scambio: se così non fosse, venditori ed acquirenti si incontrerebbero autonomamente senza il bisogno di servizi di intermediazione.

Secondo l'approccio definito "hard", proposto da Spulber (1999) nella sua "Intermediation theory of the firm", tutte le organizzazioni che collegano venditori e acquirenti nel mercato possono essere considerate alla stregua degli intermediari, in quanto la loro funzione principale è quella di coordinare le attività di venditori ed acquirenti. Le imprese si occupano delle transazioni e influiscono sui sistemi di pagamento, sul controllo dell'inventario e sulla gestione dei registri, elementi essenziali per il buon funzionamento del mercato. Le imprese, in questo senso, agiscono sulla relazione di scambio offrendo "un luogo" in cui avvengono le transazioni e riducendo i costi di ricerca di acquirenti e venditori³².

Il mercato del lavoro, al pari di altri mercati, include molte tipologie d'intermediari. Le definizioni oggi disponibili d'intermediario del lavoro sono piuttosto numerose. In generale, nella categoria di "intermediario del lavoro" (*Labour Market Intermediary, LMI*), rientrano tutti gli enti che, in qualità di soggetti terzi, svolgono attività di brokeraggio o di *matching* tra domanda ed offerta di lavoro, grazie ai quali i datori di lavoro e le persone in cerca di occupazione sono messi in grado di incontrarsi reciprocamente nella

³² Utilizzando questo approccio l'autore stima che circa il 25% del prodotto interno lordo in U.S.A sia riconducibile ad attività di intermediazione nel mercato.

combinazione migliore tra competenze, attitudini, interessi e bisogni (*National Commission for Manpower Policy*, 1978). Il ruolo e le funzioni svolte dagli intermediari nel mercato è indagata tipicamente, sia da un punto di vista puramente economico, sia da uno socioeconomico.

Ormai da oltre vent'anni, infatti, nello studio del mercato del lavoro alla consueta ma nel corso del tempo profondamente mutata presenza degli economisti si è aggiunta quella dei sociologi (Reyneri, 2001). Oggetto di studio multidisciplinare, il mercato del lavoro può essere considerato sia da un punto di vista economico che da un punto di vista sociologico. Il concetto di mercato del lavoro è utilizzato di norma per indicare l'insieme dei meccanismi che regolano l'incontro tra i posti di lavoro vacanti e le persone in cerca di occupazione e che sottostanno alla formazione dei salari pagati dalle imprese ai lavoratori. L'approccio economico si basa prevalentemente sull'analisi del meccanismo di mercato di domanda/offerta che regola lo scambio di lavoro, in maniera sostanzialmente analogo a qualsiasi altra merce. L'approccio sociologico, invece, si focalizza sui meccanismi istituzionali che regolano lo scambio di lavoro in contesti storico-geografici specifici.

Dal punto di vista degli **economisti** il ruolo svolto dagli intermediari nel mercato del lavoro e le ragioni della loro esistenza, sono tipicamente ricondotte alla loro capacità/abilità di ridurre i costi di transazione derivanti dalla presenza di alcune frizioni nel mercato (Autor, 2008). Gli economisti analizzano il mercato del lavoro partendo da alcuni concetti base dell'economia classica. Seguendo questa impostazione:

- La forza lavoro è una risorsa economica scarsa che può essere comprata e venduta al pari di qualsiasi altra merce;
- Il mercato del lavoro funziona come tutti gli altri mercati (l'incontro tra domanda e offerta di lavoro è regolata da un libero mercato che si autoregola attraverso la fluttuazione dei salari) e tende spontaneamente all'equilibrio di piena occupazione;
- La formazione del mercato del lavoro (nascita e riproduzione) non è problematica, poiché gli attori sono razionali, hanno una naturale propensione allo scambio, e la regolazione di mercato garantisce l'ottimizzazione del lavoro (allocazione/uso).

In un contesto come questo, dove l'incontro tra domanda e offerta di lavoro che è regolato da un mercato di concorrenza perfetta ed informazione simmetrica, il livello di efficacia ed efficienza del mercato del lavoro non può in alcun modo essere migliorato dalla presenza di istituzioni intermedie (Autor, 2008). La teoria neoclassica non prevede, infatti, la presenza di "ostacoli" nel processo di incontro tra persone ed imprese ed esso si realizza in modo efficace ed efficiente attraverso il libero mercato. Laddove i lavoratori e i posti di lavoro sono identici ed esiste informazione perfetta e simmetrica sulla loro localizzazione la "creazione" di occupazione è immediata e priva di costi.

Nel corso degli anni gli economisti hanno riconosciuto che, nella realtà, il mercato del lavoro si discosta dal modello neoclassico (Slichter, 1950; Spence, 1970; Akerlof, 1970). In particolare gli autori hanno dimostrato che l'informazione è asimmetrica e incompleta, i lavoratori non sono beni di consumo come gli altri e le imprese non si comportano come *price takers*³³. In questo contesto, l'equilibrio nel mercato del lavoro

³³ Negli anni 50 Slichter (1950) ha rigettato l'ipotesi neoclassica del "prezzo unico" osservando che i salari differivano tra lavoratori identici (per caratteristiche personali e di capitale umano). Ad incidere sui differenziali salariali non erano poi soltanto le caratteristiche dell'attività lavorativa (ad esempio il settore economico), ma anche la presenza o meno del sindacato (Lewis, 1970) e dalla quantità e qualità di informazioni di cui dispongono i datori di lavoro (Spence, 1973). Negli stessi anni Akerlof (1970) dimostrò

include un certo livello di disoccupazione (Diamond, 1982; Mortensen, 1982; Pissarides, 1986). Il fenomeno della disoccupazione è giustificato dalla presenza di alcune frizioni nel mercato del lavoro, cioè fattori che ostacolano l'incontro tra domanda e offerta di lavoro e che costringono imprese e lavoratori a sostenere costi per trovarsi reciprocamente (Luchino, 2001)³⁴. L'esistenza di tali frizioni si deve alle imperfezioni informative (i lavoratori non conoscono la localizzazione esatta dei posti vacanti e viceversa) e al fenomeno dello *skills-mismatch* (differenze tra le caratteristiche dei lavoratori e le competenze richieste dalle imprese).

E' in questo contesto che si afferma la presenza degli intermediari nel mercato del lavoro. Dal punto di vista degli economisti, gli intermediari del lavoro svolgono una funzione importante che consiste nell'aggiustamento (e nello sfruttamento) delle frizioni nel mercato del lavoro (Autor, 2008). Gli intermediari sono entità o istituzioni che s'interpongono tra lavoratori e aziende per facilitare, informare e regolare il modo in cui la domanda e l'offerta di lavoro s'incontrano.

La teoria economica di riferimento per studiare le funzioni svolte dagli intermediari è quella dei **costi di transazione**. Come descritto da Coase (1937) nel classico articolo sulla natura dell'impresa, ogni transazione nel mercato include alcuni costi relativi sia al processo di acquisto che a quello della vendita di beni e servizi³⁵. Da questo punto di vista, anche il processo d'incontro tra domanda e offerta di lavoro include dei costi di transazione che devono essere sostenuti sia dalle imprese che dai lavoratori:

- Costi di ricerca;
- Costi della selezione avversa.

Gli intermediari sono considerati soggetti specializzati nell'effettuare transazioni e predisporre l'acquisto e la vendita di beni e servizi. Sono agenti economici indipendenti che massimizzano il loro profitto mediando gli scambi tra i due lati del mercato in presenza di imperfezioni. La fonte della loro efficienza risiede nella loro capacità di ridurre (minimizzare) i costi di transazione rispetto a quelli che acquirenti (datori di lavoro) e venditori (persone in cerca di lavoro) sosterebbero in loro assenza, consentendo al mercato di funzionare in maniera più efficace ed efficiente.

Ridurre i costi di ricerca. La prima funzione attribuita agli intermediari del lavoro è quella di ridurre i costi di ricerca del lavoro per imprese e lavoratori. Per la ricerca e la selezione del personale le aziende devono sostenere costi diretti ed indiretti, dovuti all'attività di pubblicazione degli annunci, ai colloqui, alla valutazione e la selezione dei candidati, e alla perdita di produttività dovuta alla presenza di posti vacanti. Anche i lavoratori devono sostenere dei costi per la ricerca di lavoro: si tratta di costi diretti (fisici e monetari) e di costi indiretti (ad esempio il costo opportunità di non percepire un reddito nelle fasi di ricerca).

Gli intermediari, gestendo e organizzando il processo di *matching* tra domanda e offerta di lavoro, sono in grado di ridurre i costi di ricerca complessivi grazie alla

poi che il processo di scambio tra domanda e offerta di lavoro era fortemente limitato dalla presenza di informazioni private (informazioni possedute e non dichiarate da parte di venditori ed acquirenti).

³⁴ Oltre all'attività di produzione propriamente detta, esiste quindi nel mercato del lavoro un'attività parallela, che consiste nella ricerca e selezione reciproca di lavoratori e imprese. Dato il ruolo centrale che svolge l'attività di ricerca e selezione nel funzionamento del mercato del lavoro, i modelli del lavoro con frizioni sono conosciuti generalmente in letteratura come modelli di *search*. Uno dei risultati principali dei modelli di *search* (modelli con frizioni) è che l'equilibrio di stato stazionario del mercato del lavoro è caratterizzato da un tasso di disoccupazione positivo.

³⁵ I costi di transazione sono quei costi, quantificabili o meno, che nascono quando nasce l'"ipotesi" di uno scambio, ed indicano sia lo sforzo dei contraenti per arrivare ad un accordo, sia - una volta che l'accordo sia stato raggiunto - i costi che insorgono per fare rispettare quanto stabilito.

riduzione di alcune frizioni informative del mercato e alla diffusione d'informazioni a costi inferiori a quelli sostenuti dai singoli attori. Sono in grado di offrire informazioni di più alta qualità e personalizzate rispetto alle specifiche esigenze degli attori. Essi, infatti, gestiscono l'accesso ad ampi bacini di candidati ed aziende che posseggono e richiedono le medesime competenze. Riferendosi agli intermediari lavoratori e imprese sono in grado di risparmiare e ottimizzare l'attività di ricerca servendosi dell'esperienza maturata da questi nella raccolta, gestione e diffusione delle informazioni sui posti vacanti e sulle persone in cerca di lavoro che consente loro di sfruttare alcune economie di scala (Osterman, 1999).

Ridurre i costi della selezione avversa. La presenza di asimmetrie informative nel mercato contribuisce a innalzare i costi delle transazioni. Rispetto al mercato del lavoro, l'incontro tra domanda e offerta diviene più costoso qualora l'informazione sulle abilità dei lavoratori e sulla qualità dei posti di lavoro è incompleta: in questo caso, per il noto problema del *moral hazard*, gli attori meglio informati saranno incentivati a sfruttare il loro vantaggio informativo al fine di incrementare i propri guadagni (in termini di produttività e di redditi) a discapito degli attori meno informati. L'occultamento dell'informazione, e la presenza di asimmetrie informative, generano un equilibrio di mercato in cui gli attori "di più bassa qualità" producono esternalità negative – *selezione avversa* - nei confronti della loro controparte "di più elevata qualità", riducendo la quantità e la qualità totale della merce scambiata (Akerlof, 1970). La seconda funzione attribuita dagli economisti agli intermediari del lavoro si riferisce proprio alla loro capacità di ridurre i costi legati al problema della selezione avversa (Autor, 2008).

Candidati e imprese sono incentivati a sfruttare i propri vantaggi informativi. I primi potrebbero ritenere utile "falsare" il proprio curriculum inserendo referenze non corrispondenti al vero. Le imprese, d'altro canto, potrebbero ritenere poco vantaggioso rivelare tutti i rischi connessi alla posizione offerta e le reali condizioni di lavoro. In equilibrio questi comportamenti ridurrebbero gli investimenti in capitale umano dei lavoratori e l'offerta complessiva di posti di lavoro sicuri e ben retribuiti. Gli intermediari del lavoro inducono gli attori del mercato, in maniera esplicita o implicita, a svelare informazioni che altrimenti terrebbero nascoste, attenuando così il problema della selezione avversa. Essi sono poi in grado di incrementare significativamente l'efficienza dei processi di ricerca e d'incontro tra domanda e offerta riducendo l'asimmetria informativa nel mercato ³⁶.

Oltre a ridurre i problemi tipici dell'informazione imperfetta e dell'asimmetria informativa gli intermediari del lavoro svolgono numerose altre funzioni nel mercato e il loro operato incide profondamente sulle condizioni dei lavoratori e sulle performance

³⁶ Esempi d'intermediari che contribuiscono a ridurre il problema della selezione avversa sono stati descritti in letteratura; si ritiene, infatti, che una parte degli intermediari del lavoro siano in grado di forzare lavoratori e/o imprese a rendere note le proprie caratteristiche e le proprie intenzioni (esperienze di vita passate, percorso di studi, integrità finanziaria ecc.). Ad esempio, Bagues e Labini (2007) sottolineano come il motore di ricerca Alma Laurea sia in grado di offrire alle aziende informazioni complete ed esaustive sulle capacità e competenze dei neolaureati presso le università associate (rendono pubbliche le informazioni personali sui corsi frequentati, la votazione, gli anni impiegati per laurearsi ecc.). In questo senso Alma Laurea sembra differenziarsi dai classici portali per la ricerca di lavoro in quanto il meccanismo di "forzatura dell'informazione" riduce in modo consistente il rischio di selezione avversa che pervade l'attività di ricerca di lavoro tramite internet (Kuhn and Skuterud, 2004). Un altro esempio è trattato da Lee (2008); nel descrivere alcune iniziative promosse da un centro pubblico per l'impiego negli USA l'autore sottolinea come gli intermediari possano essere in grado di forzare le aziende a rivelare tutte le informazioni importanti sulle condizioni di lavoro offerte, fornendo così valida assistenza alle persone in cerca di lavoro.

delle imprese e del sistema economico più in generale. La prospettiva sociologica critica le assunzioni dell'economia neoclassica utilizzate per studiare i fenomeni del mercato del lavoro. Tali assunzioni negano, infatti, l'integrazione dell'attività economica nella vita sociale e le relazioni non di mercato (relazioni sociali) che forgianno le interazioni economiche (Granovetter, 1985; Powell, 1990; Peck, 1996). In questo senso i sociologi sostengono che il lavoro non dovrebbe essere trattato alla stregua di qualsiasi altro bene o come fosse soltanto un altro fattore produttivo. Il lavoro è piuttosto un elemento incorporato nella vita, nella coscienza e nell'attività umana, ed è una caratteristica irriducibile dell'esistenza e della vita sociale (Storper e Walker, 1989). In questo senso Benner (2003) propone una teoria dell'intermediazione di lavoro che non è guidata esclusivamente da considerazioni inerenti i prezzi e l'efficienza, ma che tiene conto anche della complessità di relazioni che si instaurano tra lavoratori ed imprese. Da questo punto di vista gli intermediari sono incorporati nella loro relazione con i lavoratori e con le imprese, sono socialmente costruiti e politicamente mediati; il loro ruolo è riconducibile pertanto alla loro capacità di:

- Condizionare le relazioni di potere tra lavoratori e imprese;
- Ridurre i rischi nel mercato del lavoro;
- Creare e sviluppare reti per imprese e lavoratori.

Condizionare le relazioni di potere. Una prima funzione attribuita agli intermediari nel mercato del lavoro è di condizionare le relazioni di potere tra lavoratori e datori di lavoro. Si ritiene che essi abbiano la capacità di incrementare o di ridurre il potere contrattuale e di negoziazione degli attori nel mercato incidendo, di conseguenza, sulle condizioni lavorative degli individui e sui costi di lavoro delle imprese.

In alcuni casi gli intermediari s'impegnano per migliorare le condizioni dei lavoratori. Ad esempio, alcuni offrono servizi di mediazione per la fascia alta del mercato e contribuiscono ad aumentare il potere contrattuale dei lavoratori più qualificati e di conseguenza innalzarne i guadagni. E' il caso dei lavoratori *free-lance* che, grazie al supporto degli intermediari, sono in grado di incrementare le proprie entrate monetarie più di quanto sarebbero in grado di fare da soli. Il sostegno offerto dagli intermediari consente loro di ridurre i costi di ricerca e di non lavoro tra un'occupazione ed un'altra e di accedere più rapidamente a nuove e migliori occupazioni; in questo modo i servizi offerti dagli intermediari incidono direttamente sul loro potere contrattuale e li mette nella condizione di guadagnare di più nel lungo periodo.

In altri casi, gli intermediari si rivolgono specificatamente ai lavoratori più svantaggiati impegnandosi a migliorare il loro potere contrattuale (in particolare gli intermediari di natura pubblica). In questo senso gli intermediari svolgono una funzione d'incubatore della "voice" di una pluralità di lavoratori e si impegnano a farla valere nei confronti delle imprese. Così facendo incrementano il potere contrattuale di lavoratori svantaggiati e migliorano le loro condizioni di lavoro, costringendo per contro le imprese a sostenere costi del lavoro più elevati.

La maggior parte degli intermediari, specie quelli di natura privata, perseguono l'obiettivo di soddisfare le esigenze di costo delle aziende; in questo modo contribuiscono negativamente sulle condizioni dei lavoratori. Le agenzie di lavoro temporaneo, ad esempio, consentono alle aziende di esternalizzare in toto o in parte le funzioni di *Human Resource Management*. Questo servizio permette alle aziende clienti di ridurre i costi complessivi del lavoro (costi legati alla gestione delle risorse umane) e contemporaneamente rischia di impoverire le condizioni di lavoro degli individui che spesso non godono degli stessi diritti/benefici dei lavoratori assunti direttamente dall'azienda.

Ridurre i rischi. Una seconda funzione attribuita agli intermediari del lavoro è di ridurre alcuni rischi che coinvolgono sia lavoratori sia imprese, e che assumono un'importanza rilevante con l'avvento della società post-industriale.

Per quanto riguarda le aziende, come ampiamente discusso nel capitolo 1, i rischi maggiori che devono affrontare oggi hanno carattere sia congiunturale che strutturale e sono legati alle fluttuazioni cicliche della domanda e alla volatilità sempre più marcata del mercato. Alcune categorie d'intermediari offrono servizi di fornitura di lavoro temporaneo che consentono alle aziende di minimizzare i costi legati alla perdita di produttività durante i cicli positivi della domanda e i costi di licenziamento durante i cicli negativi. Inoltre, i servizi forniti da questi intermediari consentono alle aziende di ripartire i rischi della volatilità su un numero maggiore di collaboratori esterni e di ridurli grazie al processo di esternalizzazione della funzione Risorse Umane.

Anche i lavoratori sono chiamati ad affrontare problemi nuovi rispetto al passato. Innanzitutto, sia i lavoratori temporanei che quelli permanenti hanno maggiori probabilità di perdere il lavoro e quindi di ricadere nella disoccupazione rischiando così di sperimentare percorsi lavorativi molto frammentati. A questo si aggiunge il problema della rapida obsolescenza delle competenze, che rende il processo di ricerca di lavoro ancora più complesso. Da una parte si ritiene che proprio la diffusione di alcune categorie d'intermediari (in particolare le agenzie private di lavoro temporaneo) ha contribuito ad innalzare i livelli di instabilità lavorativa e di vulnerabilità dei lavoratori rispetto ai rischi di disoccupazione; d'altra parte si osserva che proprio i lavoratori più svantaggiati si rivolgono a queste tipologie di intermediari per uscire dalla disoccupazione e inserirsi o reinserirsi nel mercato del lavoro. In generale, sembra che gli intermediari siano in grado di sostenere i lavoratori nelle fasi di ricerca, offrendo loro numerose opportunità lavorative e riducendo considerevolmente la loro vulnerabilità nel mercato e i rischi di disoccupazione.

Anche il problema dell'obsolescenza delle competenze contribuisce a incrementare l'insicurezza occupazionale dei lavoratori (riducendo l'occupabilità). Da questo punto di vista, gli intermediari operano a stretto contatto con le aziende, ne conoscono le esigenze e sono in grado di individuare tempestivamente le nuove competenze richieste dal mercato. Alcuni intermediari predispongono specifici interventi di formazione e di riqualificazione personalizzati, volti a colmare la carenza di competenze nel mercato del lavoro, contribuendo così ad aumentare l'occupabilità della forza lavoro.

Creare reti sociali. Una terza funzione attribuita agli intermediari del lavoro è di promuovere la creazione e lo sviluppo di reti e contatti, sia per le imprese che per i lavoratori.

La rilevanza strategica delle reti per le aziende è ampiamente documentata in letteratura (Braczyk, Cooke e Heidenreich, 1998; Cooke e Morgan, 1998; Lee, Miller, Hancock e Rowen, 2000; Saxenian, 1996; Storper, 1997)³⁷. Gli intermediari operano

³⁷ Il successo delle aziende è oggi fortemente influenzato dalla loro capacità di innovare. La letteratura scientifica ha dimostrato in questi anni come le aziende raramente innovino agendo "isolatamente"; al contrario le imprese maggiormente innovative sono quelle che interagiscono tra loro. L'interazione delle aziende con i loro fornitori, clienti e concorrenti nonché le relazioni che esse intrattengono con le università, i centri di ricerca, le società di credito e le agenzie governative, consentono loro di acquisire e scambiare numerose informazioni e acquisire nuove conoscenze: sono proprio questi i fattori in grado di incrementare e sostenere nel tempo la capacità innovativa delle aziende. Le relazioni interorganizzative sono costruite e si mantengono nel tempo grazie all'esistenza di reti sociali tra persone; è stato pertanto dimostrato che la competitività delle aziende dipende in larga parte dalla loro capacità di intrattenere relazioni sociali, e di conseguenza dalla loro capacità di creare flussi informativi e di diffondere conoscenza.

spesso a stretto contatto con numerose aziende e conoscono molto bene i loro processi produttivi. Inoltre, attraverso la fornitura di servizi di esternalizzazione, alcune tipologie d'intermediari, in particolare le agenzie di lavoro temporaneo, sono responsabili della gestione delle risorse umane nelle aziende: in questo modo stringono relazioni di lungo periodo con le aziende clienti, inviano personale in missione presso di loro, lavorano istituendo uffici presso la sede dell'azienda e forniscono servizi a elevato valore aggiunto nell'ambito della gestione e dell'amministrazione della forza lavoro. Tutte queste attività favoriscono, innanzitutto, la creazione di legami sociali forti tra il personale dell'azienda e quello dell'agenzia d'intermediazione. Inoltre poiché hanno a che fare con numerosi clienti contemporaneamente, gli intermediari sono in grado di favorire la costituzione, il mantenimento e il rafforzamento di reti e legami anche deboli tra il personale di diverse aziende collegate tra loro dalla presenza di un intermediario (Sexenian, 1996; 2000).

Le reti sociali hanno un valore strategico anche per i lavoratori nel mercato del lavoro, rappresentando un elemento di grande sicurezza. E' proprio grazie alle reti sociali che le persone trovano più facilmente un lavoro (Piore, 1980; Granovetter, 1995; Fernandez e Weinberg, 1997), sono in grado di sviluppare le proprie competenze, hanno maggiore accesso ad opportunità formative e di aggiornamento, migliorano le proprie retribuzioni sia nel mercato interno che in quello esterno alla singola impresa, fronteggiano in maniera meno negativa la perdita di un lavoro e riescono, a sviluppare percorsi di crescita professionale ed occupazionale nel medio-lungo periodo (Wial, 1991; Hull, 1997; Herzenberg et al., 1998; Wenger, 1998; Lave e Wanger, 1991). Da questo punto di vista, gli intermediari rappresentano un'infrastruttura organizzativa in grado di creare e rafforzare le reti sociali dei lavoratori. Il loro ruolo principale è proprio quello di collegare e mettere in contatto tra loro il numero più elevato possibile di aziende e lavoratori. Il ruolo di "collegamento" assume un valore rilevante per le fasce più deboli: queste, oltre a non disporre di competenze appetibili, non dispongono nemmeno di reti sociali ampie e di qualità che possano sostenerli nell'attività di ricerca. Gli intermediari sopperiscono a questa mancanza garantendo anche a questi soggetti l'accesso a reti sociali di elevata qualità, favorendo così il loro ingresso/reingresso nel mercato del lavoro e il loro successo nel mercato del lavoro esterno alla singola azienda (Harrison e Weiss, 1998; Johnson, Bienenstock e Farrel, 1999; Pastor e Adams, 1996;).

2.1.2 Le ragioni dell'ascesa

Nell'ultimo decennio il mercato dell'intermediazione di lavoro ha subito profondi cambiamenti e si è assistito a una crescita dei soggetti che operano in questo settore. A partire dalle considerazioni svolte sul ruolo attribuito agli intermediari nel mercato del lavoro i fattori che stanno alla base del loro rapido sviluppo sono riconducibili a:

- Cambiamenti economici e del lavoro;
- Processi di liberalizzazione della mediazione di manodopera;
- Diffusione delle nuove tecnologie.

La crescita degli intermediari del lavoro dovrebbe essere ricondotta, almeno in parte, ai **cambiamenti del lavoro** che hanno accentuato sia il problema dell'*informazione imperfetta* sia quello dell'*asimmetria informativa*, e che hanno favorito la diffusione di enti intermediari e l'espansione delle loro attività.

La durata media del posto di lavoro si è ridotta significativamente (Bernhardt et al, 2001) e il processo di flessibilizzazione nel mercato del lavoro ha reso l'attività di ricerca di lavoro più frequente e quindi più costosa sia per le imprese che per i lavoratori. Il lavoro è diventato intrinsecamente più complesso a fronte dei rapidi cambiamenti

tecnologici e del sistema produttivo; ciò ha reso più complicato e costoso il processo di ricerca e selezione di personale e richiede una maggiore disponibilità d'informazioni affinché il processo di incontro tra domanda ed offerta di lavoro funzioni in maniera efficace (Benner, 2002). La domanda d'impresе e lavoratori per i servizi degli intermediari è per questo cresciuta negli ultimi anni ed è destinata ad aumentare anche in futuro.

Il capitale sociale di cui dispongono gli individui si è poi ridotto rispetto al passato (Putnam, 2000); i canali informali per la ricerca del lavoro non sono più sufficienti a sostenere le persone in cerca di lavoro come avveniva in passato; gli intermediari sono chiamati a colmare questa carenza creando e sviluppando ampie reti sociali di cui possano usufruire sia i lavoratori che le imprese e che li sostengano nella ricerca di lavoro. Infine, le aziende richiedono sempre più flessibilità nell'organizzazione delle risorse umane e necessitano di strumenti che permettano loro di gestire una forza lavoro sempre di più distinta tra "centro" e "periferia". Ciò giustifica, sia una maggiore presenza degli intermediari, sia l'espansione dei servizi da essi erogati (esternalizzazione della funzione risorse umane, gestione e amministrazione del personale e delle carriere, programmi di formazione). La presenza degli intermediari risulta oggi particolarmente strategica al fine di garantire il buon funzionamento del mercato del lavoro e in particolare del processo di incontro tra domanda ed offerta di lavoro.

Lo sviluppo degli intermediari si lega anche ad ampi **processi di liberalizzazione** avvenuti nel mercato del lavoro in numerosi paesi europei. La tendenza generale verso la deregolamentazione e la riduzione del peso dello Stato nell'economia ha investito, infatti, anche il mercato dell'intermediazione di manodopera e gli operatori pubblici sono stati progressivamente e con diverse modalità, affiancati da agenzie private (De Koning, Denys, Walwei, 1999)³⁸. Il monopolio dei servizi pubblici per l'impiego (SPI) mai recepito da alcuni paesi (Australia, Irlanda, Regno Unito, Svizzera, Stati Uniti) è venuto meno, formalmente, in un grande numero di paesi sviluppati tra la fine degli anni '80 e l'inizio del decennio successivo (Thuy, Hansen e Price, 2001)³⁹. La scelta dei governi nazionali è stata motivata dal fatto che, almeno da un punto di vista teorico, l'abolizione del monopolio è in grado di generare un incremento dell'offerta complessiva di un dato mercato, la riduzione dei prezzi, un incremento della qualità e una maggiore efficienza del settore produttivo (De Koning, Denys, Walwei, 1999).

Questo processo di deregolamentazione ha generato un aumento del numero di operatori che svolgono attività di mediazione nel mercato del lavoro e un ampliamento dei servizi da essi erogati. Operatori pubblici e privati svolgono attività complementari nella maggior parte dei casi mentre in altri sono veri e propri *competitor*. Le modalità con cui i singoli stati hanno implementato il modello di interazione (coesistenza) pubblico-privato risultano piuttosto diverse e si possono distinguere sistemi di semi-mercato e di mercato puro. La letteratura suggerisce in proposito la classificazione in tre modelli base, variamente articolati⁴⁰.

³⁸ Ciò deriva sostanzialmente dal fatto che nonostante il massiccio intervento pubblico la disoccupazione ha raggiunto durante gli anni '70-'80 i livelli più alti a partire dal dopoguerra.

³⁹ Peraltro, in molti paesi in cui sussiste il monopolio (ad esempio la Francia) è comunque autorizzata l'attività delle Temporary Work Agencies, le quali hanno rappresentato la prima fase della liberalizzazione nei paesi in cui sussisteva detto monopolio.

⁴⁰ Il primo è quello del monopolio statale, che può essere un monopolio in senso stretto, caratterizzato dall'esclusione totale degli operatori privati e dall'obbligatorietà della registrazione delle *vacancies*, oppure un monopolio moderato, in cui le agenzie private sono tollerate in casi ristretti e l'uso dei servizi pubblici non è obbligatorio ma facoltativo. Nel modello della coesistenza legittima, invece, la collaborazione tra pubblico e privato si distingue in una coesistenza regolamentata e una coesistenza libera. Nel primo caso

Infine, la **diffusione delle nuove tecnologie** ha consentito il moltiplicarsi di nuove applicazioni anche con riferimento al mercato del lavoro. Le possibilità offerte dal web (web 1.0 e web 2.0) hanno drasticamente modificato la ripartizione delle quote di mercato degli intermediari del lavoro poiché si è assistito a un aumento, non solo dei siti dedicati o di servizi di reclutamento su tutti i portali non specializzati, ma anche all'utilizzo di strumenti innovativi da parte degli intermediari istituzionali (Consiglio e Moschera, 2005).

2.2 Gli attori del campo

2.2.1 Intermediazione e servizi

Le tipologie d'intermediari che operano nel mercato del lavoro sono numerose e ciascuna organizzazione svolge attività anche molto diverse dalle altre. Prima di descrivere le attività e i servizi di ciascuna categoria è necessario delimitare i confini del settore dell'intermediazione che si sta considerando.

Un settore è tipicamente definito come un insieme di "aziende che hanno combinazioni simili di processi economici caratteristici e operano negli stessi mercati o in mercati collegati" (Airoldi, Brunetti e Coda, 1994). Nella tradizione economico/manageriale l'insieme dei produttori di un determinato bene o servizio costituiscono un settore, concretamente però la varietà e variabilità dei beni e servizi che vengono prodotti porta ad orientare la definizione del settore sull'elemento stabile cioè il **bisogno da soddisfare**. Il bisogno stabile che sottostà al settore dell'intermediazione è avvicinare le attese e i requisiti professionali offerti dai lavoratori alle offerte e alle competenze richieste dai datori di lavoro e si manifesta come un bisogno bilaterale: per il *lavoratore* il bisogno è trovare un'occupazione, realizzare le proprie aspirazioni e applicare pienamente le proprie competenze; per il *datore di lavoro* è trovare sul mercato le competenze utili ad ottenere il vantaggio competitivo.

Il settore dell'intermediazione di domanda e offerta di lavoro è pertanto costituito dall'insieme delle imprese che hanno come obiettivo imprenditoriale favorire l'incontro tra le aziende che cercano personale e gli individui che cercano opportunità di lavoro, indipendentemente dalla loro natura giuridica e dai loro obiettivi *profit* o *non profit* (Berstrom, 2003). Sono pertanto considerati intermediari del lavoro tutte quelle istituzioni che svolgono attività di *matching* tra domanda e offerta di lavoro erogando, eventualmente servizi di *placament*, formazione e supporto alla carriera (Benner, Leete e Pastor, 2007)⁴¹.

si ha la presenza privata per tutte le forme di occupazione ma in base ad una regolamentazione più o meno rigida che consiste nella previsione di sistemi di licenza e di standard di qualità. Nel secondo caso, gli operatori privati agiscono senza alcuna licenza o permesso rilasciato dall'autorità pubblica e fanno il loro ingresso nel mercato come qualsiasi altra società commerciale. Un terzo ed ultimo modello è quello del sistema di mercato. In tale sistema solo le strutture private erogano servizi di mediazione di qualsiasi tipo, anche se ciò non comporta la completa assenza di un intervento statale.

⁴¹ Rispetto a questa definizione d'intermediario la condizione *sine qua non* è quella che vi sia la presenza di attività di *matching* tra domanda e offerta di lavoro. Se l'inserimento lavorativo (*job placament*) è la caratteristica principale, la maggior parte, anche se non tutte queste categorie di intermediari, sono andate oltre la sola funzione di job matching negli ultimi anni (Harrison e Weiss, 1998; Pastor et al, 2000; Wilson, 1996). In questo senso sono considerati intermediari le organizzazioni che erogano servizi di formazione purché ad essi siano associati programmi di inserimento lavorativo e tutte quelle organizzazioni che offrono servizi di collocamento senza prevedere la fornitura di formazione o un supporto specifico alla

Gli attori che operano nel settore dell'intermediazione di manodopera erogano alcune tipologie simili di servizi (Mazza, 2000). Si tratta di un sistema complesso di servizi che possono essere realizzati in toto o in parte da ciascun intermediario del lavoro. Tra questi vi sono servizi così detti “core”, erogati dalla totalità degli operatori (ad esempio l'assistenza per la ricerca di lavoro e il collocamento), e servizi “secondari”, erogati solamente da alcune tipologie di intermediari volti a migliorare la qualità e l'efficienza dell'attività di *marching* tra domanda ed offerta di lavoro:

1. *Assistenza nella ricerca di lavoro*: si tratta di servizi che mirano a preparare la persona che è in cerca di lavoro a trovare un'occupazione attraverso la stesura del curriculum, lo sviluppo di una strategia di ricerca, la fornitura di informazioni sulle opportunità di lavoro e i contatti con le aziende che cercano personale. Include anche servizi di *call-center*, orientamento, consulenza e *case management*.
2. *Collocamento e brokeraggio*: è il servizio principale degli intermediari del lavoro. Prevede la creazione di archivi sulle posizioni aperte, l'inserimento lavorativo degli individui, la valutazione dei candidati, la riqualificazione e la selezione del personale (per le aziende).
3. *Analisi delle competenze e valutazione dei profili*: al fine di migliorare il processo d'incontro tra domanda ed offerta di lavoro gli intermediari si occupano di analizzare le competenze richieste dalle aziende per una posizione e valutare la corrispondenza con i profili dei lavoratori. Quest'attività prevede, ad esempio, la realizzazione di test propedeutici, la valutazione delle competenze e l'elaborazione delle job description.
4. *Formazione*: si tratta principalmente di programmi rivolti alle persone in cerca di occupazione o al personale impiegato dalle aziende. Prevede, ad esempio, la valutazione dei bisogni formativi delle aziende e dei candidati e la realizzazione diretta di programmi di formazione o la creazione di contatti con operatori pubblici e privati specializzati nella formazione.
5. *Creazione d'informazioni per il mercato del lavoro*; gli intermediari raccolgono e rendono fruibili informazioni sulle caratteristiche della domanda e dell'offerta di lavoro. In alcuni casi forniscono anche informazioni strategiche sull'andamento e il funzionamento del mercato del lavoro.
6. *Servizi sociali complementari*; in alcuni paesi gli intermediari del lavoro garantiscono direttamente o indirettamente ai propri clienti (le persone in cerca di lavoro che rispondono ai criteri di eleggibilità) l'accesso ai servizi sociali, quali ad esempio le indennità di disoccupazione e i programmi di welfare. In quest'ambito gli intermediari si occupano di amministrare i servizi sociali aggiuntivi, si coordinano con i servizi pubblici e svolgono attività di referenza.
7. *Servizi specializzati per i datori di lavoro*; si tratta di servizi aggiuntivi che gli intermediari offrono alle aziende loro clienti al fine di rafforzare la relazione commerciale e aumentare il valore della propria attività. Si tratta, ad esempio, dei servizi di gestione complessiva e diversificata delle risorse umane, amministrazione del personale, ricerca e selezione e consulenza sulle attività di formazione.

Va infine ricordato che, all'interno delle macro categorie di servizio sopra descritte possono sussistere differenze rilevanti in base alle diverse categorie di utenza alle quali

carriera. Un'altra definizione di intermediari del mercato del lavoro è proposta da Ostermann (1999). L'autore distingue tra intermediari passivi, intermediari aggressivi che progettano programmi customizzati, offrono formazione ecc. e quegli intermediari che cercano di cambiare i “termini dello scambio nel mercato del lavoro” (include in questo senso anche altri attori che non svolgono propriamente il matching).

gli intermediari si rivolgono. I medesimi servizi assumono, ad esempio, forme diverse qualora siano rivolti a lavoratori qualificati piuttosto che a soggetti svantaggiati (disoccupati di lungo periodo) o a seconda che l'azienda cliente sia una piccola impresa piuttosto che una grande azienda multinazionale.

2.2.2 Una classificazione: l'approccio organizzativo

Al fine di classificare le diverse tipologie di attori che operano nel settore della mediazione di manodopera l'approccio maggiormente utilizzato è quello organizzativo, che distingue gli intermediari rispetto alla loro natura (Benner, 2002). La natura dell'ente condiziona, infatti, in modo rilevante le funzioni e le attività svolte nel mercato del lavoro. La fonte di finanziamento impone rilevanti vincoli istituzionali e/o di business all'organizzazione, che si legano alla necessità di soddisfare in maniera differente i propri *stakeholders* e alla necessità/opportunità di stringere relazioni e partnership con attori diversi del sistema. Tutto ciò condiziona la *mission*, incide sulla definizione degli obiettivi strategici e impatta significativamente anche sulle tipologie di servizi erogati e sui target di riferimento. D'altra parte questa distinzione di carattere organizzativo non tiene conto di alcuni fenomeni che caratterizzano il mercato dell'intermediazione nella maggior parte dei paesi: il maggiore coinvolgimento di agenzie pubbliche, private e del non profit nei programmi di politica attiva e inserimento lavorativo da parte dei governi nazionali, regionali e locali, e le frequenti interazioni e partnership che si instaurano tra enti di natura diversa. Oltre ad avvicinare gli obiettivi istituzionali delle diverse organizzazioni questi processi fanno sì che i diversi intermediari, al di là della loro natura giuridica, ricevano finanziamenti di carattere sia pubblico che privato a seconda delle attività che sono chiamati a svolgere.

Seguendo l'approccio organizzativo è possibile distinguere due macrotipologie di intermediari del lavoro:

- Le agenzie pubbliche per il lavoro (*Public Employment Agencies - PEA*);
- Le agenzie private per il lavoro (*Private employment agencies - PrEA*).

Le agenzie pubbliche per il lavoro sono preposte a erogare i servizi pubblici per l'impiego (*Public employment services, PES*). Anche se diversamente strutturate in ciascun paese, queste agenzie condividono lo stesso compito fondamentale: favorire l'incontro della domanda e dell'offerta sul mercato del lavoro fornendo servizi di informazione, di mediazione e di sostegno attivo (EURES).

Nell'assolvere il loro compito, gli intermediari pubblici facilitano l'accesso al mercato del lavoro a livello locale, nazionale a chi cerca lavoro e alle società specializzate nella ricerca di personale, fornendo informazioni dettagliate sui posti disponibili, su chi cerca lavoro e su ogni altra questione pertinente. Offrono un'ampia gamma di servizi attivi di assistenza per la ricerca di lavoro e l'assunzione di personale. Ai disoccupati offrono servizi completi e personalizzati rispetto alle esigenze individuali e al contempo chi cerca lavoro è da parte sua incoraggiato a impegnarsi seriamente per trovare un'occupazione. Alle imprese offrono una serie di servizi destinati ad agevolare l'incontro tra domanda e offerta del mercato del lavoro, cooperando con i datori di lavoro per raggiungere l'obiettivo economico e sociale dell'integrazione dei lavoratori.

Le agenzie private per il lavoro (*Private employment agencies*) sono, invece, responsabili dei servizi privati per l'impiego (*Private employment services - PrES*) relativi all'attività di *matching* tra domanda e offerta di lavoro. Vale la pena ricordare che negli ultimi anni le agenzie private sono inserite nelle reti nazionali/regionali dei servizi per il lavoro, sono coinvolte dai governi nei programmi di politica attiva e la loro attività si sovrappone

spesso a quella degli operatori pubblici con i quali interagiscono e collaborano sempre più frequentemente.

Gli attori privati sono nella realtà piuttosto eterogenei. Un'interessante schema classificatorio riferito al comparto degli intermediari privati è stato elaborato dall'ILO (*International Labour Office*) che distingue diversi tipi di agenzie rispetto alla specificità dell'attività svolta (De Koning, Denys e Walwei, 1999)⁴².

- Gli **intermediari** svolgono la funzione di facilitare l'incontro tra lavoratori e imprese senza che l'agenzia assuma alcun ruolo nel rapporto d'impiego. Tra gli intermediari rientrano le *agenzie di mediazione e collocamento* che erogano servizi gratuiti finalizzati a favorire l'incontro tra domanda e offerta, le *agenzie di executive search*, che supportano le imprese nella ricerca di figure dirigenziali, le *agenzie di reclutamento e selezione*, che supportano le imprese nella ricerca di figure di livello medio-basso, le *agenzie di "interim management"*, che mettono a disposizione delle imprese figure manageriali per un limitato periodo di tempo e le *agenzie di rappresentanza* che supportano alcune tipologie di lavoratori (es. sportivi, artisti e modelle) e curano la gestione dei loro rapporti contrattuali e amministrativi.
- I **fornitori di professionalità** si differenziano dagli intermediari puri in quanto, nell'erogare il proprio servizio, assumono il ruolo di datore di lavoro. Nei fornitori di professionalità rientrano le *agenzie di lavoro temporaneo* (*Temporary Work Agencies*) che svolgono un servizio di reclutamento di lavoratori temporanei con l'obiettivo di metterli in contatto con una terza parte (l'azienda utilizzatrice) che dirige il lavoro e con cui l'agenzia ha concluso un contratto specifico e le *agenzie di staff leasing* che forniscono lavoro in somministrazione a tempo indeterminato ai potenziali utilizzatori.
- I **fornitori di servizi** erogano servizi all'impresa o al lavoratore al di fuori di un rapporto d'impiego. Tra i fornitori di servizi si distinguono le *agenzie di outplacement*, che sotto pagamento e in base alle richieste di un datore di lavoro forniscono una serie di servizi ad uno o più lavoratori non più occupati, le *agenzie di consulenza*, che guidano chi cerca un impiego a trovare lavoro e prepararsi al colloquio, le *agenzie media e web*, che gestiscono spazi in cui compaiono inserzioni di lavoro e/o offrono servizi di comunicazione e contatto.

Oltre ad agenzie pubbliche e private per il lavoro nel mercato dell'intermediazione operano numerosi altri soggetti, definiti "nuovi intermediari" (**New Intermediaries**). Tra questi rientrano le *organizzazioni di volontariato e non profit*, che offrono programmi di assistenza e inserimento lavorativo specificatamente rivolti alla parte più svantaggiata della popolazione (in particolare gli immigrati e i disabili), gli *uffici di placement* delle Università e delle scuole di formazione, che gestiscono servizi di inserimento lavorativo per i propri studenti/allievi, le *organizzazioni professionali*, le *organizzazioni studentesche*, le *organizzazioni istituzionali* e le *organizzazioni sindacali* che progettano ampi interventi di formazione e inserimento lavorativo per i propri consociati.

⁴² Lo sforzo di chiarificazione dell'ILO se da una parte rappresenta un utile tentativo di sistematizzazione all'interno dell'articolato comparto delle Private employment agencies, non considera che numerose agenzie non si limitano ad offrire una singola tipologia di servizio e si presentano sul mercato assumendo il ruolo di intermediari, fornitori di professionalità e di servizi.

2.2.3 Altri approcci

Al fine di distinguere le diverse tipologie d'intermediari che operano nel mercato del lavoro, è possibile utilizzare approcci alternativi a quello organizzativo (Benner, 2002, Benner, Leete e Pastor, 2007; Kazis, 1998; Osterman, 1999). In questo senso, tre sono gli approcci più utilizzati per analizzare e confrontare diverse tipologie d'intermediari:

1. L'approccio dell'orientamento al cliente
2. L'approccio relazionale
3. L'approccio strategico/funzionale

L'**approccio dell'orientamento al cliente** distingue gli intermediari rispetto agli interessi prevalenti all'interno dell'organizzazione (Benner, Leete e Pastor, 2007). Gli intermediari possono essere distinti rispetto alla clientela cui si rivolgono e ai bisogni che intendono soddisfare: quelli delle imprese di trovare le competenze giuste per ottenere il vantaggio competitivo e/o quelli dei lavoratori di realizzare le proprie aspirazioni e applicare pienamente le proprie competenze.

Sebbene ciascun intermediario potrebbe e dovrebbe rispondere a più interessi contemporaneamente, è facilmente ipotizzabile che per alcuni una categoria di clienti prevale sull'altra. Per gli intermediari privati, ad esempio, i clienti principali sono le aziende: in questo senso, essi si sforzano per migliorarne la produttività e le performance, riducono i tempi e i costi dell'intero processo di *matching*, erogano servizi personalizzati e adattano tutte le proprie attività per andare incontro alle esigenze delle aziende. D'altra parte, vi sono intermediari maggiormente orientati al soddisfacimento dei bisogni dei lavoratori, tipicamente quelli di natura pubblica o del non profit. Questi ultimi considerano i lavoratori quali clienti primari e si sforzano per migliorare i loro risultati nel mercato del lavoro (reddito, condizioni lavorative, stabilità, percorsi di carriera) e aumentarne il potere contrattuale nei confronti, sia della singola azienda sia del mercato più in generale.

Collegato all'approccio dell'orientamento al cliente, l'**approccio relazionale** distingue gli intermediari del lavoro rispetto alla forza delle relazioni che si instaurano tra questi e i due lati del mercato - domanda ed offerta - nella gestione del processo di *matching* (Benner, Leete e Pastor, 2007).

Nello svolgere la propria attività gli intermediari stringono relazioni e legami di tipo sia debole che forte con aziende e lavoratori. Si parla di relazione debole con il lavoratore, ad esempio, quando quest'ultimo visita solo saltuariamente la struttura (fisicamente o tramite internet) o partecipa a un breve corso di formazione. Si parla invece di relazione forte quando l'interazione tra il lavoratore e l'intermediario è più frequente e duratura e consente al primo, ad esempio, di incrementare le proprie competenze e allargare le reti e i contatti professionali. Dal lato dell'azienda, l'intermediario intrattiene una relazione debole qualora si occupa esclusivamente di raccogliere e/o pubblicare annunci di lavoro, mentre instaura relazioni più forti quando l'azienda cliente fa ricorso frequente ai servizi esterni per reclutare e formare il personale. La combinazione di relazioni instaurate dall'intermediario ha un impatto diverso, a seconda dei casi, sui risultati e le performance dei lavoratori e delle aziende nel mercato (Christopherson e Storper, 1989; Gray e Seeber, 1996).

L'**approccio strategico/funzionale**, infine, classifica gli intermediari rispetto alle funzioni svolte nel mercato del lavoro. Questo approccio parte dal lavoro di Kazis (1998) che distingue tre funzioni principali svolte dagli intermediari del lavoro:

- Gestire il processo d'incontro tra domanda ed offerta di lavoro;
- Sviluppare la forza lavoro;

- Condizionare le caratteristiche della domanda di lavoro e dell'occupazione.

Osterman (1999) suggerisce di distinguere gli intermediari del lavoro rispetto alla funzione prevalentemente svolta da ciascun attore e che sottende, tra l'altro, un comportamento strategico specifico adottato nei confronti del mercato del lavoro. Nella prima categoria rientrano gli intermediari più tradizionali che, adottando una **strategia di "market meeting"**, si preoccupano esclusivamente di gestire il processo di incontro tra domanda ed offerta di lavoro. Essi accettano la domanda e l'offerta come date, puntano a migliorare l'efficienza del processo di matching ed hanno un atteggiamento prevalentemente passivo rispetto sia ai bisogni dalle aziende sia a quelli dei lavoratori.

Nella seconda categoria rientrano quegli intermediari che si dimostrano più attivi nello svolgere la propria attività di matching. Essi, pur accettando la domanda di lavoro come data, adottano una **strategia di "market molding"** volta a modificare le caratteristiche dell'offerta di lavoro andando incontro sia alle esigenze delle aziende sia ai bisogni dei lavoratori. Per questo erogano servizi volti ad aumentare l'occupabilità dei lavoratori e prevenire la disoccupazione di lunga durata investendo, in particolare, sul capitale umano e sociale degli individui.

Nella terza categoria rientrano, infine, tutti quei soggetti che, adottando una **strategia di "market making"**, sono "aggressivi" nelle loro relazioni con i due lati del mercato e si impegnano per influenzare e condizionare la domanda delle imprese. Nella maggioranza dei casi l'impegno è rivolto a migliorare le condizioni lavorative e la qualità dei posti di lavoro, riducendo ad esempio le inefficienze in termini di salari, indennità aggiuntive, sicurezza e percorsi di carriera. Si tratta d'intermediari attivi nei confronti del mercato del lavoro, che contrattano con le aziende e utilizzano il proprio potere per influenzare i loro comportamenti. Questi intermediari non si limitano a fornire esclusivamente servizi per il lavoro ma contribuiscono in maniera rilevante a cambiare i termini dello scambio nel mercato.

2.3 Il comparto delle Temporary Work Agencies

2.3.1 Aspetti definatori

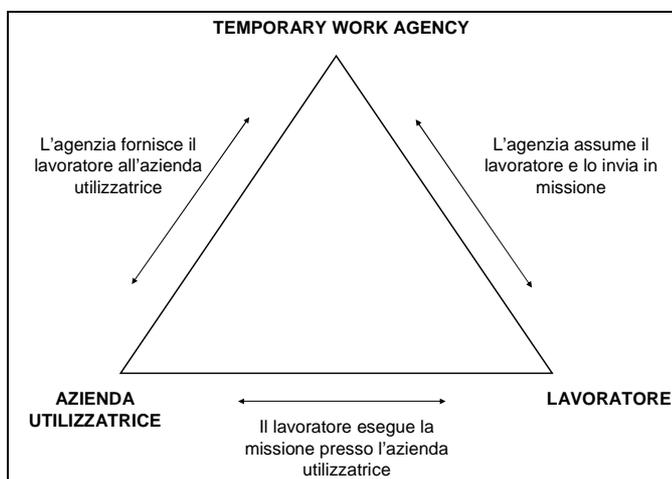
Tra tutte le tipologie di intermediari del lavoro le agenzie di lavoro temporaneo - *Temporary Work Agency* (TWA), *Temp Agency* o *Temporary Staffing Firm* - rappresentano sicuramente una delle realtà oggi più importanti nei principali paesi sviluppati. Il comparto, diffusosi inizialmente solo negli USA e nel Regno Unito, è poi cresciuto anche in molti paesi europei. La Comunità Europea ha, infatti, dedicato grande attenzione a questi operatori all'interno della pianificazione della strategia comunitaria per l'occupazione e i governi, con tempi e modi anche piuttosto diversi, hanno introdotto e disciplinato tale istituto convinti che l'azione svolta dalle TWA fosse in grado di condizionare ed influenzare in maniera positiva i meccanismi di funzionamento del mercato del lavoro (Storrie, 2002).

L'ILO definisce le TWA 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 an assignment contract*". Le agenzie di lavoro temporaneo afferiscono pertanto al comparto più ampio delle agenzie private per il lavoro (*Private employment agencies*) e rientrano nella specifica categoria che l'ILO chiama "fornitori di professionalità". In questo senso si

differenziano dalle altre tipologie d'intermediari privati e agenzie per il lavoro, in quanto, nell'erogare il proprio servizio assumono il ruolo di datori di lavoro⁴³.

Il *core-business* delle TWA è la fornitura, o meglio la somministrazione, di lavoro temporaneo, sotto pagamento di una "fee" da parte dell'azienda cliente. Il processo che caratterizza questo servizio è rappresentato in figura 2.1. Le agenzie inviano un proprio lavoratore presso un soggetto terzo (utilizzatore - ente o impresa) a svolgere un'attività lavorativa sotto la direzione e il controllo dell'utilizzatore e s'impegnano a mantenere lo stesso a disposizione del cliente. L'azienda utilizzatrice 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, solitamente a tempo determinato, per un periodo pari alla missione cui è assegnato secondo cui egli è dipendente dell'agenzia stessa ma presta lavoro in una ditta esterna utilizzatrice.

Figura 2.1: il *core-business* delle Temporary Work Agencies



Fonte: EUROCIETT, 2008

Vale la pena ricordare che nell'ultimo decennio le TWA hanno ampliato in maniera significativa, e con alcune differenze tra paese e paese, la gamma di servizi offerti ad aziende e lavoratori diventando oggi veri e propri partner di imprese private e pubbliche nell'ambito della gestione delle risorse umane. Oltre al tradizionale servizio della somministrazione di lavoro le TWA forniscono supporto alle organizzazioni per tutto ciò che riguarda la selezione, il reclutamento, la formazione, la riqualificazione e l'amministrazione del personale. Per questo motivo il CIETT (*International Confederation of Temporary Work Businesses*) utilizza il termine *Private Employment Agency* (PrEAs) per individuare il comparto delle agenzie di lavoro temporaneo. Al di là della delicata questione definitoria sembra oggi più opportuno utilizzare l'acronimo PrEA, piuttosto che TWA, per individuare le agenzie di lavoro temporaneo, considerando così le molteplici funzioni svolte dal comparto nel mercato del lavoro.

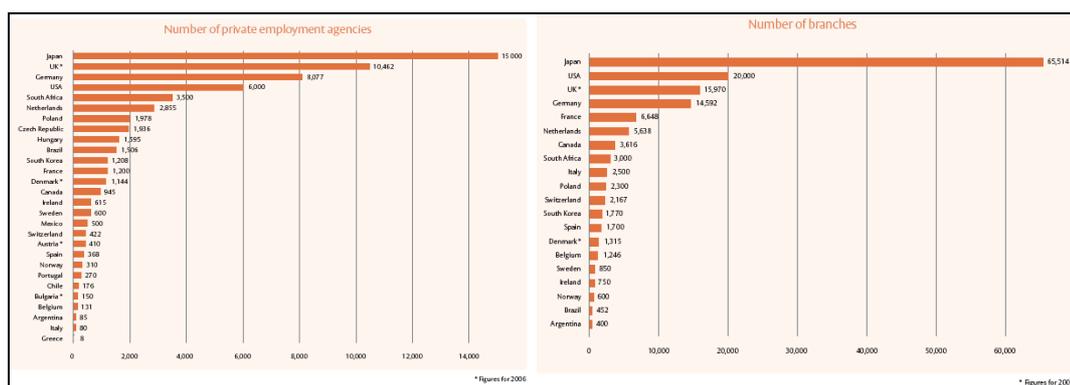
⁴³ L'ILO include tra i fornitori di professionalità anche le agenzie di *staff leasing* che sono però decisamente meno diffuse rispetto alle agenzie di lavoro temporaneo.

2.3.2 La crescita del comparto

Nei primi anni '70 l'industria delle TWA era presente quasi esclusivamente in USA, e in paesi europei quali Regno Unito, Francia e Olanda. Il settore si è poi consolidato negli anni ottanta e ha proseguito la sua crescita negli anni novanta a seguito di un diffuso processo di liberalizzazione dei mercati del lavoro nei principali paesi sviluppati. E' soprattutto negli ultimi dieci anni però che, anche a fronte dell'aumentata domanda da parte delle aziende per servizi di esternalizzazione del personale, il settore delle PrEAs è in forte espansione e presenta un livello piuttosto elevato d'internazionalizzazione.

Dall'ultimo rapporto CIETT (2009) emerge che nel 2007 sono operative circa 62.000 agenzie private: il 54% si concentra in Giappone, Regno Unito e Germania mentre il mercato USA, tradizionalmente più forte, si posiziona "solamente" al quarto posto. Nell'ultimo anno è aumentato anche il numero di filiali che è cresciuto del 25%: i paesi numericamente più significativi da questo punto di vista sono il Giappone, gli USA e il Regno Unito che insieme rappresentano il 68% del totale delle filiali nel mondo. Il numero medio di filiali per agenzia tra paese e paese varia in modo consistente: si passa, infatti, dalle 4,4 filiali in Giappone e le 3,3 in USA all'1,5 nel Regno Unito.

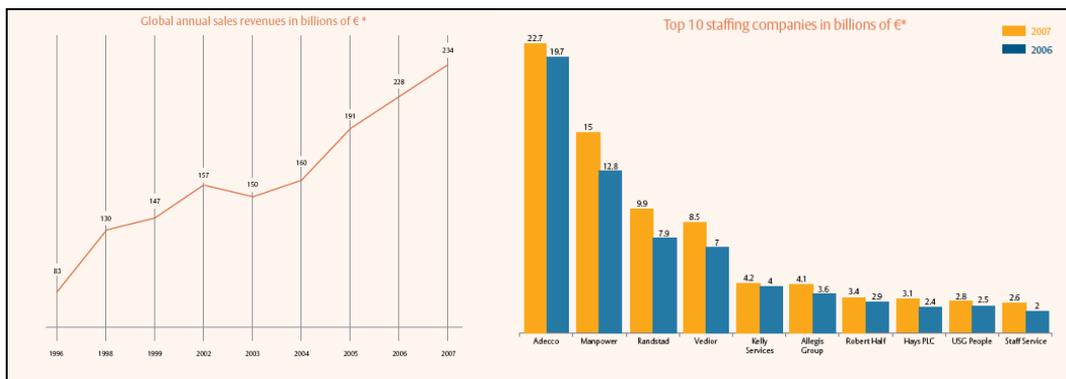
Figura 2.2: numero di TWA e di filiali nel mondo (anno 2007)



Fonte CIETT, 2009

Le dimensioni e la crescita del settore sono evidenti anche qualora di considerino le performance economiche delle agenzie private. Dopo la crisi intercorsa tra il 2001 e il 2003 il settore ha ripreso a crescere già dal 2004 facendo registrare nel 2007 ricavi complessivi pari a 234 miliardi di euro e una crescita del 3% rispetto all'anno precedente. A livello mondiale il settore si caratterizza poi per un elevato tasso di concentrazione; le prime dieci agenzie private per il lavoro coprono, infatti, circa il 33% dell'intero mercato mondiale. L'agenzia leader è Adecco (con 22,7 miliardi di euro) seguita da Manpower (con 15 miliardi); tra il 2006 e il 2007 altre agenzie sono cresciute e si sono affermate in maniera impressionante. E' questo il caso di Staff Services (+30%), Hays PLC (+29%), and Randstad (+25%): quest'ultima, a fronte della fusione con Vedior del 2008, rappresenta oggi la seconda agenzia privata per il lavoro nel mondo insieme a Manpower.

Figura 2.3: ricavi globali delle TWA e la concentrazione del settore- 2007



Fonte: CIETT (2009)

La crescita e lo sviluppo del comparto delle TWA viene tradizionalmente ricondotto alla **teoria dei costi di transazione** (TCE) che, come ampiamente descritto nel paragrafo 2.1, giustifica la presenza degli intermediari nel mercato del lavoro in condizioni di informazione imperfetta ed asimmetrica (Davis-Blake e Uzzi, 1993; Gannon e Nollen, 1997). Sebbene le ragioni prettamente economiche possono aiutare a comprendere le ragioni per cui le aziende si rivolgono alle TWA per selezionare e reclutare forza lavoro, esse non consentono di spiegare le differenze in termini di diffusione delle TWA nei diversi paesi sviluppati (Peck, Theodore e Ward, 2005). Per questo è necessario considerare il livello con il quale il comparto delle TWA si è “radicato” (*embeddedness*) nel territorio: la prospettiva dell’*embeddedness* suggerisce, infatti, di studiare lo sviluppo di un mercato quale conseguenza del sistema di leggi esistenti a livello istituzionale e delle norme e dei valori sociali condivisi, quali elementi in grado di condizionare la natura delle transazioni in ciascuno specifico contesto. In questo senso, gli elementi chiave in grado di giustificare i diversi gradi di diffusione delle TWA a livello mondiale sono:

- Il tasso di maturazione del mercato;
- Il grado di legittimità raggiunto.

Le differenze che si riscontrano nei livelli di diffusione delle TWA nei diversi mercati nazionali trova la sua giustificazione nella **data di introduzione** dell’istituto della somministrazione in ciascun paese (Consiglio e Moschera, 2005; Coe et al., 2007a). In Europa, ad esempio, il mercato più sviluppato è quello inglese, con quasi sei mila agenzie attive e 14.400 filiali, un tasso di penetrazione del 5% e un fatturato pari a 36 miliardi di euro, seguito dal mercato francese, tedesco e Olandese: sono proprio questi i paesi che per primi hanno introdotto l’istituto dell’interinale e le agenzie di lavoro temporaneo⁴⁴. L’Italia, la Spagna e il Giappone, al contrario, sono mercati emergenti, nei quali il processo di liberalizzazione che ha condotto alla nascita delle TAW è avvenuto solo di recente (in Italia è iniziato nel 1997 per concludersi soltanto nel 2003, in Spagna è avvenuto nel 1994 mentre in Giappone ha avuto luogo tra il 1996 e il 1999). In questi paesi la penetrazione delle agenzie private per il lavoro e del lavoro interinale è ancora piuttosto marginale ma il tasso di crescita del comparto nel corso degli ultimi anni fa registrare livelli decisamente elevati.

⁴⁴ Francia e Germania hanno liberalizzato formalmente il lavoro interinale nel 1972. In Inghilterra e in Olanda, invece, l’istituto non è mai stato vietato esplicitamente e i governi sono intervenuti soltanto successivamente per regolamentarne l’utilizzo. In Olanda il primo intervento regolatorio è avvenuto nel 1965, attraverso l’emanazione *Provision of temporary employment act* mentre in UK il primo intervento legislativo risale al 1973 con l’*Employment Agency Act*.

La diffusione e la crescita delle TWA nei diversi contesti nazionali è poi giustificata dal diverso grado di accettazione sociale che il comparto dimostra di aver raggiunto nel corso degli anni. Se, infatti, il tasso di penetrazione delle TWA non sembra correlato con il modello di regolamentazione vigente in ciascun paese (modello-restrittivo, modello-liberale, modello-*polder*), esso è influenzato dal **grado di legittimità** e riconoscimento sociale raggiunto dallo stesso nei diversi contesti nazionali (Koene, Paauwe e Groenewegen, 2004). Il ridotto sviluppo delle TWA in Svezia è ad esempio giustificato dal sospetto con cui le parti sociali guardano all'operato delle TWA e dal ruolo centrale che i servizi pubblici per l'impiego rivestono nel mercato del lavoro. Al contrario, in Olanda, UK e Francia il livello di legittimità raggiunto dal settore delle TWA è particolarmente elevato, anche grazie al minore livello di sindacalizzazione che caratterizza questi paesi e al ruolo più "marginale" rivestito dai servizi pubblici. In UK il comparto delle TWA si è fortemente sviluppato ampliando il numero di settori di sbocco e le agenzie private collaborano frequentemente con i governi locali e le parti sociali che ne riconoscono sempre più la funzione sociale e ripongono su di esse grande fiducia (Consiglio e Moschera, 2005).

In termini prospettici, i paesi in cui il comparto delle TWA è destinato a crescere di più nei prossimi anni sono quelli in cui tradizionalmente ha dominato un sistema di regolamentazione rigido del mercato del lavoro e nei quali il processo di liberalizzazione e l'introduzione delle agenzie private per il lavoro sono fenomeni piuttosto recenti (Peck, Theodore e Ward, 2005): è questo il caso di mercati emergenti, come quello italiano, spagnolo, tedesco e giapponese, che vengono considerati dagli analisti come "virgin territory" dall'industria delle TWA.

Alcune evidenze in atto, suggeriscono che il comparto delle TWA tenderà a diffondersi anche in quei paesi in via di sviluppo (dell'America latina, del Sud-Est asiatico e dell'Est Europa) caratterizzati da un sistema economico ancora prevalentemente "fordista" nel quale la domanda di lavoro fa riferimento prevalentemente a figure professionali poco qualificate. Questi paesi già da qualche anno rappresentano un terreno molto fertile per le multinazionali del settore e sostengono le loro strategie d'internazionalizzazione (Coe et al, 2007b).

2.3.3 Il ruolo delle TWA nel mercato del lavoro

Il ruolo delle TWA nel mercato del lavoro, al pari di tutti gli intermediari, è quello di migliorare l'efficienza del mercato aumentando in particolare la velocità e la qualità del processo d'incontro tra domanda e offerta. In questo senso anche le TWA sono ritenute in grado di generare effetti positivi per aziende, lavoratori e la comunità più in generale:

1. Una maggiore velocità del processo di *matching* fa sì che le imprese siano in grado di assumere personale in meno tempo riducendo di conseguenza i costi legati alla mancata produzione, incrementando la produttività complessiva all'interno dell'organizzazione e riducendo i costi del personale impiegato nelle funzioni di HR. Le persone sono messe in grado di trovare un'occupazione più rapidamente migliorando così la loro condizione economica e riducendo i problemi sociali e famigliari legati alla disoccupazione o la sotto-occupazione.
2. La qualità nel processo di *matching* implica che i posti di lavoro vengono occupati da persone più adatte, più produttive e che possono occupare quella posizione per lungo tempo: questi effetti si ripercuotono positivamente sui risultati complessivi di lavoratori ed imprese.
3. Un processo di *matching* efficiente, infine, produce benefici per l'intera comunità poiché riduce la spesa per servizi pubblici (servizi sociali, indennità di

disoccupazione, ecc.), migliora il funzionamento complessivo del mercato del lavoro e promuove lo sviluppo economico dell'intero sistema.

4. Altri benefici dell'intermediazione si riferiscono alla riduzione del livello di disoccupazione di breve periodo, alla diminuzione del tasso di turnover, all'aumento della produttività, alla promozione della mobilità nel mercato del lavoro, all'incremento del benessere sociale, ad una maggiore trasparenza nel mercato del lavoro e alla riduzione della discriminazione.

Nell'ultimo decennio l'attività delle TWA e il numero di lavoratori somministrati sono cresciuti in tutti i principali paesi. Una parte consistente degli studiosi, sociologi ed economisti, sostiene che la crescita e la diffusione delle TWA ha contribuito, e contribuisca tutt'ora, ad aumentare il livello di flessibilità nel mercato del lavoro: da questo punto di vista l'attività *core* delle agenzie di lavoro temporaneo - la somministrazione di manodopera - e la loro natura prettamente privata, promuoverebbe l'utilizzo di forme di lavoro flessibili da parte delle imprese provocando un aumento considerevole dell'insicurezza per i lavoratori ed un complessivo peggioramento delle loro condizioni lavorative⁴⁵. La presenza delle agenzie di lavoro temporaneo è considerata pertanto, un "male necessario", qualora chi è in cerca di lavoro ha quale unica alternativa al lavoro temporaneo la disoccupazione o occupazioni degradanti. In questi casi un'agenzia privata, anche se privata, è in grado di offrire loro un vantaggio distintivo. In altri casi, l'attività delle TWA è considerata solamente dannosa per i lavoratori e per il mercato del lavoro in generale tanto da auspicarne il divieto ad operare (Smith e Neuwirth, 2008a).

Molte associazioni internazionali hanno cambiato opinione nei confronti del comparto delle TWA negli ultimi anni. L'ILO (International Labour Organization), ad esempio, ha revocato la sua convenzione n.96 del 1949, in cui proibiva l'attività delle agenzie private nel mercato del lavoro, sostituendola con la convenzione 181 in cui incoraggia l'attività delle TWA purché nel rispetto di alcuni vincoli legali. Più di recente l'OECD (Employment Outlook, 2004) ha sottolineato il contributo del lavoro temporaneo e delle TWA nel ridurre i tassi di disoccupazione e nel raggiungere gli obiettivi di Lisbona per il 2010. Il ruolo positivo svolto dalle TWA è stato di recente sottolineato anche dall'EUROCIETT. Quest'ultima ha più volte ribadito che le TWA non sono più semplici intermediari ma sono diventati ormai partner strategici delle aziende nell'ambito della gestione delle risorse umane e veri e propri "manager del capitale umano" per i lavoratori. In questo senso, le TWA sono ritenute in grado di promuovere le politiche di "flexicurity" e di migliorare il funzionamento del mercato del lavoro (EUROCIETT, 2006a; 2006b), fornendo una risposta efficace sia alle esigenze di flessibilità e competitività delle aziende sia al bisogno di sicurezza dei lavoratori.

Dal lato delle imprese e del sistema economico più in generale l'attività delle TWA potrebbe essere in grado di:

- Migliorare la fluidità e l'efficienza nel mercato del lavoro,
- Offrire alle imprese la possibilità di esternalizzare la funzione risorse umane garantendo loro una gestione più efficiente della forza lavoro temporanea,
- Incrementare la competitività,
- Favorire la flessibilità organizzativa.

Dal lato dei lavoratori, rappresentando una risposta ben regolamentata alla domanda di flessibilità, le TWA sarebbero in grado di:

- Offrire buone opportunità di stabilizzazione alla forza lavoro,

⁴⁵ Si veda il capitolo 1.

- Creare posti di lavoro altrimenti inesistenti,
- Aiutare gli *outsiders* ad entrare e rientrare nel mercato,
- Garantire ai lavoratori uno status sociale migliore rispetto ad altre forme di lavoro flessibile,
- Promuovere la mobilità nel mercato del lavoro proteggendo le condizioni di lavoro degli individui.

2.3.4 Settore e comportamenti strategici a livello internazionale

L'impatto complessivo delle TWA nel mercato del lavoro dipende, almeno in parte, dai comportamenti che esse adottano per creare profitto (Autor, 1999, 2003; Autor et al., 1999; Ericcek e Houseman, 1997; Gonos, 1997; Houseman et al., 2001; Kalleberg, 2000; Neuwirth, 2004; Parker, 1994; Rogers, 2000; Segal e Sullivan, 1997). Per questo la crescita e le dinamiche di sviluppo del settore delle agenzie private per il lavoro (strategie corporate e modelli di business) sono da qualche anno oggetto di numerosi studi e approfondimenti a livello internazionale (Moore, 1965; Parker, 1994; Henson, 1996; Vosko, 2000; Peck e Theodore, 2002; Rogers, 2000; Forde, 2001; Peck e Theodore, 1998; 2001; 2002; Gottfried, 2001).

Dal lato della domanda di lavoro le strategie d'internazionalizzazione, diversificazione e differenziazione contribuiscono ad ampliare il mercato di sbocco delle TWA, attraggono sempre più imprese ed incentivano le stesse ad utilizzare maggiormente forme di lavoro temporaneo, innalzando il livello di flessibilità nel mercato del lavoro mondiale (Peck, Theodore e Ward, 2005)⁴⁶. Dal lato dell'offerta le strategie competitive sono in grado di generare effetti di lungo periodo sulla mobilità, la sicurezza, le condizioni lavorative e le prospettive occupazionali di lungo periodo (Peck e Theodore, 2001).

Nel seguito si descrivono le principali dinamiche di sviluppo del comparto delle TWA come emerge in alcuni contesti nazionali, in termini di strategie di gruppo e di business. Poiché l'obiettivo primario delle TWA è il profitto⁴⁷ ciascuna agenzia è chiamata a scegliere tra diverse strategie corporate (volte ad individuare in quali mercati/settori competere) e diverse strategie di business (per stabilire il vantaggio competitivo da ricercare e le modalità con le quali competere). A questo scopo sono stati presi in considerazione contributi scientifici di stampo economico-manageriale che hanno indagato i comportamenti strategici adottati dalle TWA e in particolare dalle principali agenzie multinazionali nei mercati più maturi, quali USA e Regno Unito. La scelta dei mercati più maturi consente di individuare le prospettive di sviluppo del comparto anche in mercati ad oggi emergenti (come quello italiano)⁴⁸.

2.3.4.1 Le strategie a livello corporate

Nell'ambito del progetto "*Globalization of Temporary Staffing Industry*" Kevin Ward e colleghi analizzano in profondità le caratteristiche del settore delle TWA in diversi contesti nazionali concentrandosi, in particolare, sulle **strategie a livello corporate**

⁴⁶ Sussiste, infatti, una relazione diretta tra le strategie delle agenzie per il lavoro e quelle messe in atto dalle aziende loro clienti (Peck e Theodore, 2001).

⁴⁷ Le strategie nella realtà possono essere formulate tenendo in esplicita considerazione la presenza di più obiettivi; d'altra parte risulta necessario stabilire priorità e compromessi per sfuggire ad una complessità troppo elevata e per questo si è soliti operare la semplice ma realistica ipotesi che l'impresa persegua un unico obiettivo dominante: il profitto.

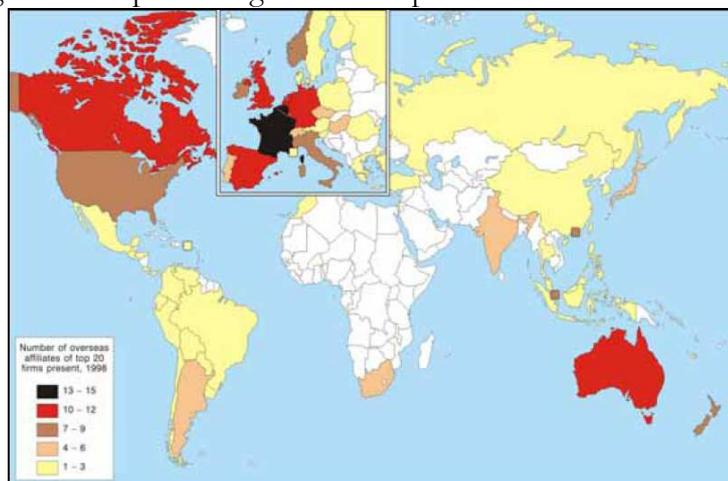
⁴⁸ Si è scelto di non considerare in questa sezione i trend di sviluppo in atto nel mercato Italiano, non solo perché si tratta di un mercato emergente, ma perché l'analisi e l'approfondimento di tale contesto è rimandata al capitolo 3 del presente lavoro.

messe in atto dalle agenzie multinazionali. Gli autori rilevano che la crescita del settore dipende e allo stesso tempo contribuisce a velocizzare il processo di ristrutturazione dei mercati del lavoro, sia a livello nazionale sia regionale e locale: le strategie volte ad ampliare i mercati di sbocco adottate dalle TWA contribuiscono a liberalizzare e “flessibilizzare” le economie regionali e nazionali, promuovono l'utilizzo del lavoro temporaneo presso le aziende clienti e creano le condizioni per una crescita continua del settore.

Internazionalizzazione. Tra le agenzie di più grandi dimensioni si osserva una forte spinta ad internazionalizzare la propria offerta di servizi. Se da una parte questa strategia permette alle TWA di allargare il proprio mercato di sbocco entrando in nuovi mercati nazionali, le stesse individuano nella possibilità di “globalizzare” il proprio business un importante fonte del vantaggio competitivo che consente loro di distinguersi agli occhi dei clienti rispetto alle numerose agenzie di piccole dimensioni che operano nei medesimi mercati.

Due sono i fattori, dal lato della domanda, che favoriscono il processo di internazionalizzazione delle TWA: la liberalizzazione e deregolamentazione avvenuta nei mercati del lavoro in molti paesi europei ed extra-europei (Peck, Theodore e Ward, 2005; Coe, Johns, Ward, 2007a; 2007b); una sempre maggiore consapevolezza del ruolo svolto dalle agenzie private di lavoro temporaneo da parte di tutti gli *stakeholders* – aziende, governi, lavoratori, associazioni di rappresentanza.

Figura 2.4: la presenza globale delle prime 20 TWA multinazionali



Fonte: Ward (2006)

Le modalità con cui le agenzie multinazionali internazionalizzano i propri servizi appaiono piuttosto simili (Ward, 2004). In primo luogo, le caratteristiche specifiche di ciascun contesto istituzionale e la forte concentrazione del mercato nei mercati emergenti rende più conveniente e profittevole per le TWA acquisire o fondersi con agenzie, anche piccole, che già operano in quel contesto per poi espandere il proprio business nel corso del tempo. In secondo luogo, nei mercati più maturi e particolarmente strategici (quali ad esempio quello USA, UK) le TWA sono solite procedere tramite fusione con agenzie per il lavoro di grandi dimensioni⁴⁹. Infine, le

⁴⁹ E' questo il caso di Adia ed Ecco che nel 1996 hanno formato Adecco e nel 2000 si è fusa con una delle più grandi agenzie per il lavoro – Olsten.

agenzie multinazionali trovano spesso conveniente e meno rischioso entrare in un nuovo mercato soltanto dopo avere stipulato un contratto di fornitura con una grande azienda localizzata in quel territorio.

Localizzazione. La modalità principalmente utilizzata dalle TWA per allargare il mercato di sbocco fa riferimento alle strategie di localizzazione territoriale con le quali le agenzie scelgono regioni specifiche nelle quali operare creando nuove filiali. La prossimità fisica sia con l'impresa utilizzatrice sia con il lavoratore rappresenta, infatti, un fattore molto importante per le aziende di servizi ad alta intensità di personale come le agenzie private di lavoro temporaneo (Izzo, 2000).

La scelta di localizzazione delle filiali può essere orientata ai lavoratori, e in questo caso il luogo risponde principalmente agli obiettivi di reclutamento e selezione, o agli utilizzatori, e la scelta è funzionale ai bisogni e alle esigenze delle imprese. Una volta entrate nel mercato le agenzie crescono solitamente in maniera organica attraverso la creazione di una rete di filiali sul territorio nazionale laddove la domanda per i loro servizi è maggiore o dove l'offerta risulta ancora carente (Ward, 2003b). E' proprio con questo processo che le TWA contribuiscono alla flessibilizzazione e la ristrutturazione dei mercati del lavoro, anche a livello locale (Peck e Theodore, 2001).

Diversificazione. Oltre ad allargare i mercati geografici di riferimento molte agenzie private di lavoro temporaneo stanno ampliando la gamma di servizi offerti alle aziende clienti inserendosi in nuovi settori. Una strategia che accomuna molte agenzie di grandi e medie dimensioni consiste nella diversificazione dell'offerta. Le agenzie, soprattutto quelle di più grandi dimensioni, non si limitano più a fornire lavoratori in somministrazione ma offrono alle aziende loro clienti molti altri servizi collegati alla gestione delle risorse umane.

Negli ultimi anni le agenzie di lavoro temporaneo hanno introdotto servizi di ricerca e selezione e il collocamento di personale permanente, l'*outplacement*, la formazione e la gestione amministrativa del personale, oltre ad altri servizi accessori quali la consulenza organizzativa ed aziendale e la ricerca su temi legati al mercato del lavoro. Il ruolo delle TWA si sta spostando da quello di semplici fornitori di lavoro temporaneo e partner delle aziende per tutti i servizi ad alto valore aggiunto legati alla gestione delle risorse umane (Ward, 2003a). La strategia di diversificazione non permette alle agenzie private soltanto di allargare i propri mercati di sbocco ma genera anche un cospicuo vantaggio competitivo in quanto consente loro di differenziarsi dai concorrenti che, per ragioni economiche e dimensionali, non sono in grado di offrire la gamma completa di servizi di HRM ai loro clienti.

2.3.4.2 Le strategie competitive

L'evoluzione dei modelli di business e le modalità con cui le aziende competono nei mercati più maturi possono generare un effetto consistente e diretto sul benessere del lavoratore e le performance del sistema economico in generale. Molte ricerche mettono in evidenza come le dinamiche evolutive del comparto suggeriscono un cambiamento delle strategie competitive adottate dalle TWA in particolare nei mercati più maturi e competitivi.

Il business principale delle agenzie private di lavoro temporaneo ruota intorno alla vendita di servizi di fornitura di lavoratori temporanei. Nello specifico le TWA offrono alle aziende esperienza e capacità nel campo della gestione e dell'amministrazione delle risorse umane in somministrazione: si occupano del reclutamento, della ricerca, della

valutazione, del monitoraggio, della formazione e dell'inserimento di lavoratori temporanei (Pfeffer e Baron, 1988; Vosko, 2000).

Comunque sia articolato, il sistema di prodotto/servizio delle TWA deve presentare un vantaggio competitivo che lo renda preferibile ad analoghe offerte dei concorrenti, soprattutto nei mercati più maturi dove le TWA si trovano a dover competere con un numero elevato di aziende. Esistono tipicamente due tipi di vantaggio competitivo (Porter, 1985):

- Il vantaggio di differenziazione
- Il vantaggio di costo.

Come accade nella maggior parte dei settori dell'economia le TWA possono perseguire sia strategie di leadership dei costi (quantitative) sia strategie volte a differenziare e migliorare la propria offerta rispetto a quella dei concorrenti (qualitative) incrementando il valore dei propri servizi (Smith e Neuwirth, 2008b) (non è raro che le due strategie vengano perseguite contemporaneamente al fine di trovare il giusto equilibrio tra costo e valore aggiunto). Nel seguito si descrivono le componenti di queste due strategie nel caso delle TWA così come emerge dalla ridotta ma crescente letteratura sul tema.

Strategie di costo. Le agenzie private di lavoro temporaneo che perseguono una strategia di riduzione dei costi s'impegnano ad offrire alle aziende clienti un *mark-up* inferiore a quello offerto dai loro concorrenti. Da un punto di vista contrattuale, infatti, il servizio erogato dalle agenzie è pagato esclusivamente dalle imprese utilizzatrici attraverso la corresponsione di un *mark-up* precedentemente contrattato con l'agenzia, che rappresenta la differenza tra il costo complessivo del servizio e il salario che l'azienda utilizzatrice deve corrispondere al lavoratore (Gonos, 2000). Per ottenere un vantaggio di costo le TWA sono incentivate a implementare politiche di risparmio e a gestire efficacemente le spese (Nieschlag, Dichtel e Horschgen, 2002). Perché sia efficace questa strategia richiede un'attenzione particolare sul controllo e la minimizzazione dei costi e la capacità di sfruttare alcune economie di scala (Porter, 1999).

Le TWA che perseguono la leadership di costo si presentano come generaliste, si occupano prevalentemente delle fasce basse del mercato, offrono un servizio standardizzato alle aziende clienti, puntano ad ottenere contratti di fornitura di grosse dimensioni, sfruttano alcune economie di scala e cercano di realizzare un numero elevato di inserimenti (Forde, 2001; Gonos, 2000). La leadership di costo è la strategia perseguita dalla maggior parte delle TWA, anche multinazionali, nelle fasi iniziali della loro attività e nei mercati emergenti. Sebbene le TWA che adottano strategie di costo sono in grado di ottenere profitti anche nei mercati più competitivi (Nieschlag, Dichtel e Horschgen, 2002) tale scelta si rivela nel tempo rischiosa, in particolare in quei mercati in cui la concorrenza è elevata e le barriere all'entrata sono ridotte e in generale laddove qualunque agenzia è in grado di entrare nel mercato offrendo il medesimo servizio.

Strategie di differenziazione. La maggiore concorrenza che caratterizza i mercati più maturi (USA e UK) sta spingendo le agenzie di lavoro temporaneo a concentrare il proprio vantaggio competitivo più sulla qualità del servizio che sul prezzo praticato. In molti mercati le agenzie private adottano strategie di differenziazione in grado di sostenere la loro competitività e incrementare il valore dei loro servizi⁵⁰.

⁵⁰ Nella maggior parte dei casi le agenzie private del lavoro adottano strategie miste che convogliano obiettivi di differenziazione del proprio sistema di servizio con un'attenzione anche al contenimento dei costi.

Un'impresa si differenzia dai propri concorrenti quando è in grado di offrire qualcosa di unico che gli acquirenti valutano più di una semplice offerta a basso prezzo; tale strategia si realizza quando l'impresa riesce a conseguire un premio sul prezzo che eccede il costo sostenuto per realizzare la differenziazione. Le opportunità di differenziazione dell'offerta di un'impresa ai consumatori sono illimitate: si estendono oltre le caratteristiche del prodotto o del servizio, coinvolgono qualsiasi aspetto riguardante l'interazione/relazione tra l'impresa e i suoi clienti e comprendono ogni elemento che influenza il valore per i consumatori (Grant, 1998). Sotto molti aspetti il basso costo è una fonte di vantaggio competitivo meno sicura rispetto alla differenziazione: l'aumento della concorrenza internazionale ha sottolineato la fragilità di posizioni di leadership dei costi apparentemente solide a livello nazionale e la superiorità della differenziazione rispetto al costo è dimostrata da diversi lavori empirici.

Alcuni studi di stampo manageriale consentono di descrivere in maniera sintetica le leve utilizzate dalle TWA per differenziare i propri servizi da quelli dei concorrenti (Smith e Neuwirth, 2008b; Consiglio e Moschera, 2005; Ward, 2004; Forde, 2001). Queste si riferiscono a:

- Specializzazione,
- Complessificazione del servizio,
- Qualità della forza lavoro offerta (temporanea),
- Immagine, legittimità e consenso.

1) Specializzazione. La strategia prevalente delle TWA nei mercati emergenti e quella di adottare un approccio indifferenziato caratterizzato dall'offerta di figure e profili professionali eterogenei per livello d'inquadramento, tipo di specializzazione e settore di destinazione⁵¹. Ciò che si verifica nei mercati più sviluppati, quali Francia, Olanda, USA e UK, è il passaggio da agenzie generaliste ad agenzie specializzate su segmenti più professionalizzati e sulla fornitura di figure ad alto valore aggiunto. Le ragioni per cui le agenzie scelgono di adottare un approccio di questo tipo si riferiscono, da una parte ai più alti margini di profitto che i settori ad alto valore aggiunto sono in grado di assicurare rispetto ai settori tradizionali a bassa specializzazione, dall'altra alla loro minore ciclicità e ai minori rischi che comportano (Ward, 2005).

Chi oggi adotta una strategia di questo tipo sono principalmente le agenzie multinazionali. La scelta di un approccio di questo tipo dipende, infatti, dalla disponibilità di un bagaglio di conoscenze e di *know-how* specialistico posseduto dall'agenzia e accumulato nel tempo, oltre che dalla limitata presenza di possibili concorrenti nello specifico segmento di mercato e dalla consistenza dimensionale della domanda.

Le modalità con cui le agenzie più grandi realizzano la specializzazione possono passare dall'acquisto di agenzie specializzate che sono leader in specifici settori o da una crescita organica volta ad aumentare gradualmente la propria presenza in specifici settori economici (Ward, 2005).

2) Personalizzazione e "complessificazione" del servizio. Al fine di attrarre nuovi clienti le TWA s'impegnano nel promuovere l'utilizzo della somministrazione

⁵¹ In questo modo l'agenzia punta ad ampliare al massimo il proprio mercato di sbocco, accumulando esperienze e *know-how* e ammortizzando più velocemente gli investimenti d'ingresso. Tale scelta, che si basa prevalentemente su una logica di costo, consente inoltre una facile gestione da parte dell'agenzia e un basso rischio per l'impresa utilizzatrice.

delle aziende personalizzando e adeguando la propria offerta per rispondere in maniera più tempestiva e coerente alle esigenze della domanda.

Il lavoro temporaneo è soggetto a un'evoluzione in direzione di una maggiore "complessificazione" del servizio e un innalzamento del contenuto informativo, cognitivo e relazionale dello stesso (Gallouj, Djellal, 2001)⁵². Nei mercati più maturi come gli Stati Uniti e il Regno Unito (in cui il lavoro in somministrazione è uno strumento utilizzato con familiarità e scioltezza per la gestione del personale), le agenzie fornitrici offrono forme innovative di utilizzo dello strumento (Henny e Marmo, 1999; Forde, 2001).

Una delle principali innovazioni introdotte da alcune grandi agenzie di lavoro temporaneo è il servizio di *Vendor on Premise* (VOT), cioè l'attività di coordinamento dei lavoratori temporanei da parte dell'agenzia direttamente sul luogo di lavoro e a seguito di un contratto di fornitura esclusivo e di lungo periodo con l'azienda cliente. Al pari di qualsiasi altra innovazione, dal momento in cui ha iniziato a diffondersi, il VOT si è evoluto ed adattato alle specifiche esigenze nazionali e locali. Inizialmente l'agenzia istituiva un servizio telefonico (numero verde) che l'azienda e i lavoratori temporanei potevano utilizzare per risolvere eventuali problematiche nel corso della missione (Forde, 2001). Oggi molte agenzie inviano con regolarità un proprio manager presso l'azienda utilizzatrice per rilevarne regolarmente bisogni ed esigenze (una volta alla settimana o una volta al mese) e in altri casi costituiscono veri e propri uffici all'interno dell'azienda cliente attraverso i quali riescono a coordinare l'intero servizio di fornitura (*on-site-management*).

A partire dai servizi di VOT si sta diffondendo la gestione in *outsourcing* di una serie di attività strettamente connesse alla gestione del personale. L'*outsourcing* comporta che l'agenzia gestisca per conto dell'azienda cliente l'intera funzione Risorse Umane, provvedendo all'attività di reclutamento, pre-selezione, supporto alla identificazione delle più opportune forme di impiego ed il data base esclusivo di potenziali candidati. In USA non è raro che le agenzie private gestiscano piani "globali" nei confronti di multinazionali e imprese di grandi dimensioni che comprendono l'offerta di pacchetti completi di servizi dedicati alla gestione delle questioni critiche relative al personale e all'organizzazione (Henny e Marmo, 1999). In questo modo le agenzie diventano i responsabili primari del reparto Risorse Umane dell'azienda cliente e le agenzie più grandi occupano sempre più spesso anche di *payrolling*, attività con cui l'agenzia assume e gestisce in toto lavoratori temporanei selezionati o indicati dalla stessa azienda cliente).

Poiché molte aziende utilizzano il lavoro in somministrazione quale strumento di screening del lavoratore in vista di una futura assunzione le agenzie in molti paesi europei ed extra-europei offrono programmi di "*temp to hire, temp to perm*" (Forde, 2001): in questo modo l'agenzia invia presso l'azienda cliente una o più persone destinate ad essere assunte direttamente qualora fossero valutate positivamente nel corso della missione o se l'attività che sono chiamate a svolgere viene "stabilizzata". La differenza rispetto al classico lavoro temporaneo sta nel fatto che l'azienda comunica questa intenzione fin dall'inizio all'agenzia e quest'ultima si preoccuperà di selezionare una persona che sia interessata a un impiego fisso. Inoltre, laddove consentito dalla legge,

⁵² Gli autori evidenziano tre fasi successive: nella prima, è preponderante la componente materiale, l'attività centrale si enuclea nel combinare persone a compiti operativi per una missione precisa; nella seconda, emerge una strategia di integrazione fondata sull'elaborazione delle informazioni, sul tentativo di rispondere a bisogni più complessi dell'impresa cliente; nella terza, si enfatizza il ruolo di partner dell'agenzia di lavoro interinale, di fornitura di soluzioni su misura per il cliente.

l'azienda che assume il lavoratore temporaneo deve pagare una *fee* che dovrebbe ricompensare l'agenzia per il servizio e la perdita della risorsa.

Infine, una pratica innovativa delle TWA riguarda la fornitura di lavoratori temporanei in maniera ripetuta. In alcuni casi, le aziende non considerano la forza lavoro temporanea altamente sostituibile come avveniva in passato; al contrario chiedono all'agenzia di poter disporre di lavoratori temporanei per periodi anche prolungati e ripetuti nel tempo (Henson, 1996; Forde, 2001) e desiderano impiegare lavoratori temporanei che hanno già maturato una certa esperienza all'interno dell'organizzazione (familiarità con la mansione, i colleghi, i processi e le procedure ecc.). Per questo le agenzie sviluppano strumenti innovativi in grado di assicurare un'offerta coerente con le loro aspettative⁵³.

3) Qualità della forza lavoro. Nei mercati più maturi la competizione tra le agenzie si gioca sempre di più sulla qualità della forza lavoro offerta e sul suo livello di adeguatezza rispetto alle esigenze delle aziende (Smith e Nuwirth, 2008a; 2008b). Le aziende si dimostrano maggiormente interessate ad aspetti legati alla produttività della forza lavoro temporanea e chiedono alle agenzie di fornire loro una forza lavoro di alta qualità seppure temporanea (Peck e Theodore, 1998), di ridurre i tassi di *turn-over* e di tenere conto delle loro esigenze in termini di competenze, impegno e motivazione (Nollen e Axel, 1998). Il concetto di lavoratori temporanei altamente sostituibili tra loro – in quanto in possesso di bassi livelli di qualifica ed un'alta predisposizione ad accettare qualsiasi lavoro – come anticipato, non è più l'assunto dominante tra le aziende che utilizzano lavoro temporaneo (Peck e Theodore, 2001).

Per le agenzie coltivare una forza lavoro temporanea di qualità, oltre a incrementare il valore aggiunto dei propri servizi e migliorare la propria reputazione, consente di ridurre alcuni costi fissi dovuti alla mancata conclusione della missione e alla necessità di dover assumere nuovi lavoratori (Smith e Nuwirth, 2008a)⁵⁴. Ciò porta le agenzie ad adottare strategie volte ad attrarre, creare e sviluppare una forza lavoro temporanea di qualità. Il concetto di "forza lavoro temporanea di qualità" non coincide esattamente con quello di "forza lavoro di qualità" e include caratteristiche specifiche dei lavoratori che hanno a che fare con il comportamento, le competenze, la responsabilità, le motivazioni e l'adattabilità⁵⁵. Tali strategie fanno sì che le TWA, al pari di qualsiasi altra azienda, si

⁵³ In alcune agenzie il processo computerizzato di matching consente loro di individuare i lavoratori che hanno lavorato presso una specifica agenzia. In altri casi i file sui lavoratori contengono anche la lista di aziende per le quali hanno lavorato precedentemente.

⁵⁴ Gli autori sottolineano come lo sforzo delle agenzie non sia solamente la concreta creazione di un lavoratore temporaneo di buona qualità ("good temp") ma anche la promozione di un'immagine, un prodotto di marketing da vendere ai propri clienti.

⁵⁵ In teoria, un buon lavoratore temporaneo dovrebbe avere alcune specifiche caratteristiche. La prima riguarda il comportamento. Le agenzie sono alla ricerca di persone predisposte al lavoro temporaneo e con comportamenti consoni alle specificità di questa occupazione (Cappelli, 1995). Il lavoratore temporaneo di successo dovrebbe comprendere e accettare il significato e le condizioni del lavoro temporaneo. Una persona che presentasse una certa riluttanza, ansietà, e confusione circa l'accettazione di un'occupazione temporanea potrebbe essere una persona difficile da piazzare e mantenere sul posto di lavoro. Lo stesso vale per persone che preferiscono un lavoro temporaneo in quanto questo consente loro di finire gli studi o fare una famiglia potrebbero non riuscire ad avere successo in questo tipo di occupazioni a fronte dell'imprevedibilità di un posto di lavoro "non garantito": sebbene queste persone non vogliano un'occupazione permanente potrebbero preferire qualcosa di più stabile. Per queste ragioni, un comportamento desiderabile dovrebbe consistere in un livello dimostrabile di flessibilità mentale, buona volontà e apertura mentale (queste sono caratteristiche richieste però anche ad un lavoratore dipendente qualsiasi; queste ipotesi sembrerebbero discordare dall'idea di lavoratori temporanei a disposizione). La seconda caratteristica di un buon lavoratore temporaneo ha a che fare con le dimensioni

occupino di numerose attività di gestione della propria forza lavoro temporanea puntando sulla ricerca e selezione, la valutazione, il monitoraggio delle performance, la formazione e la gestione delle carriere.

4) Immagine, legittimità e consenso. Le agenzie private sono chiamate a svolgere importanti funzioni sociali nel mercato del lavoro e nella realtà è diffusa un'originaria diffidenza nei loro confronti. Per questo motivo le agenzie private, e in particolare le grandi multinazionali, sono da tempo impegnate nel promuovere la propria immagine e incrementare la legittimità e il consenso nei confronti dei governi e in generale di tutti gli *stakeholders* anche a fronte della possibilità di partecipare a programmi di politica attiva a livello nazionale e regionale (questo avviene in particolare nei paesi in cui il mercato dell'intermediazione è stato deregolamentato solo di recente).

La proposta che l'impresa rivolge agli attori sociali o *stakeholders* cui si chiedono risorse e consensi deve contraddistinguersi per alcuni "vantaggi differenziali" in modo che venga percepita da coloro che vi aderiscono come capace di soddisfare le loro "aspettative" meglio di altre eventuali proposte. Una cultura forte è una potente forza motivazionale che induce dedizione al bene inteso come interesse aziendale ed è alla base di un successo duraturo e quindi anche della capacità di attrarre le risorse e le collaborazioni necessarie.

Le agenzie private per il lavoro adottano prevalentemente strategie di comunicazione, marketing e negoziazione mirate a far cambiare la percezione negativa nei loro confronti rispetto all'attività e alle funzioni da loro svolte nel mercato del lavoro. A livello di settore i partner sociali delle TWA (Eurociett e UNI-Europa) promuovono e pubblicizzano con regolarità alla Comunità Europea il ruolo positivo svolto dalle TWA nel mercato del lavoro sottolineandone il contributo in termini occupazionali e di inclusione sociale e l'impegno nell'ambito delle politiche attive per il mercato del lavoro (Perck, Theodore e Ward, 2005)⁵⁶. Tutti questi sforzi contribuiscono a incrementare l'immagine del settore tanto che oggi le TWA sono considerate dalla *Employment Taskforce* dell'Unione Europea veri e propri "*manager* del capitale umano" che erogano servizi più complessi e diversificati rispetto alla semplice fornitura di lavoro temporaneo.

All'interno del comparto ci sono poi agenzie più attive dal punto di vista sociale. In UK, ad esempio, alcune multinazionali da lungo tempo adottano strategie sociali volte ad aumentare il consenso da parte dei decisori politici (Forde, 2008). Queste generano nel corso degli anni un considerevole vantaggio competitivo permettendo alle agenzie di differenziare la propria offerta da quella dei concorrenti e aumentando al contempo la credibilità e il consenso nei confronti dell'intero comparto.

Alle strategie sociali spesso seguono anche comportamenti ed attività volte ad assecondare le richieste degli *stakeholders*. E' questo il caso dei servizi specificatamente rivolti a sostenere e sviluppare la forza lavoro. Alcune agenzie s'impegnano più di altre ad offrire servizi alla forza lavoro non direttamente collegati con il proprio business ma

delle competenze, delle responsabilità e dell'adattabilità. Anche i lavori di basso profilo richiedono infatti un livello anche minimo di abilità e capacità critiche. Un lavoratore temporaneo ideale dovrebbe essere in grado di fare fronte richieste piuttosto diversificate (in termini di strumenti, sforzo fisico, competenze relazionali, precedenti esperienze lavorative richieste, lingue ecc.). In questo senso un buon lavoratore temporaneo dovrebbe essere adattabile e avere una buona capacità di apprendimento e per questo le agenzie devono concentrarsi sulla fase di selezione più di quanto non si pensi (Wilk e Cappelli, 2003).

⁵⁶ Ad esempio Eurociett ed UNI-Europa hanno recentemente emanato una dichiarazione che sancisce l'impegno dei suoi associati nel supportare gli obiettivi di "flexicurity" dell'Unione Europea, attraverso una stretta cooperazione con i servizi pubblici per il lavoro, orientata ad aiutare le persone svantaggiate e disoccupate a reintegrarsi nel mercato del lavoro.

in grado di generare profitti nel lungo periodo migliorando considerevolmente l'immagine dell'azienda agli occhi dei propri *stakeholders*. Si assiste, in questo senso, allo sviluppo di attività e servizi rivolti ai lavoratori che includono servizi di *life long learning*, attività di supporto e assistenza per il lavoratore e le collaborazioni con agenzie pubbliche e private orientate ad incrementare le chance di inserimento dei soggetti più svantaggiati.

2.4 Agenzie di lavoro temporaneo e percorsi lavorativi di lungo periodo: un modello di riferimento

2.4.1 Una premessa

Nell'ampio dibattito sulla flessibilità nel mercato del lavoro, a fronte dell'accresciuta instabilità lavorativa, della frammentazione dei percorsi lavorativi e dell'insicurezza per i lavoratori, uno degli aspetti più dibattuti riguarda le prospettive di sviluppo e miglioramento dei percorsi lavorativi nel lungo periodo dei lavoratori temporanei. Come ampiamente illustrato nel capitolo 1 di questo lavoro molti ricercatori si sono occupati di studiare l'evoluzione dei percorsi lavorativi dei lavoratori flessibili/temporanei, concentrandosi in modo particolare sulle loro prospettive di trovare un'occupazione più stabile nel corso del tempo.

I fattori, in grado di spiegare le differenze in termini di probabilità di stabilizzazione presi in considerazione da questo corpo di studiosi sono:

- Le caratteristiche dell'offerta e della domanda di lavoro: i contributi in questo campo hanno evidenziato che sulle prospettive di stabilizzazione e miglioramento dei percorsi lavorativi incidono in modo particolare le caratteristiche individuali, familiari e del capitale umano dei lavoratori (età, genere, cittadinanza, livello di istruzione, esperienze lavorative, motivazioni personali),
- Le caratteristiche del luogo di lavoro (il settore dell'azienda, la dimensione aziendale, la struttura organizzativa e le politiche di gestione delle risorse umane adottate)
- Le caratteristiche dell'occupazione e le modalità con cui si sviluppano i percorsi lavorativi nel tempo (tipologia contrattuale prevalente, posizione professionale, numero e durata dei rapporti di lavoro).

Nell'attuale mercato del lavoro la domanda e i posti di lavoro di natura sia permanente sia temporanea sono "intermediati" da numerose agenzie pubbliche e private che si occupano di collocamento e mediazione di manodopera; nel caso del lavoro in somministrazione, rispetto al quale le prospettive lavorative dei lavoratori somministrati sono oggetto di un acceso dibattito, la presenza di un'agenzia privata intermediaria - *Temporary Work Agency* - è addirittura prevista per legge. Nonostante questo, il ruolo svolto dagli intermediari sui risultati di lungo periodo dei lavoratori non è oggetto di grande attenzione tra gli studiosi.

Alcuni autori hanno studiato e approfondito nel corso degli ultimi anni le attività e i servizi degli intermediari del lavoro. La maggior parte si è soffermata sull'evoluzione e le dinamiche strategiche del comparto privato delle *Temporary Work Agencies* mettendo in evidenza il ruolo svolto nel mercato del lavoro e la loro capacità di modificarne struttura e dinamiche (Autor, 2000, 2003; Autor et al., 1999; Ericcek e Houseman, 1997; Gonos,

1997; Houseman et al., 2001; Kalleberg, 2000; Neuwirth, 2004; Parker, 1994; Rogers, 2000; Segal e Sullivan, 1997b).

Altri hanno approfondito l'attività d'intermediari pubblici (Bloom et al., 1996), del non profit (Fitzgerald, 2006; PEERS, 2003), di organizzazioni sindacali (Fick, 1987; Thieblot, 2002; Well, 2005), degli uffici universitari di *job placement* (Grubb et al., 1996, 1997) e di nuove tipologie d'intermediari (Carré et al., 2003). Nonostante questi studi contribuiscano a fare luce sulle attività svolte da queste organizzazioni, la relazione tra intermediari e risultati economici e occupazionali di lungo periodo dei lavoratori resta tutt'oggi un argomento poco trattato⁵⁷.

Il caso delle *Temporary Work Agencies* è particolarmente interessante. Il *core business* delle TWA, come ampiamente descritto, si riferisce alla fornitura di lavoratori in somministrazione (lavoratori temporanei) e lo sviluppo del comparto contribuisce alla crescente diffusione di forme contrattuali flessibili. Se da una parte l'aver svolto una o più missioni di lavoro interinale può favorire o al contrario limita le probabilità di transitare ad occupazioni più stabili nel tempo è necessario considerare il ruolo svolto da ciascuna singola agenzia e in particolare la sua capacità di promuovere piuttosto che inibire direttamente o indirettamente lo sviluppo dei percorsi lavorativi di lungo periodo dei lavoratori somministrati. Nessuno tra gli autori considerati, sembra essersi ancora occupato di analizzare se il fatto di essere trattato da una TWA piuttosto che da un'altra possa avere un effetto diverso sui risultati dei lavoratori.

Obiettivo dei paragrafi che seguono è di illustrare un modello che oltre ad individuare le attività di HRM in grado di condizionare positivamente i risultati di lungo periodo dei lavoratori somministrati, le mettono in relazione con i comportamenti strategici e alcune caratteristiche dell'ambiente esterno ed interno all'organizzazione.

2.4.2 Attività di *Human Resource Management* e percorsi lavorativi di lungo periodo

Innanzitutto occorre individuare in che modo e attraverso quali attività le agenzie di lavoro temporaneo sono in grado di condizionare le prospettive di lungo periodo dei lavoratori. Un contributo interessante in questo senso è offerto da una ricerca condotta in USA nelle regioni della Silicon Valley e del Massachusetts tra il 2000 e il 2003 (Benner, Leete e Pastor, 2007). La ricerca americana si è posta quale obiettivo quello di confrontare le attività svolte da diverse tipologie di intermediari del lavoro operanti nel mercato statunitense e individuare il potenziale contributo di ciascuna organizzazione sulle prospettive di miglioramento dei percorsi lavorativi nel lungo periodo (transizione ad occupazioni stabili, crescita professionale, aumento del reddito ecc.)⁵⁸.

Per fare questo gli intermediari sono stati distinti in base alla loro natura (intermediari pubblici, intermediari privati, intermediari non profit ed altri intermediari) (tabella 2.1). Per ciascuna tipologia d'intermediario è stata poi realizzata un'indagine approfondita

⁵⁷ Nel caso delle agenzie di lavoro temporaneo, ad esempio, i lavoratori spesso non godono degli stessi benefici dei lavoratori assunti direttamente in azienda, altri invece usufruendo di alcuni servizi di supporto, vedono migliorare la propria condizione occupazionale ed economica nel tempo. Anche l'effetto dei programmi di formazioni promossi da alcune tipologie di intermediari per i lavoratori non è univoco in termini di percorsi lavorativi e risultati occupazionali.

⁵⁸ Gli autori hanno utilizzato una metodologia mista quali-quantitativa. Attraverso interviste condotte con i responsabili delle diverse strutture hanno studiato e confrontato le attività svolte da diverse tipologie di intermediari. Utilizzando poi dati longitudinali in grado di tracciare gli outcomes occupazionali dei lavoratori hanno messo a confronto i risultati di lungo periodo di lavoratori transitati da diverse organizzazioni intermediarie.

sulle modalità con cui ciascuna organizzazione svolge le sue funzioni nel mercato del lavoro. Queste ultime, come anticipato, possono essere distinte in tre macro aree (Kazis, 1998; Osterman, 1999):

- *job matching*;
- sviluppo della forza lavoro;
- *market making*.

Al termine della loro ricerca gli autori concludono che vi sono attività di HRM in grado più di altre di condizionare i risultati di lungo periodo dei lavoratori. Nel seguito si approfondiscono i legami tra ciascuna di queste attività di HRM e i risultati di lungo periodo dei lavoratori (tabella 2.2).

Tabella 2.1: distinzione degli intermediari del lavoro rispetto all'approccio organizzativo

Macro tipologie di intermediari	Micro tipologie di intermediari
Intermediari privati	- <i>Temporary Work Agencies (TWA)</i> - <i>For-profit training providers</i>
Intermediari pubblici	- <i>One-stop career centers</i> - <i>Private industry councils (PICs)</i> - <i>Welfare-to-work agencies</i>
Intermediari del non profit	- <i>Non profit employment training and placement services for disadvantaged workers</i>
Altre organizzazioni	- <i>Union-based initiatives</i> - <i>Membership-based professional associations,</i> - <i>Community colleges</i>

Fonte: Benner, Leete e Pastor (2007)

Tabella 2.2: attività di HRM, aree critiche ed effetti sui percorsi lavorativi di lungo periodo

Attività di HRM	Aree critiche	Effetto sui percorsi lavorativi
A) Job matching	<ul style="list-style-type: none"> • Ricerca e selezione • Valutazione e screening • Formazione on-the-job • Assistenza <i>on-the-job</i> • Servizi di supporto. 	Performance del lavoratore sul posto di lavoro quale preconditione per il successo/insuccesso nel lungo periodo
B) Sviluppo della forza lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione di base • Formazione professionale • <i>Lifelong learning</i> • Informazioni sulle caratteristiche e le dinamiche del mercato del lavoro 	Occupabilità del lavoratore nel lungo periodo, attraverso investimenti in capitale umano e sociale

	<ul style="list-style-type: none"> • Creazione di reti sociali. 	
C) Market making	<ul style="list-style-type: none"> • Attività di <i>policy-making</i> • Attività di demand-making 	Caratteristiche del mercato del lavoro, della qualità dei posti di lavoro e delle condizioni lavorative offerte.

A) Attività di *job matching*

Un *matching* efficace rappresenta la pre-condizione per lo sviluppo e la crescita dei percorsi di carriera dei lavoratori: se un posto di lavoro è occupato dalla persona “giusta”, la sua produttività e le sue performance saranno positive e il lavoratore avrà maggiori probabilità di lavorare anche in futuro nella medesima azienda o di rivendere la propria esperienza nel mercato.

Il *job matching* è un’attività comune a tutti gli intermediari del lavoro poiché il loro obiettivo principale è proprio quello del collocamento e della gestione del processo d’incontro tra persone in cerca di lavoro e imprese in cerca di lavoratori. Se il *job matching* può apparire come un’attività semplice, in realtà essa include una serie di servizi anche piuttosto complessi⁵⁹. Perché sia realizzato in maniera efficace è necessario che l’intermediario s’impegni per collocare i candidati nelle occupazioni migliori rispetto alle loro conoscenze, competenze ed aspirazioni e che tale attività sia corredata da servizi di supporto che gli consentano di incrementare la produttività e le performance sul posto di lavoro.

E’ possibile distinguere almeno sei aree critiche che consentono di realizzare un *matching* efficace e quindi in grado di promuovere i risultati di lungo periodo dei lavoratori (Benner, Leete e Pastor, 2007): la ricerca e selezione; la valutazione e lo screening; il monitoraggio delle performance, la formazione *on-the-job*; l’assistenza *on-the-job* e i servizi di supporto.

Ricerca e selezione. La prima attività critica in quest’ambito si riferisce al processo di ricerca e selezione dei lavoratori e dei datori di lavoro. Affinché l’attività contribuisca ad incrementare le chance di lungo periodo dei lavoratori è necessario che l’agenzia si rivolga alle aziende migliori, in termini di condizioni di lavoro offerte, trattamenti economici, prospettive di carriera, stabilità finanziaria e cultura aziendale. L’agenzia deve ricercare e selezionare, al fianco della forza lavoro poco qualificata, anche profili medio alti, in modo da essere appetibile per le aziende migliori in grado di offrire posti di lavoro di buona qualità. Le strategie di comunicazione, i canali utilizzati per il reclutamento e i target di riferimento, sono tutti elementi in grado di incidere in maniera diversa sulle prospettive di lungo periodo dei lavoratori.

Valutazione (screening). L’efficacia del *job matching* dipende poi dalle modalità con cui vengono valutati i candidati, i fabbisogni delle aziende e la compatibilità tra i due. La qualità di tale processo dipende dal numero d’incontri previsti con candidati e aziende, dalla durata degli stessi e dalla tipologia di elementi considerati nell’ambito della

⁵⁹ Dal lato dell’offerta, gli intermediari possono differire significativamente rispetto al tipo di specializzazione (su specifici target della popolazione), alle modalità con cui si relazionano con le aziende clienti, agli strumenti utilizzati per valutare gli interessi e le aspirazioni dei candidati. Dal lato della domanda gli intermediari si differenziano tra loro rispetto alla specializzazione su specifici settori, alle modalità con cui creano e gestiscono le relazioni con i datori di lavoro e valutano i loro bisogni in termini di figure professionali e alle modalità con cui li associano ai potenziali candidati.

valutazione. L'intermediario dovrebbe valutare accuratamente le conoscenze, le competenze, gli interessi e le aspirazioni del candidato in modo da potergli offrire l'opportunità di lavoro più adatta per metterle a frutto; l'agenzia dovrebbe poi interagire frequentemente con l'azienda al fine di analizzare e comprendere i suoi reali bisogni, le caratteristiche del posto di lavoro offerto e le specificità dell'ambiente di lavoro.

Formazione on-the-job. Affinché il lavoratore possa essere produttivo sul posto di lavoro e porre le basi per lo sviluppo del suo percorso lavorativo nel lungo periodo è necessario fornire servizi di formazione. Si tratta in particolare di formazione *on the job*, interventi volti a preparare e adattare la forza lavoro a uno specifico posto di lavoro, fornendogli le conoscenze e le competenze di base necessarie per svolgere al meglio i compiti richiesti.

Assistenza on-the-job. Per migliorare e semplificare l'inserimento lavorativo dei candidati, gli intermediari dovrebbero farsi carico di tutti quei servizi di assistenza *on-the-job* di cui i datori di lavoro non si fanno carico. Tra questi, ad esempio, tutti i servizi informativi volti a migliorare la conoscenza relativa all'ambiente di lavoro, alle condizioni di lavoro, alla relazione con i capi ed i colleghi.

Servizi di supporto. Vi sono una serie di altre forme di supporto dei lavoratori che sebbene non direttamente collegate alla loro performance sul posto di lavoro possono incidere positivamente sul successo in azienda. Si tratta, ad esempio, di servizi che consentono l'accesso ai trasporti pubblici, alla cura dei figli, a numerosi servizi sociali e consulenze specificatamente volte a risolvere problemi personali (abuso di sostanze stupefacenti e così via).

B) Attività di sviluppo della forza lavoro

Una seconda funzione svolta dagli intermediari nel mercato del lavoro si riferisce allo sviluppo della forza lavoro e l'adattamento della stessa alle esigenze del mercato (Kazis, 1998; Osterman, 1999). Per fare questo gli intermediari del lavoro si dedicano ad attività volte ad aumentare e migliorare l'occupabilità dei lavoratori agendo direttamente sulle dimensioni del loro capitale umano e sociale.

Come dimostrato da numerosi lavori empirici la qualità del capitale umano e sociale della forza lavoro, e in generale il livello di occupabilità di cui dispongono, rappresentano fattori strategici in grado di garantire il loro successo lavorativo anche nel lungo periodo. Gli intermediari che s'impegnano in attività di sviluppo della forza lavoro adottano strategie così dette di *market-molding* in quanto vanno oltre la sola attività di job matching modificando le caratteristiche dell'offerta (Benner, Leete e Pastor, 2007).

Le attività svolte dagli intermediari del lavoro in quest'ambito si riferiscono a: formazione di base, formazione avanzata, *lifelong learning*, informazioni sul mercato del lavoro e creazione di network.

Formazione di base. Alcuni intermediari del lavoro prevedono programmi di formazione di base pre-occupazione, volti a colmare le lacune dei candidati in termini di conoscenze e competenze di base (capitale umano generico) altamente richieste dal mercato. A differenza dei programmi di formazione *on-the-job*, la formazione di base non si riferisce a specifici posti di lavoro ma punta a fornire ai lavoratori le competenze imprescindibili per poter trovare un'occupazione (conoscenza delle lingue, competenze informatiche di base) e i "*soft skills*" legati alla gestione delle emozioni, l'etica del lavoro, la puntualità, la scrittura del CV, i colloqui ecc. che possono rivelarsi altrettanto importanti. Si tratta d'interventi in grado di migliorare le prospettive occupazionali dei candidati, promuovere la loro produttività sul posto di lavoro e consentirgli di conservare l'occupazione il più al lungo possibile.

Formazione professionale. Altri programmi di formazione volti a migliorare l'occupabilità della forza lavoro sono quelli di formazione professionale. Si tratta d'interventi mirati a compensare eventuali carenze tecniche e professionali del lavoratore, necessarie e richieste nell'ambito di una specifica professione e che assumono un'importanza rilevante per garantire il successo di figure medio-alte nel mercato del lavoro.

Life long learning. Gli interventi di formazione più importanti al fine di garantire l'occupabilità del lavoratore nel corso della sua carriera sono quelli di *lifelong learning*, mirati ad aggiornare continuamente le competenze di base e professionali dei lavoratori durante l'intero ciclo di vita e che incrementano le probabilità di sviluppo dei percorsi lavorativi anche nel lungo periodo.

Informazioni sul mercato del lavoro. Affinché gli intermediari possano progettare adeguati interventi formativi e in generale promuovere lo sviluppo dei percorsi lavorativi della forza lavoro nel lungo periodo devono conoscere le caratteristiche e le dinamiche del mercato del lavoro. Oltre alla disponibilità di posti di lavoro nei diversi settori, gli intermediari dovrebbero sapere qual è il sistema di conoscenze, competenze ed esperienze richieste dalle aziende, i livelli di retribuzione, le opportunità di carriera offerte dall'azienda e le prospettive di sviluppo dei diversi profili anche nel mercato del lavoro esterno. Devono rilevare i bisogni della forza lavoro in termini di capitale umano e sociale in particolare in quei settori caratterizzati da un rapido sviluppo tecnologico e innovazione e dove si rende necessario anticipare i bisogni delle aziende. Per fare questo gli intermediari devono implementare sistemi di raccolta, elaborazione, analisi e diffusione di dati sul mercato del lavoro.

Creazione di reti sociali. L'occupabilità del lavoratore dipende poi in misura rilevante dalla sua disponibilità di reti sociali. Gli intermediari devono essere in grado di aumentare la qualità e la quantità del capitale sociale messo a disposizione dei lavoratori, offrendo, ad esempio, opportunità di interazione con i datori di lavoro e con lavoratori professionalmente simili (Harrison e Weiss, 1998; Melendez e Harrison, 1998).

C) Attività di *market making*

Le prospettive di sviluppo dei percorsi lavorativi nel lungo periodo e delle condizioni economiche e occupazionali dei lavoratori dipendono in larga parte dalle condizioni del mercato del lavoro, dalla qualità dei posti di lavoro e dalle condizioni lavorative offerte dalle aziende.

A seconda dei casi, gli intermediari del lavoro adottano strategie di *market making* che vanno oltre le attività di *job matching* e sviluppo della forza lavoro. In questo modo essi si impegnano per cambiare e condizionare la domanda di lavoro e le condizioni complessive del mercato modificando le decisioni dei datori di lavoro e influenzando le scelte dei *policy maker*. Qualora tali attività siano mirate a migliorare le condizioni del mercato del lavoro, la qualità dei posti di lavoro offerti e i comportamenti delle aziende nei confronti dei lavoratori, esse possono contribuire a incrementare le prospettive economiche ed occupazionali dei lavoratori nel breve e nel lungo periodo.

Attività di *policy making*. Non è raro che gli intermediari, singolarmente o attraverso gruppi di rappresentanza, s'impegnino in attività di *policy making*, al fine di cambiare o aggiustare aspetti che hanno a che fare con la regolamentazione del mercato del lavoro e gli interventi di politica attiva e passiva. I risultati di lungo periodo dei lavoratori potrebbero migliorare qualora tale attività sia orientata a migliorare le condizioni lavorative dei lavoratori e le caratteristiche del mercato del lavoro più in generale.

Attività di demand making. Molti intermediari del lavoro si relazionano costantemente con i datori in qualità di partner per la gestione delle risorse umane. Da questo punto di vista potrebbero promuovere la qualità dei posti di lavoro e le condizioni lavorative offerte dalle aziende ai lavoratori, incentivando, ad esempio, comportamenti socialmente ed eticamente corretti da parte dei datori di lavoro.

2.4.3 Il ruolo delle strategie competitive sulle attività di HRM

La ricerca empirica di Benner, Leete e Pastor (2007) ha messo in evidenza che la maggior parte degli intermediari svolge attività in grado di sostenere lo sviluppo dei percorsi lavorativi nel lungo periodo. Sussistono però rilevanti differenze in base alla natura dell'organizzazione: gli intermediari pubblici e del non profit, ad esempio, si occupano dello sviluppo della forza lavoro (strategie di *market molding*) e si sforzano per condizionare positivamente i comportamenti dei policy maker e dei datori di lavoro (strategie di *market making*) mentre gli intermediari privati sono maggiormente impegnati nell'attività di *job matching*. L'analisi quantitativa ha rilevato che i lavoratori transitati dalle agenzie private (le TWA) conseguono i risultati peggiori nel lungo periodo e ciò è dovuto alle modalità differenti con cui queste ultime gestiscono le risorse umane.

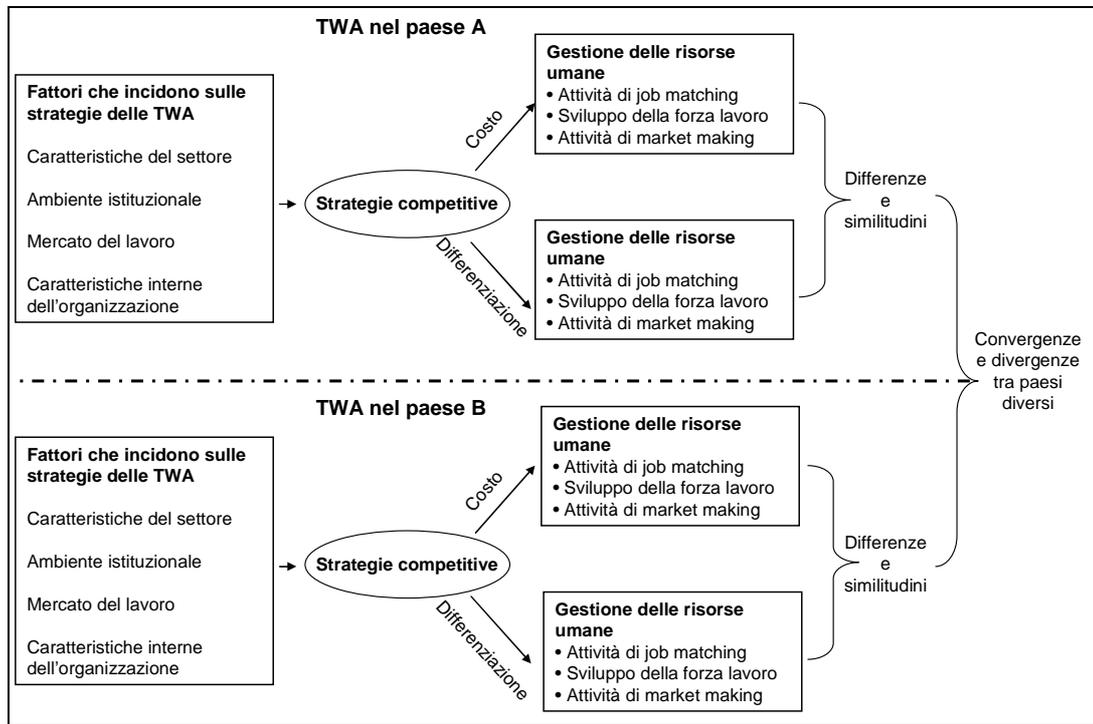
Le TWA adottano prevalentemente strategie di *market meeting* e puntano a gestire al meglio il processo di *job matching*, realizzano numerose connessioni tra persone in cerca di lavoro e posti di lavoro, lavorano a stretto contatto con le imprese per periodi anche piuttosto lunghi e valutano accuratamente le esigenze in termini di profili richiesti. La relazione tra le TWA e i candidati è, invece, piuttosto debole poiché è spesso breve anche a causa dell'elevato turnover che caratterizza i lavoratori temporanei ed è carente sia dal punto di vista degli interventi formativi di base e *on the job* sia rispetto ai servizi aggiuntivi di supporto ed assistenza per i lavoratori.

Le TWA non si impegnano per sviluppare l'occupabilità della forza lavoro (strategie di *market molding*) se non per rispondere ad esigenze di breve periodo. Infine, se da una parte adottano strategie di *market making* volte a condizionare i comportamenti e le scelte di *policy makers* e datori di lavoro, il loro effetto sulla qualità dei posti di lavoro e le condizioni lavorative offerte rischiano di essere spesso di segno negativo.

Da quanto emerge dalla ricerca americana le TWA non sembrano essere interessate ai risultati di lungo periodo dei lavoratori temporanei. La loro natura privata prevalentemente orientata al profitto e ricerca del consenso delle aziende clienti sono elementi che vincolano il loro ruolo nel mercato del lavoro e in particolare il loro impegno nel sostenere lo sviluppo dei percorsi lavorativi della forza lavoro (Benner, Leete e Pastor, 2007).

La ricerca americana non consente di rilevare se all'interno del comparto delle TWA vi siano differenze tra agenzia e agenzia. Nel seguito, facendo riferimento ad alcuni contributi di stampo manageriale, si illustrano le caratteristiche del modello rappresentato in figura 2.5 che descrive la relazione tra outcomes occupazionali di lungo periodo dei lavoratori interinale, comportamenti strategici di business e caratteristiche esterne ed interne all'organizzazione.

Figura 2.5: il modello di riferimento



Fonte: rielaborazione del modello di Miltacker (2006)

L'ipotesi da cui parte la creazione del modello è che le modalità con cui le TWA svolgono le proprie funzioni nel mercato del lavoro e le strategie di gestione delle risorse umane adottate sono parte integrante della loro attività (Miltacker, 2006). E' corretto attendersi che l'impegno e la quantità/qualità dei servizi volti a sostenere i percorsi di lungo periodo dei lavoratori possa differire da agenzia ad agenzia anche in modo piuttosto significativo.

L'impatto potenziale delle TWA nel mercato del lavoro dipende, innanzitutto, dalle **strategie competitive** adottate da ciascuna per ricercare il vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti, creare profitti ed avere successo nel mercato (Boxall e Purcell, 2000). Come ampiamente discusso nel paragrafo 2.4.4 le TWA possono ricercare un vantaggio di costo o un vantaggio di differenziazione. Nel primo caso, poiché l'attenzione del *management* è prevalentemente rivolta a minimizzare i costi è probabile che esse investano meno in attività di HRM non strettamente correlate al proprio business. Nel secondo caso, le TWA potrebbero decidere di investire di più in attività di HRM, anche se non strettamente correlate al proprio business al fine di differenziare la propria offerta da quella dei concorrenti (Miltacker, 2006).

Nel seguito si descrivono i possibili collegamenti tra strategie competitive e attività di HRM (modalità con cui le TWA svolgono le loro funzioni nel mercato del lavoro) così come emerge da alcuni contributi empirici rilevanti.

Strategie competitive e attività di job matching. Le agenzie generaliste orientate alla riduzione dei costi gestiscono le attività di ricerca, valutazione, selezione e reclutamento in maniera piuttosto semplificata (Rogers, 1995), senza porre particolare attenzione alle performance dei lavoratori sul posto di lavoro. Al contrario, le agenzie specializzate su alcuni settori, in particolare quelli ad alto valore aggiunto, e impegnate nella personalizzazione del servizio per il cliente, sono spinte a complessificare la ricerca,

la valutazione, la selezione e il reclutamento della forza lavoro, prevedendo, tra l'altro, attività di monitoraggio e valutazione delle performance (Smith e Neuwirth, 2008a).

Il reperimento e l'inserimento di figure professionali più specializzate è più complesso. L'agenzia, al fine di soddisfare pienamente l'azienda cliente, è chiamata ad investire in programmi di formazione (formazione di base e formazione *on-the-job*). L'attività di *Vendor on Premise* (VOT), tra l'altro, spinge le TWA a porre un'attenzione particolare sulla qualità del matching realizzato. Anche il servizio di *temp-to-perm* offerto alle aziende implica che le TWA organizzino in maniera più dettagliata il processo di valutazione e selezione dei candidati da offrire per un "periodo di prova" alle aziende (Purcell et al, 2004).

Anche la maggiore concorrenza sulla qualità della forza lavoro implica un'attenzione maggiore per la qualità del *job matching* (Smith e Neuwirth, 2008a). Le agenzie differenziate mostrano di adottare processi di ricerca e elezione decisamente più selettivi: eseguono una valutazione approfondita delle conoscenze, delle competenze e delle caratteristiche personali ed attitudinali dei candidati, effettuano il monitoraggio delle performance dei lavoratori, prevedono appropriati strumenti di incentivo, offrono servizi di consulenza ai lavoratori al fine di modificarne e orientarne le aspirazioni e progettano programmi di formazione volti ad incrementare le performance della forza lavoro sul posto di lavoro (formazione di base e *on-the-job*). Tutte queste attività sono realizzate nell'ottica di attrarre, trattenere ed offrire forza lavoro di qualità.

Strategie competitive e sviluppo della forza lavoro. La questione della formazione nel comparto delle TWA è al centro di un acceso dibattito. Al di là della strategia perseguita è stato dimostrato che le TWA realizzano attività di formazione per i lavoratori temporanei volte prevalentemente a pre-selezionare i candidati idonei (Autor, 2000; 2003). I candidati potenziali delle TWA sono spesso giovani con poca esperienza lavorativa, disoccupati e persone con un livello basso d'istruzione: i programmi di formazione erogati consentono alle TWA di escludere i soggetti più difficilmente collocabili e quelli inadatti per specifiche offerte di lavoro. Nella realtà si osserva che gli investimenti in formazione delle TWA sono piuttosto limitati (Forrier e Sels, 2003; Storrie, 2002) e i lavoratori interinali ricevono minore formazione da parte dell'azienda utilizzatrice rispetto ai lavoratori assunti direttamente (Connell & Burgess, 2001; Finegold, Levenson e Van Buren, 2005; Kalleberg, Reskin, & Hudson, 2000; Oosterbeek, 1996; Rogowski e Wilthagen, 2004).

Gli investimenti formativi realizzati dalle TWA volti ad incrementare l'occupabilità dei lavoratori anche nel lungo periodo dipendono, almeno in parte, dalla strategia competitiva adottata (Miltacker, 2006). Le aziende che perseguono una strategia di costo offrono esclusivamente formazione di base e *on the job* che contribuisce a rendere appetibile la forza lavoro per le aziende clienti, limitando invece gli investimenti volti ad incrementare le performance del lavoratore sul posto di lavoro e nel lungo periodo. Le TWA che perseguono strategie di differenziazione, al contrario, si dimostrano più propense a offrire una formazione ampia e completa (formazione professionale, *life long learning*) sebbene non strettamente correlata al business primario, al fine di attrarre e trattenere la forza lavoro migliore e incrementare il valore dei propri servizi per il lavoratore (Smith e Neuwirth, 2008a).

Gli investimenti sul capitale umano e sociale potrebbero aumentare anche qualora l'agenzia persegua una strategia sociale volta a ottenere consensi tra gli stakeholders. L'occupabilità della forza lavoro è, infatti, un obiettivo dichiarato dai governi nazionali, regionali e sovranazionali: in questo senso le TWA, al fine di aumentare la legittimità e il consenso dei propri stakeholders, potrebbero essere incentivate ad aumentare il valore

percepito dai policy makers per i loro servizi investendo in maniera consistente sul capitale umano e sociale dei lavoratori.

Strategie competitive e attività di market making. A fronte della relazione stretta con le aziende clienti l'attività svolta dalle TWA nel mercato del lavoro è in grado di incidere fortemente sulle caratteristiche del mercato del lavoro e sulla qualità del lavoro. D'altra parte è emerso che l'effetto delle TWA è solitamente negativo poiché le loro strategie di *market making* sono orientate prevalentemente a promuovere l'utilizzo del lavoro temporaneo tra le aziende (Benner, Leete e Pastor, 2007).

Smith e Neuwirth (2008a; 2008b) dimostrano però che le TWA differenziate si impegnano per migliorare la qualità dei posti di lavoro e le condizioni dei lavoratori in azienda. S'impegnano per risolvere eventuali conflitti che emergono tra lavoratori temporanei e supervisor dell'azienda utilizzatrice, si battono contro eventuali "abusi" dei datori di lavoro, formano i manager sulle modalità di utilizzo della forza lavoro temporanea, si sforzano per assicurare ai lavoratori temporanei retribuzioni più elevate e per garantire il rispetto degli standard di sicurezza da parte dei datori di lavoro. Queste attività consentono alle TWA di attrarre, trattenere ed offrire forza lavoro di alta qualità, garantiscono una performance migliore dei lavoratori inviati in missione, aumentano la qualità complessiva del *matching* e incrementano la soddisfazione e la fedeltà delle aziende clienti nel medio-lungo periodo.

2.4.4 Il ruolo dei fattori esterni e interni all'organizzazione

Il modello descritto nei paragrafi precedenti mette in relazione i risultati di lungo periodo dei lavoratori con le modalità con cui ciascuna TWA svolge le proprie funzioni nel mercato del lavoro e le strategie competitive adottate. In quest'ultimo paragrafo si vuole mettere in evidenza il ruolo svolto da alcuni fattori esterni ed interni all'organizzazione che, oltre a sostenere l'ipotesi di confronto tra agenzie diverse, fornisce un frame work di partenza per operare un confronto internazionale.

Al pari di qualsiasi altra organizzazione privata, anche nel caso delle TWA le scelte strategiche sono condizionate dalle caratteristiche dell'ambiente esterno e da elementi interni all'organizzazione (Grant, 1999). L'ambiente di un'impresa è composto da tutte quelle variabili esterne che influenzano le decisioni e i risultati dell'impresa (economia nazionale ed internazionale, tecnologia, attori istituzionali, ambiente naturale, struttura demografica, assetto della società ecc.) mentre le caratteristiche interne che distinguono ciascuna organizzazione si riferiscono al sistema di obiettivi, valori e risorse.

Caratteristiche del settore. Il primo fattore esterno in grado di influenzare le scelte strategiche di un'impresa privata si riferisce alle caratteristiche del settore che trovano una sintesi nel modello delle 5 forze competitive proposto da Porter (1980) e che sottolinea l'importanza della rivalità tra le imprese esistenti, del potere contrattuale dei fornitori, della minaccia di nuove entrate, del potere contrattuale degli acquirenti, della minaccia di prodotti o servizi sostitutivi. Come dimostrano alcune ricerche internazionali le strategie adottate dalle multinazionali che operano nel settore della somministrazione sono influenzate dal livello di maturità del mercato, dal numero di concorrenti e dal grado di concentrazione del settore (Peck, Theodore e Ward, 2005).

Nei mercati più maturi (USA e UK), ad esempio, in cui operano molte agenzie private che si spartiscono piccole quote di mercato, le TWA optano prevalentemente per strategie di differenziazione, puntando sulla specializzazione, sulla qualità e sull'innovazione della propria offerta, piuttosto che sulla minimizzazione dei costi. Al contrario, la strategia di leadership di costo prevale nei mercati così detti emergenti, caratterizzati da un numero ridotto di concorrenti e un'elevata concentrazione del

mercato (è questo il caso in Germania, Italia, Giappone). In questi contesti le TWA sono più spesso generaliste, si impegnano per ottenere contratti di grandi volumi e sfruttano alcune economie di scala.

Tabella 2.3: caratteristiche del mercato e modelli di business delle TWA: una sintesi

 Mercati	 Offerta	 Modelli si crescita	 Strategie di mercato	 Modelli di business	 Paesi
 Emergenti	<i>Primitiva</i> Introduzione graduale in segmenti del mercato del lavoro di recente liberalizzazione; focalizzazione su profili bassi, salari bassi e lavoro altamente sostituibile	<i>Estensiva</i> Rapida espansione in mercati emergenti; vantaggi della prima mossa; alti investimenti iniziali per aumentare la legittimità e il consenso.	<i>Market taking</i> Introduzione in nuovi mercati; limitata concorrenza tra agenzie nelle fasi iniziali; ricerca di alte quote di mercato	<i>Di base</i> Modelli basati su alti volumi e margini ridotti; strategie di costo; poche barriere all'entrata.	<i>Deregolamentati</i> Ad esempio, Italia, Giappone, Germania
 Maturi	<i>Trasformativa</i> Da business incentrati su volumi alti a strategie di creazione di valore aggiunto orientate a penetrare in segmenti del mercato del lavoro più alti e meno "sensibili" al prezzo	<i>Intensiva</i> Crescita incrementale in mercati più complessi e incentrati sulla qualità; innovazione e complessificazione del servizio al fine di catturare in nuovi business	<i>Market building</i> Limitare la concorrenza sul prezzo; strategie volte ad approfondire la relazione con i clienti; sviluppo di brand ed attività specializzate	<i>Elaborati</i> Modelli di business basati su elementi in grado di generare valore aggiunto; specializzazione su specifici settori/segmenti; offerta allargata all'intera funzione risorse umane	<i>Liberalizzati</i> Ad esempio, Stati Uniti e Regno Unito

Fonte: Peck, Theodore e Ward (2005)

Caratteristiche dell'ambiente istituzionale. Il secondo fattore esterno in grado di condizionare i comportamenti strategici delle aziende si riferisce alle caratteristiche dell'ambiente istituzionale. Sono in particolare i sostenitori dell'approccio così detto neo-istituzionale a porre l'accento sul ruolo dell'ambiente istituzionale (inteso come l'insieme di regole, ruoli, convincimenti) sulle modalità operative e sui comportamenti strategici ed organizzativi delle imprese (Scott, 1991; Meyer e Rowan, 1977; Di Maggio e

Powell, 1983). In questo senso, le scelte strategiche e organizzative delle imprese sono limitate e condizionate da un insieme di pressioni esogene cui le organizzazioni devono rispondere e adattarsi per poter sopravvivere (Oliver, 1991).

L'approccio neo-istituzionale ben si presta per interpretare le dinamiche strategiche delle TWA (Consiglio e Moschera, 2005). Il mercato del lavoro e il settore della somministrazione in particolare, sono, infatti, entrambi sottoposti a regimi regolatori piuttosto rigidi e le scelte delle TWA sono fortemente condizionate dal modello di stato sociale, dal livello di protezione nel mercato del lavoro, ed in particolare dai regimi di regolamentazione che regolano il contratto di somministrazione ed il settore delle TWA nei diversi contesti nazionali. Tali modelli si distinguono rispetto alle attività cui sono autorizzate le TWA (modelli di autorizzazione e/o accreditamento predisposti dai governi), alle condizioni di utilizzo del lavoro in somministrazione, alla distribuzione delle responsabilità tra agenzia, lavoratore e azienda utilizzatrice, ai contenuti del contratto tra agenzia e lavoratore e tra azienda utilizzatrice e lavoratore, alle condizioni retributive e occupazionali del lavoro in somministrazione e ai diritti dei lavoratori.

Caratteristiche del mercato del lavoro. Un altro elemento importante dell'ambiente esterno riguarda il mercato del lavoro. In particolare, le scelte strategiche delle TWA dipendono in larga parte dalle caratteristiche del mercato del lavoro e in particolare dalle modalità di utilizzo del lavoro in somministrazione da parte delle aziende.

Il mercato del lavoro si differenzia tra contesti territoriali - nazionali, regionali e locali - per quanto riguarda la struttura dell'occupazione (settori economici trainanti), i tassi di attività/occupazione/disoccupazione e il livello di diffusione delle forme di lavoro atipico.

Si rilevano differenze per quanto riguarda l'utilizzo del lavoro in somministrazione da parte delle aziende: in alcuni contesti la somministrazione coinvolge prevalentemente lavoratori svantaggiati (donne, giovani, extracomunitari, over 50 ecc.), viene utilizzata prevalentemente nel settore dell'industria per reperire figure di basso profilo; in altri contesti è una forma contrattuale flessibile come molte altre, viene impiegata in settori ad alta specializzazione anche per reperire profili di alto livello. In questo senso, le scelte strategiche delle TWA sono influenzate dalle specificità di ciascun contesto territoriale per quanto riguarda le caratteristiche e le condizioni del mercato del lavoro e le modalità di utilizzo della somministrazione da parte di aziende e lavoratori (Miltacker, 2006).

Caratteristiche interne all'organizzazione. Le strategie competitive delle imprese differiscono tra loro anche rispetto ad alcune caratteristiche interne all'organizzazione. Ogni impresa si distingue, infatti, dalle altre per il sistema di valori e di obiettivi che persegue e per la quantità e qualità delle risorse e di competenze di cui dispone.

L'attività di qualsiasi impresa è volta a creare valore ma, sebbene l'obiettivo dominante sia rappresentato dalla ricerca del profitto, essa non si esaurisce nel "fare soldi" (Grant, 1999). Tutte le imprese hanno un sistema di valori più ampio che è parte integrante della loro identità e determinazione, e che limita, aumenta, o anche trascende il fondamentale requisito di redditività (come ampiamente dimostrato dai sostenitori della "stakeholders view", il collegamento della strategia competitiva con una più ampia ricerca di risultati sociali e morali può facilitare, piuttosto che impedire, i risultati di profitto nel lungo termine: i valori che l'impresa, in questo senso, possono offrire le basi per la differenziazione).

La formulazione delle strategie competitive è poi strettamente collegata all'insieme delle risorse - tangibili, intangibili e umane - e delle competenze organizzative di cui

dispone ciascuna impresa. In particolare quando l'ambiente circostante risulta instabile, le condizioni essenziali (sebbene non sufficienti) per il raggiungimento del vantaggio competitivo si riferiscono all'esistenza di eterogeneità tra le unità competitive sotto il profilo delle rispettive dotazioni di risorse e delle capacità organizzative per l'utilizzazione e la combinazione delle risorse medesime ("*resource-based view*")⁶⁰, alle *core competence* – "*what the firm can do particularly well*" - ("*core competence view*")⁶¹ e alle capacità aziendali concernenti la generazione, l'articolazione, la combinazione, il trasferimento, l'internalizzazione, la replicazione, l'imitazione e la protezione della conoscenza ("*knowledge-based view*")⁶².

Le scelte strategiche di ciascuna TWA, e quindi le modalità con cui svolge le sue funzioni nel mercato del lavoro, dipendono, almeno in parte, dal sistema di valori/obiettivi e dalle risorse e competenze che contraddistinguono ciascuna agenzia.

⁶⁰ Per approfondire la teoria della *resource-based view* si rimanda ai contributi di Wernerfelt (1984) e Barney (1991).

⁶¹ Per approfondire la teoria della *core-competence view* si veda Prahalad e Hamel (1990).

⁶² Per approfondire la teoria della *Knowledge view* si vedano i contributi di Spender e Grant (1996) e Nonaka, Toyama e Nagata (2000).

3. II SETTORE DELL'INTERMEDIAZIONE IN ITALIA E I COMPORTAMENTI STRATEGICI DELLE AGENZIE DI SOMMINISTRAZIONE

3.1 Il contesto istituzionale

Un primo elemento che contraddistingue l'ambiente in cui operano le agenzie private per il lavoro è il contesto istituzionale, le cui caratteristiche e i cui mutamenti hanno un impatto diretto sulle dinamiche evolutive del settore e sulle scelte strategiche dei singoli operatori.

Nel seguito si illustrano pertanto: i macro-cambiamenti avvenuti nel contesto istituzionale; il modello che regola il lavoro interinale; il modello che regola l'attività delle agenzie di somministrazione; l'impatto della normativa sull'assetto istituzionale, strategico ed organizzativo delle agenzie private

3.1.1 I principali cambiamenti a livello istituzionale

Numerosi sono i cambiamenti che si sono verificati rispetto al sistema istituzionale che contraddistingue il mercato del lavoro e i servizi per l'impiego in Italia. Negli ultimi anni si è assistito, in particolare, a processi di flessibilizzazione del mercato del lavoro, deregolamentazione del mercato dell'intermediazione e decentramento amministrativo in materia di lavoro

L'inizio del percorso di trasformazione del mercato del lavoro italiano è in genere individuato nell'approvazione, nella seconda metà degli anni novanta, della legge di Promozione dell'Occupazione, il così detto Pacchetto Treu (legge n. 196/1997), con il quale si sono sensibilmente ridotti i vincoli all'utilizzo di forme di lavoro diverse dal tradizionale modello dell'assunzione a tempo indeterminato e orario pieno. In effetti, anche in seguito all'approvazione del Pacchetto Treu, alla fine degli anni novanta l'Italia ha registrato un tasso d'incremento dei lavori atipici decisamente consistente e in alcuni casi superiore alle tendenze dei principali paesi europei (European Commission, 2004). Il **processo di "flessibilizzazione"** del mercato del lavoro italiano è stato poi completato con il decreto attuativo della legge del 14 febbraio 2003, la così detta legge Biagi, con la quale, anche al fine di aumentare l'occupazione e ridurre la disoccupazione, quest'ultima particolarmente elevata nel contesto italiano negli anni '80 e '90, sono state introdotte nuove forme contrattuali di lavoro, così dette atipiche e sono state modificate e deregolamentate quelle già esistenti (ad esempio, il lavoro interinale si è trasformato in lavoro somministrato e il contratto di collaborazione coordinata e continuativa si è trasformato in co.co.pro).

L'aspetto di fondo della riforma del mercato del lavoro riguarda l'**abolizione del monopolio pubblico** nei servizi per l'impiego, in linea con il principio-guida del pluralismo nell'ambito delle attività di mediazione tra domanda e offerta di lavoro: il mercato si apre, infatti, al collocamento privato, in tal modo introducendo interessanti prospettive di coesistenza con il tradizionale sistema pubblico⁶³. Il decreto legislativo

⁶³ A livello internazionale, già sul finire degli anni '90, l'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO) aveva suggerito, con la convenzione 181/1997 e la raccomandazione 188/1997, una qualificata presenza di

n.469/1997- che ha ridisegnato completamente il sistema italiano del collocamento della manodopera - sancisce, infatti, la fine del monopolio pubblico e la conseguente liberalizzazione del collocamento. Con la Legge 30/ 03 si sono aperte, poi, nuove prospettive circa l'integrazione tra il sistema pubblico per l'impiego con quello privato: sono state introdotte le Agenzie per il lavoro (APL), anche private, che possono operare per la somministrazione del lavoro nelle diverse modalità contrattuali previste dalla normativa. Dopo essere state autorizzate e accreditate, tali Agenzie possono operare a livello regionale e partecipare alla rete dei SPI , svolgendo attività di somministrazione di lavoro, intermediazione, ricerca e selezione del personale, supporto alla ricollocazione professionale. Accanto ai SPI e alle Agenzie per il lavoro, possono inoltre svolgere attività di intermediazione anche altri soggetti i quali operano sulla base di una specifica autorizzazione soggetta a regole particolari (Università pubbliche e private, Fondazioni universitarie, camere di commercio, istituti di scuola secondaria di secondo grado, le associazioni datoriali, enti bilaterali, le fondazioni o altri soggetti giuridici appositamente costituiti dall'ordine nazionale dei consulenti del lavoro). Il quadro così delineato presuppone che tali soggetti imparino ad operare e a cooperare in un contesto alquanto eterogeneo: tutti gli interventi normativi, a partire dalla riforma del 1997 alla legge Biagi e successivi decreti attuativi, mirano a dare vita a reti di servizi per l'occupabilità a livello locale, con lo scopo di fornire servizi qualitativamente efficaci a cittadini e imprese.

A partire dagli anni '90 si è dato avvio ad un processo di riforma istituzionale del mercato del lavoro di significativa ampiezza e incisività, iniziato con l'obiettivo del **federalismo amministrativo**, che ha modificato in modo radicale il rapporto Stato-Regioni-Enti locali. Tale processo si è manifestato nel rispetto di alcuni principi-guida: la sussidiarietà, la concertazione e l'integrazione.

Alla luce del principio di sussidiarietà viene ridefinito il sistema istituzionale - amministrativo avvicinandolo all'ambito locale, nel presupposto che il servizio guadagni in efficacia se reso da strutture più vicine alla realtà economico-territoriale dei relativi utenti, in tal modo consentendo una modulazione delle politiche nei diversi contesti.

Un secondo principio guida del recente riassetto istituzionale preposto alla regolazione del mercato del lavoro e dei rapporti di lavoro è quello della *concertazione* fra il Governo e le organizzazioni sindacali dei lavoratori e dei datori di lavoro: negli ultimi anni si assiste a un crescente coinvolgimento delle parti sociali, fino a diventare "strumento di legittimazione", oggi con valenza consultiva, delle politiche di intervento nel mercato del lavoro.

Un ambito strategico di innovazione legislativa che si intreccia con il progetto di costruzione dei servizi per il lavoro è rappresentato dalla ridefinizione delle politiche del lavoro, al fine di garantirne una maggiore efficacia, e del loro rapporto con il sistema educativo - formativo secondo il principio dell'*integrazione* tra sistemi. I servizi per l'impiego vengono a configurarsi come lo strumento attraverso il quale sostenere le scelte professionali, ridurre i tempi di attesa nella ricerca di lavoro o di manodopera, favorire l'accesso ai percorsi di formazione, valorizzare le risorse di soggetti in difficoltà, aiutare il processo di integrazione fra il sistema formativo e l'impresa, e, dunque, realizzare anche interventi attivi diretti non solo a modificare la composizione

"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 del lavoro nazionali. Sempre in quegli anni, nella stessa direzione si muove l'Unione Europea con la Comunicazione 641/1998 della Commissione al Consiglio per la "Modernizzazione dei servizi per l'impiego per sostenere la strategia europea dell'occupazione". La comunicazione ribadisce la necessità di una maggiore integrazione tra tutti i soggetti coinvolti nel mercato del lavoro (parti sociali, enti locali, collocamento pubblico e agenzie private).

dell'offerta per adeguarla a quella della domanda, ma soprattutto a creare occupazione aggiuntiva per ridurre la disoccupazione strutturale.

3.1.2 Il modello che regola il lavoro interinale

Con la legge 30/2003 si è assistito al passaggio dalla fattispecie della fornitura di lavoro temporaneo (interinale) alla somministrazione di lavoro ("fornitura professionale di manodopera a tempo indeterminato o determinato"). Dal punto di vista dei rapporti che si instaurano la somministrazione ripropone lo schema triangolare della precedente normativa, legge n.196/1997 ("Legge Treu"), che ha di fatto introdotto per la prima volta l'istituto del lavoro interinale in Italia.

Con il termine lavoro somministrato si intende, infatti, una formula giuridico - economica in base alla quale un lavoratore è assunto e retribuito da una struttura o società (detta "impresa fornitrice") per svolgere un'attività lavorativa presso un'altra struttura o azienda (detta "azienda utilizzatrice") nell'interesse e sotto la direzione e il controllo di quest'ultima. Ci si trova pertanto di fronte tre soggetti, legati da una relazione triangolare, con reciproci diritti e obblighi:

- un rapporto commerciale, tra le due strutture o imprese (definito "contratto di fornitura di prestazioni di lavoro temporaneo");
- un rapporto di lavoro subordinato tra l'impresa fornitrice e il lavoratore (definito "contratto per prestazioni di lavoro temporaneo");
- un rapporto di fatto, ma regolato, tra l'azienda utilizzatrice e il lavoratore.

Con la nuova legge rimangono pressoché invariate le relazioni di scambio tra i soggetti coinvolti: l'agenzia riceve un compenso dall'utilizzatore in cambio della somministrazione di lavoratori ed eventuali servizi accessori; il lavoratore riceve, a titolo gratuito, dall'agenzia la retribuzione e i servizi di amministrazione del rapporto; l'utilizzatore ha un potere direttivo e di controllo sul soggetto che presta temporaneamente servizi di lavoro.

Per quanto riguarda il contratto di fornitura di prestazioni di lavoro temporaneo, il DLgs 276/03 (all'art. 20, comma 1) esplicita che esso può essere concluso da ogni soggetto definito utilizzatore, che si rivolga ad un altro soggetto, definito somministratore (purché, come si vedrà nel seguito, quest'ultimo corrisponda ad alcuni specifici requisiti). Il medesimo contratto può essere stipulato a tempo determinato e indeterminato⁶⁴ e, lasciando inalterati i vincoli all'utilizzo dello strumento di somministrazione (non è applicabile nei casi di sostituzione di lavoratori in sciopero, nelle imprese che non abbiano effettuato la valutazione dei rischi e nelle imprese che abbiano effettuato licenziamenti collettivi nei sei mesi precedenti), la nuova normativa elimina il principio dell'esigenza di temporaneità relativo alle ragioni di utilizzo che caratterizzava la vecchia normativa (si fa riferimento oggi a "ragioni di carattere tecnico, produttivo, organizzativo o sostitutivo, anche se riferibili all'ordinaria attività dell'utilizzatore) e lascia la determinazione dei vincoli quantitativi (lavoratori somministrati all'interno della stessa organizzazione) alla contrattazione collettiva tranne che per una serie di causali "oggettive"⁶⁵.

⁶⁴ Il DLgs 276/03 prevedeva la possibilità per le APL, ammessa solo in alcuni casi, di instaurare con le aziende utilizzatrici anche dei contratti a tempo indeterminato (staff leasing). La legge 247/07 (legge di recepimento del protocollo sul welfare) ha abolito lo staff leasing, lasciando in essere il contratto di lavoro a tempo indeterminato tra il lavoratore e l'APL (ovvero in disponibilità); istituito tra l'altro, che con il nuovo CCNL viene rafforzato.

⁶⁵ Le causali oggettive sono quelle di carattere sostitutivo, di stagionalità, legate a specifici eventi temporanei, di intensificazione dell'attività lavorativa, di alcune fasce deboli (lavoratori in mobilità, anziani, giovani)

Il contratto di lavoro in somministrazione tra il lavoratore e l'APL nel contesto italiano ("somministrazione di manodopera") può assumere, ad oggi, due forme diverse:

- l'assunzione del lavoratore da parte dell'APL, con un rapporto a tempo determinato, per un periodo che coincide con la durata della prestazione lavorativa presso l'impresa utilizzatrice;
- una vera e propria assunzione a tempo indeterminato da parte dell'APL, con l'assegnazione di volta in volta di specifiche mansioni (contratto di disponibilità o di assunzione a tempo indeterminato).

In ogni caso, per il rapporto di lavoro in somministrazione vige il principio di parità di trattamento economico e giuridico, la tutela economica in caso di malattia, infortunio, ferie e permessi, un sistema di tutela della salute, della sicurezza sul lavoro e il rispetto dei diritti sindacali.

Una recente innovazione è rappresentata dal nuovo contratto collettivo nazionale per i lavoratori in somministrazione sottoscritto a luglio 2008 da Assolavoro (l'Associazione Nazionale delle Agenzie per il Lavoro) e Alai Cisl, Nidil Cgil e Uil Cpo. Questo contratto ha introdotto numerose novità. Innanzitutto, una maggiore stabilità per il lavoratore, con l'obbligo per le agenzie di assumere a tempo indeterminato il lavoratore in somministrazione con un'anzianità pregressa di 36 mesi presso la stessa azienda utilizzatrice o 42 presso la stessa agenzia; più flessibilità, sia in entrata, con l'aumento del numero di proroghe possibili (che passano da quattro a sei nell'arco di 36 mesi), sia in uscita, con la possibilità delle agenzie di licenziare il lavoratore assunto a tempo indeterminato garantendo tuttavia misure di assistenza e di riqualificazione mirate al reinserimento dei lavoratori. In secondo luogo, è stato introdotto un complesso di istituti volti a promuovere la *flexicurity* nel comparto della somministrazione: il nuovo contratto prevede, infatti, tra gli altri, un assegno di sostegno al reddito per i lavoratori in somministrazione disoccupati, un assegno di gravidanza, sostegni alle spese per l'asilo nido, un fondo di previdenza integrativa, opportunità di accesso al credito, rimborsi totali del ticket sanitario e indennità di infortunio.

3.1.3 Il modello che regola l'attività delle agenzie per il lavoro

Il modello che oggi regola l'attività delle agenzie di somministrazione in Italia è considerato uno dei più rigidi d'Europa, nonostante con la Legge Biagi si è proceduto ad una revisione sostanziale dell'intero istituto. La comune preoccupazione delle parti sull'interinale (oggi somministrazione) si è, infatti, tradotta nella previsione legislativa, al pari di altri paesi europei, di una serie di paletti, vincoli ed obblighi che le società interessate a svolgere questa funzione devono rispettare.

In questo senso, la legge 30/03 e il DLgs 276/03 hanno specificato che la somministrazione può essere svolta solo da agenzie iscritte a un apposito Albo presso il ministero del Lavoro e delle politiche sociali e l'autorizzazione è data dal ministero sulla base di alcuni requisiti (artt. 4, 5 e 6 del DLgs 276/2003):

- la costituzione in forma di società di capitali o cooperativa;
- sede legale o una sua dipendenza in Italia o in un altro stato UE;
- disponibilità di uffici idonei allo svolgimento delle attività;
- adeguate competenze professionali degli operatori;
- presenza di distinte divisioni operative per i soggetti polifunzionali;
- presenza attraverso filiali in almeno quattro regioni italiane;
- interconnessione con la Borsa continua nazionale del lavoro (BCNL)

Il decreto legislativo n.276/2003, istituendo l'Albo delle Agenzie per il Lavoro, definisce inoltre cinque diversi tipi di Agenzie:

- agenzie di somministrazione di tipo “generalista”,
- agenzie di somministrazione di lavoro di tipo “specialista” (somministrazione a tempo indeterminato)⁶⁶,
- agenzie di intermediazione,
- agenzie di ricerca e selezione del personale,
- agenzie di supporto alla ricollocazione professionale.

L'iscrizione nella sezione delle agenzie di somministrazione di tipo “generalista” comporta automaticamente la possibilità di svolgere tutte le altre attività e quindi, oltre alla somministrazione a tempo determinato, anche la somministrazione a tempo indeterminato, l'intermediazione, la ricerca e selezione e il supporto alla ricollocazione professionale. E' proprio questo l'aspetto maggiormente innovativo della legge del 2003 che, eliminando il principio dell'esclusività dell'oggetto sociale che vincolava l'attività delle agenzie di fornitura di lavoro temporaneo alla sola attività di somministrazione, consente oggi alle agenzie di somministrazione di diventare soggetti “polifunzionali” nel campo dei servizi per il lavoro, ferma restando la prevalenza delle attività di somministrazione di lavoro.

Le agenzie di somministrazione hanno l'obbligo di versare il 4% delle retribuzioni corrisposte agli enti bilaterali che, nel caso della somministrazione a tempo determinato è destinato a promuovere percorsi di qualificazione e riqualificazione e specifiche misure di carattere previdenziale (EBITEM - Ente bilaterale per il lavoro temporaneo, FORMATEMP – Fondo per la Formazione dei lavoratori somministrati a Tempo determinato) e nel caso della somministrazione a tempo indeterminato, è destinato a garantire, anche un'indennità in caso di fine lavoro (EBIREF – Ente bilaterale per l'integrazione al reddito e per la formazione).

Infine, nel quadro di una nuova gestione decentrata del mercato del lavoro (legge 30/2003) nel quale le Regioni si affiancano al Ministero del Lavoro nella gestione di alcune questioni legate al mercato del lavoro, alle agenzie per il lavoro (e quindi anche alle agenzie di somministrazione) è data la possibilità (non l'obbligo) di accreditarsi a livello regionale ricevendo riconoscibilità da parte delle Regioni e delle Province quali operatori idonei ad erogare servizi al lavoro negli ambiti regionali e provinciali di riferimento: tale processo di accreditamento dà la possibilità alle agenzie private per il lavoro di diventare veri e propri strumenti di politica attiva e di ricevere un finanziamento pubblico per lo svolgimento delle attività necessarie. D'altra parte le Regioni sono tenute ad istituire un elenco per l'accredito di tutti gli operatori pubblici e privati che erogano servizi per il lavoro, definendo altresì ulteriori norme (procedure e requisiti) per l'iscrizione e modalità di cooperazione e di collegamento tra gli operatori privati e i servizi pubblici.

3.1.4 L'impatto della normativa

Le specificità del regime di regolamentazione che riguarda il settore delle TWA, e in particolare i vincoli imposti dall'autorizzazione governativa, hanno un impatto significativo sulle dinamiche evolutive del comparto condizionando in maniera diretta, non solo la struttura del mercato, ma anche le scelte relative all'assetto societario, strategico ed organizzativo delle stesse agenzie.

La sostanziale rigidità del modello di regolamentazione, ad esempio, contribuisce ad innalzare le barriere all'entrata nel settore, limitare la nascita di nuovi soggetti e ridurre il livello di concorrenza nel settore della somministrazione di lavoro. La caduta del principio di esclusività dell'oggetto sociale, d'altra parte, apre nuovi mercati di sbocco per le agenzie, permettendo loro di soddisfare nuove tipologie di bisogni e sottoponendole ad una concorrenza allargata all'intero settore dell'intermediazione.

Alle agenzie è imposto l'obbligo di una certa "formalizzazione organizzativa". Al fine di ottenere l'autorizzazione ministeriale le agenzie di somministrazione devono essere presenti sull'intero territorio nazionale", e, in ogni caso, dovranno essere presenti in almeno quattro regioni. Esse devono inoltre dotarsi di uffici in locali idonei e di competenze professionali adeguate e dimostrabili per titoli e specifiche esperienze nel settore delle risorse umane e delle relazioni industriali (D.M. del 5 maggio 2005). Inoltre, alle agenzie è richiesto che:

- nella sede centrale e in quelle regionali debbano essere presenti almeno due persone con le qualifiche professionali sopra riportate;
- in ciascuna filiale vi siano almeno due dipendenti qualificati;
- il personale delle filiali deve essere assunto dalla agenzia anche se non necessariamente a tempo indeterminato.

Le agenzie polifunzionali sono poi obbligate a strutturare distinte divisioni operative, da gestire con una contabilità analitica separata per le diverse tipologie di attività svolte e l'obbligo di inviare le informazioni rilevanti sul mercato del lavoro al Ministero.

L'accordo raggiunto nel 2008 che ha dato avvio al rinnovo del contratto di somministrazione rappresenta un punto di partenza di una fase in cui le agenzie si trovano ad affrontare una nuova sfida, caratterizzata sia da maggior responsabilità sul piano sociale che da importanti opportunità di crescita: molti, infatti, sono gli aspetti oggetto di cambiamento. Primo fra tutti la possibilità di creare percorsi di stabilizzazione per i dipendenti somministrati, ma anche la sicurezza sul lavoro, la disciplina relativa alla maternità, l'accesso al credito, l'introduzione di forme di previdenza integrativa e assistenza sanitaria, nonché la formazione dei lavoratori.

Infine, tra le scelte di assetto organizzativo rientrano anche quelle legate alle procedure di accreditamento regionale e di accesso alla Borsa continua nazionale del lavoro. Ferma restando un'autonomia legiferante delle regioni, la normativa nazionale indica infatti dei requisiti di massima per l'accreditamento⁶⁷; in particolare, le agenzie, una volta accreditate, sono chiamate a svolgere funzioni pubbliche, a relazionarsi con gli altri attori del sistema in una logica di rete e a connettersi telematicamente.

3.2 Mercato del lavoro e somministrazione in Italia

Un secondo elemento che caratterizza l'ambiente in cui operano le agenzie per il lavoro è il mercato del lavoro. Nel seguito si sintetizzano alcune delle principali caratteristiche del mercato del lavoro in Italia, con particolare riferimento alle performance generali, alla struttura e caratteristiche dell'occupazione, alla diffusione del

⁶⁷ E in particolare: 1) la possibilità per l'utente di scegliere liberamente tra i servizi offerti dalla rete regionale 2) il rispetto degli standard nazionali per quel che riguarda le funzioni di accertamento dello stato di disoccupazione 3) la costituzione negoziale di reti di servizio 4) la connessione con Borsa Lavoro 5) il raccordo con il sistema regionale di accreditamento degli organismi di formazione.

lavoro interinale e alle modalità di ricerca di lavoro e di personale utilizzate da lavoratori ed imprese.

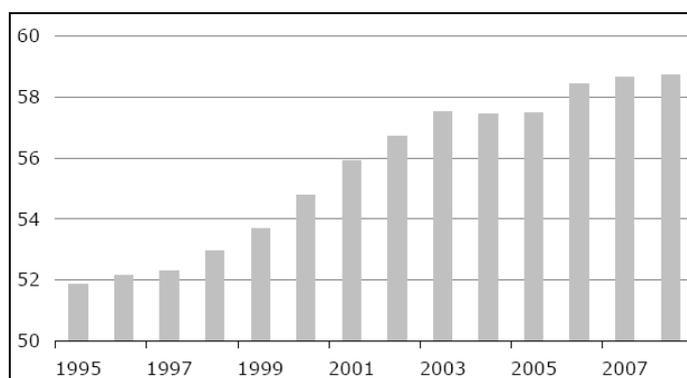
3.2.1 Performance generali del mercato del lavoro

Dalla seconda metà degli anni Novanta ad oggi le condizioni del mercato italiano sono migliorate in maniera considerevole come mostrano i dati forniti dall'Istat (CNEL, 2009).

Il tasso di attività della popolazione tra i 15-64 anni è passato dal 58,5% del 1995 al 63,3% nel 2008 (a questa considerevole crescita hanno contribuito, in particolare, l'aumento della partecipazione femminile al mercato del lavoro, quella dei giovani tra i 25 e i 28 anni e quella degli *over 60* nonché un ingresso continuo di forza lavoro straniera ed extra-comunitaria in Italia). Solo nel 2008 si è interrotta la quasi decennale tendenza declinante della disoccupazione. Era, infatti, dal 1999 che il tasso di disoccupazione italiano è andato riducendosi, diminuendo di oltre cinque punti percentuali (dall'11,3 per cento osservato nel 1998 al 6.1 registrato nel 2007). Il numero di persone in cerca di un'occupazione nello stesso periodo si è ridotto di oltre 1,1 milioni, un risultato considerevole se si considera che per tutta la seconda metà degli anni novanta il numero di disoccupati era rimasto sostanzialmente stabile attorno ai 2,5 milioni.

Il lungo e ininterrotto periodo di sviluppo economico, l'andamento moderato delle retribuzioni, la progressiva flessibilizzazione dei contratti di lavoro, la crescita delle attività del terziario e la maggiore partecipazione delle donne nel mercato del lavoro, sono tutti elementi che hanno contribuito negli anni alla crescita continua del tasso di occupazione, che nel 2008 ha raggiunto in Italia il suo valore massimo pari al 58,7%, di sette punti percentuali più elevato di quello del 1995. Nonostante la situazione occupazionale sia significativamente migliorata, le performance del mercato del lavoro italiano sono ancora distanti dagli obiettivi di Lisbona fissati per il 2010 e in particolare per quanto riguarda l'occupazione complessiva (70% contro il 59% dell'Italia), il tasso di occupazione femminile (il 60% contro il 46,3% dell'Italia) e il tasso di occupazione degli *over 55* (il 50% contro il 32,5% dell'Italia).

Figura 3.1: il tasso di occupazione in Italia (1995-2008)



Fonte: Rapporto CNEL, 2009

3.2.2 Struttura e caratteristiche dell'occupazione

La struttura dell'occupazione in Italia presenta differenze settoriali, dimensionali e territoriali piuttosto significative.

Negli ultimi anni è il settore dei servizi ad aver raggiunto i livelli di sviluppo maggiori, così come accade in molti altri paesi sviluppati; oggi la struttura dell'occupazione italiana è quella tipica dei paesi post-industriali con un 66,4% dei lavoratori impiegati nei servizi, il 29,7% nell'Industria, l'8,4% nelle costruzioni e solo il 3,8% in agricoltura. All'aumento del peso dei servizi ha fatto seguito anche una crescita in corrispondenza dei titoli di studio elevati (il 54% nel 2008); incrementi inferiori ma comunque positivi si sono avuti per gli occupati in possesso di diploma, mentre evidenti contrazioni si sono osservate per gli occupati *unskilled*: conseguentemente si sta osservando una "ricomposizione" della struttura occupazionale in Italia a favore di una maggiore qualificazione.

La struttura dimensionale dell'economia italiana è poi, come noto, sbilanciata verso le imprese di ridotte dimensioni il che influisce sulla composizione dell'occupazione per dimensione di impresa. Nel 2008 oltre metà degli occupati, il 56,1%, è impiegata in imprese fino a 19 addetti, solo l'11% sono occupati presso imprese di grandi dimensioni (con almeno 250 addetti) e il 14,7% dell'occupazione è assorbita dalle imprese con un solo addetto, il titolare (rispetto al 2004 si è ridotto il peso degli autonomi senza dipendenti e degli occupati in imprese con meno di 10 dipendenti ma in generale la struttura dell'occupazione per dimensione d'impresa è rimasta sostanzialmente invariata).

In termini territoriali sussiste da sempre un divario tra regioni del Centro-Nord e regioni del Sud che si è andato acuendo ulteriormente negli corso degli anni. Nel 2008 quest'ultimo è misurato da una differenza di quasi 21 punti percentuali per quanto riguarda il tasso di occupazione (46,1% contro il 66,9% e la media in Italia è del 58,7%) e da un tasso di disoccupazione che è pari al 4% al Nord, al 6,1% al Centro e al 12% nel Mezzogiorno.

Infine, vale la pena sottolineare come negli ultimi 15 anni, anche a fronte della deregolamentazione del lavoro, è cresciuto il numero di lavoratori impiegati con forme contrattuali atipiche (diverse dal lavoro standard a tempo indeterminato) e temporanee⁶⁸. In anni di espansione dell'occupazione totale, la componente occupazionale indipendente, che da sempre riveste un ruolo rilevante nel contesto italiano, è andata riducendosi lasciando il campo alla crescita dell'occupazione dipendente; quest'ultima, oltre alle occupazioni standard, comprende oggi una quantità di occupazioni "parzialmente standard" (tempo parziale e con durata non predeterminata) ed "atipiche" (dipendenti a termine e collaboratori); se nel 2008 i lavori "standard" sono circa 18 milioni e rappresentano il 77% del totale degli occupati, i lavoratori "parzialmente standard" sono 2,6 milioni e gli atipici quasi 2,8 milioni (ISTAT, 2009).

3.2.3 Il lavoro interinale

L'interinale in Italia ha raggiunto la sua massima diffusione nel 2007, nel corso del quale sono state registrate 1.263.700 missioni associate a 594.744 che hanno svolto mediamente 2,12 missioni nell'arco di un anno, per un numero complessivo di giorni lavorati pari a 53.782.944 e una durata media delle missioni pari a 42,5 giorni⁶⁹.

⁶⁸ La quantificazione del fenomeno del lavoro atipico dipende dalla definizione che si sceglie per lo stesso.

⁶⁹ A fronte della crisi finanziaria, i primi dati per l'anno 2008 mostrano un deciso rallentamento nei tassi di crescita dell'interinale, non solo riguardo al 2007, ma anche in relazione ai risultati conseguiti negli anni precedenti (Osservatorio Ebitemp, 2009). Rallenta, in particolare, la crescita nel numero di missioni di lavoro interinale, il numero degli occupati con contratto di lavoro interinale e le giornate retribuite: tali tendenze sono confermate anche dai dati sui primi mesi del 2009 anche se nella seconda metà dell'anno evidenziano un miglioramento tendenziale di tutti gli indicatori del lavoro interinale.

A fronte di una crescita dell'occupazione complessiva è cresciuta anche l'incidenza dell'occupazione interinale sull'occupazione dipendente (che comprende, oltre all'interinale, il tempo indeterminato, il tempo determinato, l'apprendistato e gli stagionali) passando dall'1,1% nel 2004 all'1,6 del 2007 così come l'incidenza dell'interinale sull'occupazione a termine che passa dal 9,4% nel 2004 al 12,2% nel 2007.

Tabella 3.1: il lavoro in somministrazione in Italia: dati di sintesi 2007

Dati di sintesi	2007
Numero di missioni	1.263.697
Numero giorni complessivi	53.782.944
Durata media delle missioni (in giorni)	42,5
Numero di lavoratori	594.744
Incidenza sull'occupazione dipendente	1,6%
Incidenza sull'occupazione a termine	12,2%

Fonte: Assolavoro

Alcune indagini condotte a livello nazionale e regionale consentono di delineare le principali caratteristiche dell'interinale in Italia per quanto riguarda sia la domanda che l'offerta (un'analisi dettagliata delle caratteristiche del lavoro interinale in Italia è riportata nel capitolo 4). In sintesi, fin dalla sua introduzione il lavoro interinale si è diffuso prevalentemente nelle regioni del Nord, dove veniva utilizzato in prevalenza dalle "grandi aziende" nel settore industriale (in particolare in quello metalmeccanico) per reclutare quasi esclusivamente professionalità di basso profilo (soprattutto operai) da inserire in maniera temporanea in organico. Negli ultimi anni si assiste ad un forte processo evolutivo all'interno del comparto (Altieri, Oteri e Pedaci, 2005). Il lavoro interinale è ormai diffuso su tutto il territorio nazionale, viene utilizzato anche in settori diversi da quello industriale, soprattutto nel settore terziario e in particolare nel commercio, e le aziende lo utilizzano per reclutare anche professionalità di medio - alto livello. Per quanto riguarda l'offerta, il lavoro interinale oggi coinvolge in egual misura sia gli uomini che le donne, i giovani e coloro che sono in possesso di titoli di studio medio - bassi, anche se negli ultimi anni si assiste ad un aumento nel livello complessivo di scolarizzazione. Infine, l'interinale in Italia è una forma contrattuale ampiamente utilizzata dalla forza lavoro straniera ed extracomunitaria nelle fasi di ricerca di una prima occupazione.

3.2.4 I canali di ricerca utilizzati da lavoratori e imprese

Prima di analizzare in dettaglio il mercato dell'intermediazione in Italia, si riporta una breve sintesi sulle modalità utilizzate da lavoratori e imprese per trovare lavoro e personale. Per quanto riguarda le persone chi cerca un'occupazione per la prima volta ma anche in seguito, si muove solitamente sulla base di abitudini consolidate che privilegiano oggi, come in passato, i canali "informali", quali la conoscenza diretta, la segnalazione di amici e l'auto candidatura, rispetto ad un iter più strutturato e professionale. In modo speculare anche le aziende alla ricerca di lavoratori privilegiano la conoscenza personale, diretta o indiretta, rispetto al contributo specialistico offerto dagli operatori privati, pubblici ed istituzionali attivi nel *matching* tra domanda ed offerta (tabella 3.2).

Tabella 3.2: modalità principali di selezione utilizzate dalle imprese (in %) per la ricerca di personale nel 2008, per classi dimensionali e macrosettore di attività economica

	Dipendenti				Settori		Totale
1-9	10-49	50-249	250-499	500 e oltre	Industria	Servizi	
CONOSCENZA DIRETTA							
41,2	35,4	19,1	11,0	9,2	43,7	35,3	38,7
SEGNALAZIONE CONOSCENTI/FORNITORI							
16,6	12,7	3,8	2,0	0,6	17,5	13,4	15,1
QUOTIDIANI E STAMPA SPECIALIZZATA							
5,1	4,9	4,7	5,2	4,0	3,7	5,9	5,0
AGENZIE DI SOMMINISTRAZIONE							
3,4	6,9	10,8	9,6	8,7	5,8	3,5	4,4
SOCIETA' DI SELEZIONE E ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA							
1,9	2,9	6,9	12,7	10,0	1,9	2,8	2,5
INTERNET E BANCHE DATI AZIENDALI							
23,3	29,4	29,5	51,6	56,7	20,2	30,1	26,1
CENTRI PER L'IMPIEGO							
4,5	4,5	2,2	1,9	1,2	4,6	4,2	4,4
ALTRE MODALITA'							
4,0	3,3	3,0	6,0	9,6	2,6	4,8	3,8

Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior, 2009

La struttura produttiva che contraddistingue il mercato italiano (prevalenza di piccole-medie imprese) non contribuisce di fatto allo sviluppo dei canali formali per la ricerca di personale; sono proprio le società di piccola-media dimensione a preferire meccanismi di ricerca diretta ed informale (conoscenza diretta, segnalazione di conoscenti e fornitori). Quando utilizzano canali di ricerca esterni prediligono i meccanismi più tradizionali, quali gli annunci sui quotidiani e la stampa e il servizio pubblico (Centri per l'Impiego). Le aziende di più grandi dimensioni, al contrario, se in molti casi internalizzano la funzione di ricerca e selezione di personale predisponendo anche dei siti internet dedicati alla raccolta delle candidature, quando si rivolgono ad intermediari del lavoro specializzati si orientano verso le agenzie private, e in particolare le società di ricerca e selezione, le agenzie di somministrazione e le associazioni di categoria.

3.3 Il settore dell'intermediazione di lavoro in Italia

Il mercato di riferimento delle agenzie per il lavoro e quindi anche delle agenzie di somministrazione generaliste è oggi quello dell'intermediazione di lavoro: l'abolizione del vincolo di esclusività dell'oggetto sociale ha di fatto autorizzato le ex società di lavoro interinale a svolgere, oltre alla fornitura di lavoro temporaneo, tutte o quasi le attività connesse con la mediazione di manodopera. Tutto ciò ha di fatto ampliato il mercato di riferimento delle agenzie per il lavoro, che dal solo segmento della fornitura

di lavoro temporaneo è oggi rappresentato dal più ampio settore della mediazione di manodopera.

Nel seguito si descrive il settore dell'intermediazione in Italia utilizzando lo schema:

- Struttura (caratteristiche stabili che influenzano le condotte);
- Condotta (politiche delle imprese);
- Performance (risultati di mercato e reddituali).

3.3.1 Struttura del settore

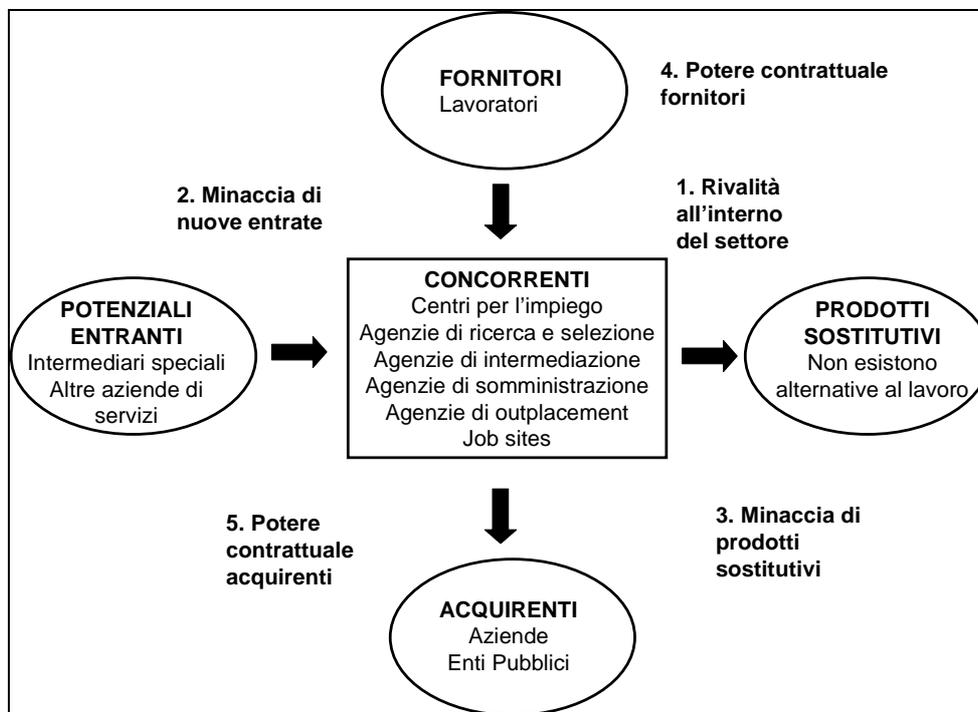
Un settore è tipicamente un insieme di “aziende che hanno combinazioni simili di processi economici caratteristici e operano negli stessi mercati o in mercati collegati” (Airoldi, Brunetti e Coda, 1994). Sebbene non esista una definizione univoca di intermediari nel mercato del lavoro, solitamente il settore dell'intermediazione del lavoro è composto da tutti quegli attori che mediano domanda ed offerta di lavoro nel mercato, indipendentemente dalla loro natura giuridica e dai loro obiettivi profit o non profit (Bergstrom, 2003).

In questo senso, Il DLgs 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 curriculum dei potenziali lavoratori, della preselezione e costituzione di relativa banca dati, della promozione e gestione dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro, dell'effettuazione, su richiesta del committente, di tutte le comunicazioni conseguenti alle assunzioni avvenute a seguito dell'attività di intermediazione, dell'orientamento professionale, della progettazione ed erogazione di attività formative finalizzate all'inserimento lavorativo”.

La struttura settoriale è data da un insieme di caratteristiche stabili che determinano l'intensità della concorrenza e il livello di redditività e influenzano le strategie delle aziende che in esso operano. In una visione allargata concorrono a definire i caratteri del settore cinque forze competitive (Porter, 1979): le imprese che fanno parte del settore; i fornitori; i clienti; i produttori di beni e servizi sostitutivi; i potenziali entranti. Ciascun elemento contribuisce in modo diverso a definire la competizione interna al settore della domanda/offerta di lavoro.

Figura 3.2: la struttura del settore dell'intermediazione di lavoro: le cinque forze competitive



I concorrenti. I soggetti che operano all'interno del settore influiscono su di esso in virtù del livello di competizione (prezzo, qualità, tasso di innovazione) che deriva dalla rivalità interna. Negli ultimi anni, e in particolare con l'introduzione del DLgs 276/2003, il mercato dell'intermediazione è passato da un mercato fortemente incentrato sulla presenza di intermediari istituzionali prevalentemente pubblici e sull'utilizzo limitato di intermediari specializzati ad una realtà in cui, accanto agli operatori tradizionali, si sono sviluppate nuove organizzazioni con diverse competenze.

I *Centri per l'Impiego* afferiscono al sistema dei servizi pubblici per il lavoro e operano a livello provinciale secondo gli indirizzi della Regione e si occupano della prima accoglienza, dell'orientamento e della preselezione del lavoratore. Tali Centri svolgono anche funzioni di assistenza a persone disabili o svantaggiate e di consulenza alle imprese conservando sia la titolarità di funzioni pubbliche esclusive, quali l'aggiornamento sullo status occupazionale del lavoratore, il monitoraggio dei flussi del mercato del lavoro e la certificazione dello stato di disoccupazione involontaria, sia funzioni esercitate in regime di concorrenza con gli altri operatori pubblici e privati nel mercato del lavoro, come l'intermediazione, la prevenzione della disoccupazione di lunga durata, l'inserimento delle "fasce deboli" e così via.

Tra le agenzie private vi sono le *società di ricerca e selezione* che rappresentano la tipologia più numerosa. La ricerca e selezione è definita come "l'attività di consulenza direzionale finalizzata alla risoluzione di una specifica esigenza dell'organizzazione committente, attraverso l'individuazione di candidature idonee a ricoprire una o più posizioni lavorative in seno all'organizzazione medesima, su specifico incarico della stessa, e comprensiva altresì di: analisi del contesto organizzativo dell'organizzazione committente; individuazione e definizione delle esigenze della stessa; definizione del profilo di competenze e di capacità della candidatura ideale; pianificazione e realizzazione del programma di ricerca delle candidature attraverso una pluralità di canali

di reclutamento; valutazione delle candidature individuate attraverso appropriati strumenti selettivi; formazione della rosa di candidature maggiormente idonee; progettazione ed erogazione di attività formative finalizzate all'inserimento lavorativo; assistenza nella fase di inserimento dei candidati; verifica e valutazione dell'inserimento e del potenziale dei candidati" (DLgs 276/3003). Presenti in Italia fin dagli anni cinquanta, le agenzie di ricerca e selezione sono state riconosciute legalmente solo con la legge 388/2000, e a seguito della riforma del 2003 sono registrate, previa autorizzazione, nella sezione IV dell'Albo del Ministero del lavoro⁷⁰.

Le *agenzie di somministrazione* si occupano prevalentemente, ma non esclusivamente, di fornitura di manodopera temporanea. A seguito dell'entrata in vigore del DLgs 2003 esse sono autorizzate a svolgere tutte le attività di mediazione di manodopera previste dalla legge (intermediazione, ricerca e selezione e ricollocazione professionale) e diventano pertanto la tipologia di intermediari privati più rilevante nel mercato italiano.

Le *agenzie di outplacement* (o agenzie di supporto alla ricollocazione professionale) fanno anch'esse parte delle agenzie private per il lavoro. Si occupano del supporto alla ricollocazione professionale, con cui si intende "l'insieme di attività e servizi attraverso i quali società specializzate facilitano il processo di collocazione in una nuova posizione lavorativa di uno o più dipendenti in uscita da una azienda in fase di riorganizzazione e non per ragioni che riguardano la correttezza o la moralità della persona" (DLgs 276/2003). L'outplacement viene effettuato su specifico ed esclusivo incarico dell'organizzazione committente, anche in base ad articoli sindacali, ed è finalizzata alla ricollocazione nel mercato del lavoro di prestatori di lavoro, singolarmente o collettivamente considerati; tale attività include la preparazione e la formazione finalizzata all'inserimento lavorativo, l'assistenza nella fase di inserimento di candidati, la verifica e valutazione dell'inserimento e del potenziale dei candidati.

Tra le agenzie private per il lavoro rientrano, infine, le *agenzie di intermediazione*. Questi operatori svolgono principalmente attività di mediazione tra domanda ed offerta di lavoro, ma, a seguito della riforma del 2003, possono svolgere anche servizi di ricerca e selezione del personale e di supporto alla ricollocazione nel mercato del lavoro.

Tra i concorrenti nel settore dell'intermediazione occorre, infine, ricomprendere tutte le società che offrono software per la gestione on-line del processo di ricerca e selezione e i fornitori di *e-recruiting* che offrono anche qualche servizio aggiuntivo. Gli operatori in questo segmento sono piuttosto numerosi: le aziende che internalizzano il processo di ricerca utilizzando il proprio sito web; le società di ricerca e selezione o di intermediazione che si avvalgono di una vetrina sulla rete; i quotidiani on-line che prevedono inserti specializzati; i siti generalisti ed i portali che si occupano dell'argomento per attrarre visitatori e rendere commercialmente appetibili gli spazi pubblicitari a disposizione.

I potenziali entranti. La riforma del 2003 apre l'attività di collocamento ad altri attori, i così detti intermediari speciali, soggetti a regimi particolari di autorizzazione. Si tratta delle Università pubbliche e private, i Centri di Formazione, i Comuni, le Camere di Commercio, gli istituti di scuola secondaria, le associazioni dei datori di lavoro, gli enti bilaterali e la fondazione dei Consulenti del Lavoro. Alcuni di questi soggetti presidiano già, anche se in maniera sporadica le funzioni di *placement*: qualora decidessero di praticare in maniera consistente tale attività potrebbero andare ad occupare un segmento

⁷⁰ Per l'esercizio dell'attività di ricerca e selezione del personale, oltre ai requisiti generali previsti dal decreto, è richiesta l'acquisizione di un capitale versato non inferiore a 25.000 euro e l'indicazione dell'attività di ricerca e selezione del personale nell'oggetto sociale, anche se non in via esclusiva.

strategico del mercato dell'intermediazione, quello della prima occupazione (i soggetti più attivi sono le Università, che in molti casi creano uffici di *job placement* istituzionalizzando la loro tradizionale attività di collocamento di neo-laureati e gli enti bilaterali che aggiungono ai tradizionali servizi di supporto ai lavoratori anche il supporto nella ricerca di lavoro).

In una visione più ampia, e laddove emergessero dei margini particolarmente elevati, imprese che operano in settori diversi e che dispongono di una ramificazione ben articolata sul territorio potrebbero pensare di riconvertire parte del business per dedicarsi alla mediazione del lavoro.

Il settore risulta nei fatti facilmente permeabile in quanto le barriere all'entrata, non risultano nei fatti così elevate da scoraggiare le iniziative di nuovi *players*. Nonostante nel settore esistano marchi riconosciuti e concorrenti con grandi risorse, che hanno realizzato grandi investimenti e dunque potrebbero indurre i potenziali nuovi entranti a temere reazioni molto forti, in linea generale sembra che l'attività di mediazione di manodopera non richiede investimenti iniziali e costi di impianto significativi, non comporta costi di riconversione eccessivamente elevati per l'acquirente e l'accumulazione di know-how non è un fattore fondamentale per il raggiungimento del vantaggio competitivo. Inoltre, sebbene le politiche pubbliche prevedano regimi di autorizzazione ed accreditamento che potrebbero rappresentare una consistente barriera all'entrata, l'orientamento nazionale e regionale sembra oggi orientato a favorire il maggior numero di accessi al settore e ai finanziamenti pubblici. Leggermente diverso è il caso della somministrazione; come descritto nel paragrafo 1.1.3, questo segmento è soggetto ad uno specifico regime di autorizzazione che richiede il possesso di determinate risorse finanziarie come capitale minimo per esercitare l'attività e diventa una barriera significativa; il servizio della somministrazione include poi spesso anche servizi ad alto valore aggiunto, rendendo necessari professionalità e know-how più sofisticati e il non possederli può rappresentare effettivamente un ostacolo alla penetrazione di nuovi soggetti.

I fornitori. I fornitori in questo settore possono essere considerati i lavoratori; il livello di competitività interna al settore è funzione del potere contrattuale dei fornitori, in quanto questi ultimi possono influenzare la redditività del settore in funzione della loro capacità di imporre alle imprese le condizioni di fornitura.

Nella ricerca dell'impiego l'aspirante lavoratore può decidere di gestire il proprio processo contattando autonomamente ed in maniera diretta o indiretta le organizzazioni che offrono lavoro; in alternativa può ricorrere a servizi di mediazione che, a seconda della fase della vita lavorativa e del livello professionale dell'individuo in cerca di occupazione, potranno essere erogati da attori differenti (Tabella 3.3). In tal senso è probabile che aspiranti lavoratori giovani e con un più elevato livello di competenze utilizzino siti web specializzati, Università e centri di formazione o intermediari specializzati, mentre coloro che posseggono un livello più basso di competenze si affidino più facilmente ad agenzie di somministrazione di lavoro o ad intermediari istituzionali.

Tabella 3.3: i concorrenti nel settore dell'intermediazione rispetto al target dei lavoratori

	FASE DELLA VITA LAVORATIVA	
	<i>Prima occupazione</i>	<i>Occupazioni successive</i>
LIVELLO PROFESSIONALE		
<i>Basso</i>	Centri per l'Impiego Agenzie di somministrazione Canali informali Intermediari istituzionali	Centri per l'Impiego Agenzie di somministrazione Canali informali Intermediari istituzionali
<i>Medio</i>	Agenzie di intermediazione Auto candidatura Siti web Istituzioni formative Intermediari specializzati	Agenzie di intermediazione Auto candidatura Società di ricerca e selezione Intermediari specializzati
<i>Alto</i>	Università Siti web Agenzie di ricerca e selezione Intermediari specializzati	Auto candidatura Agenzie di ricerca e selezione <i>Head Hunters</i>

Fonte: Consiglio e Moschera, 2005

Nella realtà italiana sembra che i lavoratori approccino agli intermediari del lavoro in forma individuale, hanno uno scarso potere di influenza e percepiscono poco le differenze di offerta tra chi offre selezione, outplacement, mediazione o altro (può favorire una diversa percezione dei vari soggetti che offrono i servizi l'intervento di azioni di pubblicità e promozione). Ad oggi l'unica minaccia che può venire alle imprese del settore da parte dei lavoratori è la disintermediazione e quindi la possibilità che essi trovino delle strade per contattare direttamente le imprese e gli enti pubblici senza transitare da un qualsiasi intermediario del lavoro⁷¹.

Gli acquirenti. I clienti sono le aziende pubbliche e private. Diversi sono i bisogni potenzialmente manifestabili ed è possibile correlarli alle dimensioni dell'azienda (piccola, media, grande) e alle fasi del ciclo di vita della risorsa umana (la fase precedente al suo ingresso, quella di permanenza all'interno della struttura e quella di uscita).

Il potere contrattuale è la principale minaccia per il settore proveniente dalle aziende clienti e consiste nella possibilità che esse si integrino a monte, internalizzando l'intera funzione risorse umane, contattino direttamente i lavoratori senza utilizzare i servizi di mediazione, si servano di altri strumenti in grado di garantire una certa flessibilità nella

⁷¹ Il grosso dell'ingresso nel lavoro in Italia, avviene ancora tramite metodi informali: i principali strumenti di selezione delle imprese restano la conoscenza diretta e la segnalazione di conoscenti e fornitori (per oltre il 50% dei casi). Per questo l'auto candidatura è un canale da non trascurare così come i concorsi pubblici e le risposte agli annunci sulla stampa.

gestione delle risorse umane e provvedano da se o rinuncino alla gestione dei lavoratori in uscita.

Nell'ambito della ricerca e selezione la struttura produttiva tipica del contesto italiano (imprese di piccole dimensioni) e la struttura dell'occupazione (prevalenza di profili di media-bassa qualifica) limitano l'utilizzo di canali formali per la ricerca e selezione del personale e rende ancora poco utilizzato lo strumento dell'outplacement (utilizzato soprattutto da grandi aziende a favore di profili dirigenziali e quadri). Le nuove tecnologie rendono poi particolarmente conveniente svolgere autonomamente tale attività; le grandi ed anche le medie imprese hanno iniziato ad attivare metodologie di reclutamento continuo attraverso la realizzazione di sezioni dedicate nel proprio sito web.

Nel caso in cui, invece, le aziende decidano di delegare all'esterno l'attività di ricerca e selezione delle risorse umane diversi sono i concorrenti in grado di offrire tali servizi: i fattori che determinano il grado di competizione tra gli attori si legano alla tipologia di profilo richiesto dalla posizione, al numero di persone da assumere e alla disponibilità, anche geografica, delle competenze possedute dagli aspiranti lavoratori ricercati (Tabella 3.4).

Tabella 3.4: i concorrenti nel settore dell'intermediazione rispetto al target delle aziende

	FASE DEL CICLO DI VITA DELLA RU IN AZIENDA		
DIMENSIONE AZIENDA	<i>Prima</i>	<i>Durante</i>	<i>Dopo</i>
<i>Piccola</i>	Autogestione attraverso canali informali Centri per l'Impiego	Utilizzo di altre forme di lavoro flessibili	
<i>Media</i>	<i>Web recruiting</i> Agenzie di somministrazione Agenzie di intermediazione Agenzie di ricerca e selezione	Agenzie di somministrazione Utilizzo di altre forme di lavoro flessibile	Agenzie di outplacement
<i>Grande</i>	Web recruiting e gestione interna del processo Agenzie di somministrazione Agenzie di intermediazione Head Hunter	Agenzie di somministrazione Utilizzo di altre forme di lavoro flessibile Agenzie che erogano servizi professionali (es. <i>payrolling</i> , formazione)	Agenzie di outplacement

Fonte: Consiglio e Moschera (2005)

3.3.2 Condotta e performance dei concorrenti

Nel caso del settore dell'intermediazione di lavoro è molto difficile definire un comportamento univoco dei concorrenti in quanto si tratta di numerose tipologie di intermediari che differiscono tra loro per quanto riguarda la natura (pubblici, privati ed istituzionali), le funzioni svolte nel mercato del lavoro e il *core business*⁷². In un mercato composito da soggetti tanto differenziati anche in termini di dimensione, servizi offerti, diffusione sul territorio, penetrazione nei singoli segmenti, risulta difficile anche definire le performance complessive del settore (tipicamente misurate in termini di livelli di remunerazione, tassi di espansione, efficienza e competitività).

Per queste ragioni, al fine di descrivere sinteticamente i comportamenti e i risultati degli intermediari nel settore dell'intermediazione, si considerano separatamente le principali tipologie di intermediari che operano nel contesto italiano.

Centri per l'Impiego. Fino alla seconda metà degli anni '90 l'unico servizio di *placement* disponibile è stato quello del collocamento pubblico che doveva essere utilizzato obbligatoriamente per l'assunzione di determinate categorie di lavoratori.

Nel 2009 sono presenti in Italia 537 Centri per l'Impiego dislocati sull'intero territorio nazionale con una dimensione media di circa 23 dipendenti; si concentrano prevalentemente nel sud e sulle Isole raccogliendo un'utenza complessiva di circa 2 milioni e mezzo di persone all'anno (ISFOL, 2007). I target principali dei Cpi sono i lavoratori in difficoltà, come i disabili, gli immigrati, le donne in rientro dalla maternità, e soprattutto i disoccupati di lunga durata e le persone in possesso di un titolo di studio basso: a queste persone i Cpi offrono prevalentemente servizi di orientamento, inserimento lavorativo e formazione professionale.

Negli ultimi anni il servizio pubblico si è radicalmente rinnovato. Con il DLgs 181/2000 la logica "assistenzialista" è stata sostituita (almeno nelle intenzioni) da percorsi personalizzati verso il lavoro⁷³. Molti Centri per l'impiego si sono specializzati nello stimolo all'auto imprenditorialità locale attraverso attività sistematiche di diffusione delle informazioni, incentivo al lavoro autonomo, assistenza nella gestione dei sussidi e consulenza specialistica nella fase di *sturt-up*.

Nonostante i numerosi cambiamenti strategici ed operativi i Cpi raccolgono ancora solo una piccola parte della domanda proveniente dalle aziende per la ricerca e selezione di personale (circa il 4,4%); le aziende che ne fanno maggior uso sono quelle che operano nei settori del manifatturiero, metal meccanico e turistico alberghiero; esse si rivolgono al servizio pubblico principalmente per la ricerca di personale di media bassa qualifica, quali operai non specializzati e impiegati esecutivi⁷⁴. Rispetto ai lavoratori il vantaggio del soggetto pubblico rispetto ai *competitors* privati è rappresentato dalla fiducia riposta dal lavoratore nella sua neutralità: il cittadino pur diffidando pregiudizialmente dell'efficienza del soggetto pubblico gli attribuisce comunque una neutralità ed un rispetto delle norme che non riconosce al privato: l'essere soggetti pubblici è pertanto fonte di garanzia e se a questa si associa una nuova capacità di erogazione ciò può

⁷² Come si è visto il settore è composto dalla sommatoria di tutte le imprese che operano nei campi del collocamento pubblico e privato, della ricerca e selezione, del lavoro interinale, della ricollocazione professionale del *e-recruitment* e dell'orientamento, a cui si aggiungono anche gli uffici *placement* delle Università e i Centri di Formazione.

⁷³ Un esempio è rappresentato dal "Patto di servizio", attivato in metà dei Cpi, tramite cui sia l'ufficio che l'utente si impegnano ad affrontare un percorso di formazione e inserimento: l'obiettivo è quello di scoraggiare il fenomeno dell'opportunismo di chi cerca solo un sostegno economico, sebbene nella metà dei casi il mancato rispetto degli impegni non comporti delle sanzioni.

⁷⁴ http://www.repnet.it/n203_2.htm

diventare un'arma competitiva importante nel mercato dell'intermediazione di manodopera.

Agenzie di ricerca e selezione. La tipologia più numerosa tra le agenzie per il lavoro è sicuramente quella dalle società di ricerca e selezione. Nel 2009 sono in totale 683 le società di ricerca e selezione iscritte all'albo informatico del Ministero del lavoro e fanno registrare un giro d'affari che si aggira intorno ai 500 miliardi di euro. Dal lato dell'offerta i target delle agenzie di ricerca e selezione sono principalmente i lavoratori specializzati con professionalità di livello medio - alto. Dal lato della domanda coprono solamente il 2,5% del mercato e a loro si rivolgono per la maggior parte aziende che appartengono al settore finanziario, alla grande distribuzione, all'informatica e al tessile/abbigliamento e le competenze più richieste dalle aziende sono quelle nell'area commerciale/marketing, direzione generale e risorse umane.

Vi sono operatori di grandi dimensioni legati spesso anche a circuiti internazionali ma per la maggior parte si tratta di società di piccole che operano a livello locale e/o in mercati di nicchia⁷⁵. Nella maggioranza dei casi le agenzie di ricerca e selezione non adottano un approccio strategico specialistico per settori e profili ma mantengono un target piuttosto indifferenziato (Consiglio e Moschera, 2005).

Nel comparto si distinguono i così detti "cacciatori di teste" (*Head Hunters*); si tratta di agenzie specializzate nella ricerca di profili dirigenziali e si distinguono al loro interno rispetto al mercato di intervento e alla maggiore o minore specializzazione su determinati profili: offrono anche servizi aggiuntivi alle aziende come la consulenza organizzativa e del personale, la formazione, la valutazione delle performance e la realizzazione di report di settore. Vi sono anche società di *temporary (interim) management*: coprono una sola piccolissima fetta del mercato del lavoro, hanno lo stesso funzionamento di una agenzia di somministrazione e si occupano di selezionare e fornire alle organizzazioni lavoratori temporanei in posizioni manageriali; a differenza delle agenzie di somministrazione generaliste i manager "temporanei" non sono assunti dall'agenzia, ma sono lavoratori indipendenti utilizzati dalle aziende per affrontare situazioni di crisi, per portare avanti progetti di cambiamento o per gestire fasi di successione imprenditoriale.

Agenzie di outplacement. Nel 2009 le società di supporto alla ricollocazione riconosciute e presenti nell'Albo elettronico del Ministero del lavoro sono 57. Nel 2005 il comparto realizzava un giro d'affari di circa 20 milioni di euro che è cresciuto del 20% nel 2008 anche a fronte della crisi finanziaria e dei fondi messi a disposizione dalle amministrazioni pubbliche per il ricollocamento della manodopera in esubero.

I committenti principali delle società di outplacement sono solitamente grandi aziende, multinazionali, e solo in minor misura, società di dimensioni medio - grandi (Bianco, 2004). I dati pubblicizzati dall'ASIO (Associazione Italiana Società di Outplacement) mostrano che nel periodo 2004-2005 le società aderenti all'Associazione hanno re-impiegato oltre 2.800 persone su un totale gestito di circa 3.300, conseguendo un tasso medio di ricollocazione dell'85% (operazioni collettive). Nello stesso biennio il ricollocamento individuale ha interessato figure impiegatizie, quadri e dirigenti di età compresa tra i 38 e i 45 anni, che nell'arco di circa 6 mesi sono stati ricollocati con successo in settori privati dell'industria e dei servizi e nella Pubblica Amministrazione.

Agenzie di intermediazione. Nel 2009 nell'albo del Ministero sono registrate 17 agenzie private di intermediazione. Nello svolgere prevalentemente attività di

⁷⁵ Alcune, pur operando in ambito nazionale, sono organizzate in federazioni che comprendono diversi stati. Esistono anche delle federazioni internazionali (es. Association of Executive Search Consultants – AESC) che si occupano di ricerca di dirigenti per imprese multinazionali o, in ogni caso, con una pensione internazionale.

collocamento le agenzie di intermediazione concorrono direttamente con il settore pubblico con la differenza che il collocamento privato è svolto da organismi che sono delle imprese a tutti gli effetti, e che quindi per sopravvivere debbono vendere i propri servizi sul mercato.

Le ragioni per cui il numero di tali operatori è oggi piuttosto ridotto risiedono nei criteri di autorizzazione particolarmente rigidi per questa tipologia di agenzia per il lavoro. Le società che si registrano nella sezione "agenzie di intermediazione" sono autorizzate ad erogare servizi di intermediazione, ricerca e selezione e outplacement. Per ottenere l'autorizzazione dal Ministero devono però rispettare requisiti organizzativi simili a quelli delle agenzie di somministrazione (società di capitali, 50.000 euro di capitale versato, presenza in almeno quattro regioni e avere l'intermediazione quale attività prevalente), oltre ai classici requisiti di tipo giuridico e finanziario. Per questo molte ex società di intermediazione a partire dal 2003 si sono convertite in agenzie di somministrazione generaliste così da poter offrire l'intera gamma di servizi per il lavoro compresa la somministrazione di manodopera.

Intermediari speciali. Altre organizzazioni sono autorizzate, in regime speciale, a svolgere attività di intermediazione nel mercato del lavoro.

Tra queste le Università, le uniche ad essere legittimate *ex lege* all'esercizio dell'intermediazione, sono destinate a diventare il canale principale per i neolaureati per la ricerca della prima occupazione. A tre anni dalla riforma solo il 60% delle Università italiane offriva servizi di *job placement* per i laureati (ISFOL, 2006a) a cui solo il 5,2% dei laureati ha fatto ricorso mostrando di preferire ancora modalità dirette per la ricerca di lavoro, quali l'invio di curriculum ai datori di lavoro (30,5%), la conoscenza diretta (20%) e le inserzioni sui giornali (ISTAT, 2006).

Nella sezione VI dell'albo informativo del Ministero del lavoro sono registrate 20 agenzie di intermediazione in regime particolare di autorizzazione; si tratta di agenzie comunali e datoriali che per svolgere l'attività di intermediazione devono rispettare alcuni vincoli giuridici ed organizzativi. Quanto a questo gruppo vari fattori paiono aver influito sulla non ancora completa "messa in opera" della riforma. Si rileva una scarsa "convenienza" per gli attori economici ad operare come agenzie di intermediazione, un limitato interesse delle parti sociali ad "emergere" nel "nuovo" ruolo di intermediatori, direttamente o attraverso i loro enti bilaterali e una solo parziale attivazione dei sistemi regionali di autorizzazione, indispensabili all'ingresso dei nuovi operatori locali (ISFOL, 2006a).

Job sites. Il 26,1% delle persone in cerca di lavoro utilizza internet per cercare lavoro inviando direttamente il proprio curriculum alle banche dati aziendali o rivolgendosi ai siti web dedicati all'*e-recruitment*. Sono circa dieci i siti di job recruiting in Italia che offrono servizi di comunicazione e contatto. Sebbene si pensasse che internet avrebbe sostituito i soggetti classici dell'intermediazione, negli anni i job sites hanno perso quote di mercato e si trovano oggi in forte difficoltà; ciò perché il "primo contatto" non è che il punto di arrivo di un processo molto più complesso che include, ad esempio, la valutazione del CV e il colloquio *face-to-face* (si tratta di componenti importantissime del processo di matching che i job sites non sono riusciti ancora a presidiare).

Un fenomeno recente riguarda la nascita e la crescita dei social network professionali dedicati al mondo del lavoro che, sfruttando una tecnologia web 2.0⁷⁶, favoriscono la

⁷⁶ Con il termine Web 2.0 si intende "l'ambiente in cui si sono sviluppati dei siti web e delle applicazioni, che mettono il controllo del contenuto, sia generato direttamente dall'utente che no, nelle mani del consumatore.

creazione di legami deboli tra individui e offrono chance occupazionali a chi vi partecipa. In tutto il mondo nascono reti sociali on-line che collegano chi vuol progredire nel mercato del lavoro: dai siti americani Vault, frequentato da chi è ad inizio carriera, LinkedIn, per chi ha qualche anno di esperienza, e Ryze che punta ai professionisti di lungo corso, agli europei come il francese Viadeo o lo spagnolo Neurona. Anche se un po' in ritardo rispetto al resto d'Europa il fenomeno sta prendendo piede anche in Italia. Se si considera l'importanza che assumono le relazioni sociali per la ricerca di lavoro in Italia e che nel 2007 i visitatori dei social network sono stati 11.377.399 è prevedibile che la tecnologia web 2.0 possa condizionare in maniera significativa le future dinamiche del mercato dell'intermediazione italiano (Nielsen, 2007).

3.4 Il comparto delle agenzie di somministrazione

Dopo aver analizzato le caratteristiche dell'ambiente istituzionale ed economico in cui operano le agenzie per il lavoro, in questa sezione si approfondisce la struttura del comparto delle agenzie di somministrazione (dimensioni, trend e struttura del segmento) e si mettono in luce le recenti evoluzioni dei comportamenti strategici a livello corporate e di business.

Nel capitolo 2, è stato ampiamente illustrato come le scelte strategiche di gruppo e competitive adottate dalle TWA condizionano il loro ruolo nel mercato del lavoro e in particolare l'effetto generato sui risultati di lungo periodo dei lavoratori: le strategie a livello corporate - diversificazione, localizzazione e internazionalizzazione - determinano il livello di diffusione del lavoro interinale nel contesto nazionale ed internazionale; le strategie competitive (costo vs differenziazione) determinano le modalità con cui ciascuna agenzia svolge la propria funzione di intermediario nel mercato del lavoro (attività di *job matching*, sviluppo della forza lavoro e *market making*) e gestisce i lavoratori interinali.

3.4.1 Dimensioni, trend e struttura

Nel seguito si illustrano in sintesi le dimensioni, i trend di sviluppo e la struttura del segmento della somministrazione in Italia. Per fare questo si utilizzano i dati contenuti nell'albo informatico del Ministero del lavoro, quelli comunicati dalle associazioni di categoria (Confinterim, Ailt Apla e Assolavoro, Ebitemp e Formatemp, Ciett) e i risultati di indagini condotte di recente sul comparto delle agenzie di somministrazione (Consiglio S., Moschera S., 2001; 2005; 2008; ISFOL, 2006b Altieri e Oteri, 2004; Altieri G., Oteri C, Pedaci M., 2004).

In particolare si focalizza l'attenzione su:

1. livello di diffusione del lavoro in somministrazione;
2. numero di agenzie e filiali presenti sul territorio;
3. fatturato annuo nel settore e trend di crescita;
4. grado di concentrazione;
5. struttura del mercato;

I due parametri principali per misurare la diffusione del lavoro interinale e la forza competitiva delle agenzie per il lavoro sono il *tasso di penetrazione* del lavoro in

somministrazione rispetto alla popolazione attiva e il numero di lavoratori in somministrazione equivalenti a lavoratori full-time.

A fronte di una crescita costante nel corso degli anni, nel 2007 il tasso di penetrazione ha raggiunto in Italia l'1%; si tratta di un valore decisamente basso se confrontato con il 4,5% del Regno Unito, il 2,8% dell'Olanda, il 2,4% della Francia e la media europea più in generale (2%) che indica un potenziale ancora inespresso da parte del mercato. Tale indicatore è però il frutto di una media ponderata a livello nazionale e in alcune aree del paese, in particolare nelle regioni del Nord, il tasso di penetrazione dell'interinale risulta oggi molto vicino alla media europea (pari al 2,1%).

Negli ultimi anni è cresciuto anche il numero di lavoratori occupati nell'interinale equivalenti a lavoratori full-time; nel 2007 sono 220.000 lavoratori e rappresentano il 5,7% circa del totale in Europa.

Tabella.3.5: principali indicatori del lavoro in somministrazione

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
T. Penetr.	0.0%	0.1%	0.3%	0.3%	0.4%	0.6%	0.7%	0.7%	0.7%	1.0%
Med. europea	1.1%	1.2%	1.5%	1.5%	1.4%	1.5%	1.6%	1.7%	1.8%	2.0%
Lav. Full-time	10	26	69	67	82	132	154	157	199	220
Tot. Europa	1.857	2.093	2.584	2.572	2.554	2.685	2.893	3.051	3.393	3.800

Fonte: Ciett

Accanto alla crescita del lavoro interinale in Italia le agenzie di somministrazione (ex società di lavoro interinale) si sono affermate nel sistema del lavoro italiano a partire dal 1997 conquistando in misura crescente quote di "mercato". In particolare, nei primi anni di vita il segmento si è dimostrato fortemente dinamico come testimonia la crescita del numero di società autorizzate, degli sportelli attivi distribuiti su tutto il territorio nazionale e del fatturato.

Tabella 3.6: evoluzione del settore in termini di agenzie, filiali e fatturato

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Società	33	41	51	66	70	64	73	79	83	81
Filiali	402	740	1.695	N.D.	N.D.	2.427	2.400	2.500	2.400	2.500
Fatturato	128	751	1.722	2.505	3.029	3.250	4.000	4.625	5.600	6.288
Fat x Ag	3,89	18,32	33,76	37,95	43,27	51,54	54,79	58,54	67,46	77,62

Fonte: Associazioni di categoria

A novembre 2009 sono registrate nell'albo informatico del Ministero del lavoro 83 agenzie di somministrazione generaliste. E' però tra il 2001 e il 2003 che il settore inizia ad animarsi. Nel primo anno operavano, infatti, 33 società di lavoro interinale, di cui alcune attive già dal 1997; tra il 1998 e il 2003 sono state costituite ben 46 nuove società con un aumento costante di anno in anno. Tra il 2001 e il 2003 si registra la nascita di

molte nuove società italiane e l'arrivo in Italia di alcune grandi multinazionali che già operavano all'estero; a ciò si sono aggiunte numerose acquisizioni/fusioni all'interno del settore e le prime cessazioni: il risultato di tutto ciò ha condotto nel 2003 ad un mercato composto da 64 agenzie private di somministrazione, cifra che è cresciuta in maniera pressoché costante fino al 2009.

Fin dall'inizio il mercato italiano si è caratterizzato per 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. Sfruttando e valorizzando le esperienze consolidate in altri paesi e l'iniziale riluttanza manifestata dagli investitori nazionali queste multinazionali hanno fatto il loro ingresso nel mercato italiano controllando fin da subito una quota consistente di mercato.

Accanto al numero di società cresce anche il numero di filiali aperte nell'intero territorio. Il numero di filiali raggiunge le 2.500 unità nel 2007 (nel 1999 erano 740 e nel 2000 erano 1.695) ma si osserva come a partire dal 2003 il numero medio di filiali per agenzia è diminuito passando da 37,9 filiali per agenzia nel 2003 a 33,7 nel 2005 e a 30,8 nel 2007⁷⁷. Le agenzie di lavoro interinale hanno investito inizialmente soprattutto al Nord ossia dove il mercato è da sempre più dinamico: nel 2007 il 71,9% delle società ha sede legale nel Nord Italia, il 20,7% al sud e il 7,4 al Sud e nelle Isole. La distribuzione delle filiali sul territorio segue la concentrazione delle sedi legali delle società per macroarea con una concentrazione decisamente maggiore al Nord.

Il fatturato complessivo delle agenzie di somministrazione nel 2007 è stato pari a 6,288 miliardi di euro. Dopo gli straordinari tassi di crescita dei primi tre anni di attività (+485% nel 1999 e +129% nel 2000), legati alla recente introduzione del lavoro temporaneo in Italia, il settore ha continuato a crescere a tassi più contenuti ma in ogni caso significativi (superiori al 10%). Gli anni in cui si assiste ad una crescita più contenuta sono il 2003 e il 2005 a testimonianza di un periodo di difficoltà del comparto e in generale dell'economia italiana⁷⁸.

Notevole è l'incremento del fatturato medio per agenzia che passa dai 18 milioni di euro del 1999 ai 77,6 del 2007. Il dato dimostra la notevole crescita dimensionale dell'agenzia media: il comparto aumenta il valore in maniera più che proporzionale rispetto all'aumento del numero di società operanti. Hanno maggiormente beneficiato della crescita innanzitutto le società già presenti nei primi anni ma ci sono stati interessanti spazi di crescita anche per le nuove entranti a sottolineare il carattere "emergente" che contraddistingue il mercato della somministrazione in Italia (fenomeni simili sono assenti in settori maturi e stabili nei quali le nuove entranti devono obbligatoriamente sottrarre fatturato alle società già attive).

Fin dall'inizio il mercato italiano delle agenzie per il lavoro si è presentato piuttosto concentrato, anche a causa del limitato numero di società operative e a cinque anni dalla sua nascita si caratterizzava per un sostanziale oligopolio di due grandi agenzie straniere multinazionali seguite da due di media dimensione. Dal 1999 ad oggi emerge però una significativa riduzione della concentrazione del settore: le prime tre società, dopo un iniziale consolidamento nei primi 3 anni, perdono circa 15 punti percentuali tra il 1999 e il 2006; leggermente inferiore è la diminuzione della concentrazione considerando le

⁷⁷ Tale fenomeno è frutto con molta probabilità dell'aumento delle società con poche filiali, in particolare le nuove entranti poiché vi è al contrario una tendenza ad aumentare il numero di filiali tra le società presenti da più tempo nel comparto (Consiglio e Moschera, 2005).

⁷⁸ Altieri, Oteri, Pedaci (2004) individuano quattro motivazioni alla base della riduzione del fatturato: i prezzi più bassi praticati a fronte dell'aumentata concorrenza (il numero di missioni è infatti cresciuto in quegli anni); una situazione economica negativa; l'incertezza normativa; minori vantaggi economici dei nuovi comparti dell'interinale (settore terziario).

prime 5 agenzie (-14%). Nel 2006 il settore risulta ancora piuttosto concentrato con dieci agenzie che controllano il 71,6% delle quote di mercato, le prime 5 che ne raccolgono il 53,9% e le prime 3 il 44,8%.

Tabella 3.7: evoluzione delle quote di mercato 1999-2007 (valore % di fatturato cumulato)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Prime 10	78,8	75,8	72	70,9	69,4	68,8	68,0	71,6
Prime 5	68,1	66,3	62,0	59,5	56,7	56,1	54,5	53,9
Prime 3	59,6	60,2	56,3	51,7	48,2	47,2	46,1	44,8

Fonte: Consiglio e Moschera, 2008

Un ultimo aspetto legato alla struttura del settore riguarda le caratteristiche giuridiche e dimensionali delle agenzie.

La forma giuridica prevalente delle agenzie di somministrazione presenti in Italia è la società per azioni. La tendenza ad adottare la forma di società per azioni si è andata consolidando nel corso degli anni, e in particolare tra il 2001 e il 2003, per attenuarsi già nel biennio successivo (2004-2005) così che nel 2007 l'85,5% delle agenzie erano società per azioni (70 agenzie), il 12% società a responsabilità limitata (10 agenzie) e il 2,5% cooperative sociali (2 agenzie).

Se il numero complessivo di agenzie nel mercato italiano è ancora oggi piuttosto limitato se confrontato con altri paesi europei (in Gran Bretagna sono 10.462, in Germania sono 7.885, in Olanda sono 2.100), per contro la dimensione media delle agenzie è elevata in termini di fatturato, numero di filiali e dipendenti per agenzia (l'Italia è il paese europeo con il maggior numero di filiali e di dipendenti per agenzia).

Nel 2006 il comparto conta la presenza di poche agenzie di medie-grandi dimensioni in termini di fatturato (fatturato superiore ai 101 milioni di euro) e molte agenzie micro (fatturato superiore ai 20 milioni di euro), agenzie di medie dimensioni (dai 41 ai 100 milioni di euro) e quelle piccole (dai 21 e i 40 milioni di euro). Le prime assorbono circa il 63% dei dipendenti totali del settore (che nel 2006 ammontavano a 9.500) mentre le due classi più piccole raccolgono solo il 14% dei dipendenti diretti. Anche rispetto al numero di filiali, prevalgono le agenzie di grandi dimensioni, che contano il 32% delle filiali totali seguite da quelle di medie dimensioni che ne contano il 24,9%.

3.4.2 I comportamenti strategici a livello corporate

Le più recenti indagini sul comparto evidenziano che le agenzie di somministrazione, a più di dieci anni dalla loro comparsa, si pongono per l'immediato futuro obiettivi di crescita nella maggior parte dei casi perseguiti attraverso percorsi di sviluppo interno (Consiglio e Moschera, 2008). Nel seguito si approfondiscono le strategie delle agenzie di somministrazione a livello di gruppo e quindi le scelte messe in campo dalle imprese del settore per crescere ed incrementare le proprie quote di mercato: scelte di diversificazione dell'offerta, scelte di localizzazione territoriale e scelte di internazionalizzazione⁷⁹. Anche in questo caso i dati utilizzati provengono dai siti

⁷⁹ Per questa sezione sono state prese in esame indagini campionarie relative alle società di somministrazione (Consiglio, Moschera, 2001, 2005; Altieri, Oteri, Pedaci, 2004)

internet delle agenzie, le comunicazioni aziendali, articoli di giornale e indagini condotte sul comparto delle agenzie di somministrazione.

Nei Box si approfondisce il caso dell'agenzia Alfa, agenzia di somministrazione generalista che opera nel mercato italiano a partire dal 1997 (BOX 1)⁸⁰.

BOX 1 – Agenzia Alfa

Alfa viene costituita il 22 luglio 1997 in forma di società cooperativa grazie ad un progetto comune fra diversi soggetti economici e rappresentativi appartenenti al settore dell'economia sociale. Il numero dei soci è aumentato rapidamente fino a raggiungere quota 430, con l'adesione progressiva di numerosi soggetti affini al progetto imprenditoriale originario.

Il 1° aprile 2003 la forma societaria viene modificata in società per azioni dopo una operazione di riassetto organizzativo che ha visto l'acquisizione di una società di lavoro temporaneo operante nel mercato italiano e l'entrata nell'assetto proprietario di un istituto bancario.

Negli anni l'agenzia Alfa si è strutturata come gruppo, attraverso la costituzione di una serie di società interamente controllate da Alfa Spa, alle quali è stato affidato il compito di sviluppare specifici segmenti o aree geografiche pienamente coerenti con il "core business" della capogruppo: quello dell'esercizio dell'attività di agenzia per il lavoro di tipo generalista.

Alfa è oggi un'agenzia per il lavoro italiana specializzata nella fornitura di lavoro temporaneo, rappresenta il quarto operatore in Italia in termini di fatturato e il secondo a capitale interamente italiano. Oltre alla fornitura di lavoro temporaneo la società offre qualsiasi tipo di servizio per il lavoro operando sulla base di un completo sistema di Responsabilità Sociale (fondato su mission, Carta dei Valori, Codice Etico, Bilancio Sociale e Certificazione Etica SA8000).

I numeri del 2008:

- fatturato di 490 milioni di euro,
- 9.748 imprese clienti in portafoglio,
- oltre 600.000 lavoratori avviati in missione (da inizio attività),
- 97.488 avviamenti stipulati,
- 24,8 milioni di ore lavorate,
- 192 filiali dislocate su tutto il territorio nazionale,
- uno staff interno di 826 persone.

La mission di Alfa è orientata a soddisfare le aspettative di tutti i suoi stakeholders.

In primo luogo, la società si impegna per rendere effettiva la centralità della persona sia riguardo ai propri dipendenti, sia a chi cerca occupazione e in particolare ai lavoratori migranti e svantaggiati, sostenendo i diritti e le aspirazioni di ciascuno e sviluppando responsabilità, spirito di iniziativa e competenze. In secondo luogo, Alfa è orientata a diventare leader in efficienza, innovazione, trasparenza economica, qualità sociale e stile nelle relazioni e a operare come partner nel raggiungimento dei legittimi obiettivi di imprese, lavoratori ed istituzioni, in Italia e in tutti i paesi in cui opera. In terzo luogo, nei confronti della società più in generale, Alfa vuole contribuire a migliorare il mercato del lavoro, la sua trasparenza e la sua capacità di stimolare la crescita economica secondo un modello di attiva sussidiarietà. In quarto luogo, la società si sforza per rendere evidenti i valori di cooperazione e solidarietà dei soci riconoscendo l'importanza dei diritti e dei meriti nel lavoro e contribuendo ad un efficace modello di equità sociale e di crescita civile. Infine, in qualità di società per azioni, si pone l'obiettivo di valorizzare l'investimento dei soci accrescendo la solidità dell'impresa con scelte responsabili e coerenti in sintonia e sinergia con i loro obiettivi strategici.

3.4.2.1 Diversificazione

⁸⁰ Si è scelto di approfondire il caso specifico dell'agenzia Alfa perché proprio questa sarà oggetto di indagine nel capitolo 5 quando si analizzerà l' "effetto agenzia" sui percorsi di stabilizzazione dei lavoratori interinali. Per garantire l'anonimato si utilizza il nome generico Alfa per indicare l'agenzia oggetto di studio.

A fronte della rimozione dell'obbligo dell'esclusività dell'oggetto sociale con la riforma del 2003 tutte le ex società di fornitura di lavoro temporaneo, così come i nuovi entranti, hanno fatto richiesta al Ministero per avere l'autorizzazione ad operare come società "generaliste" così da poter erogare l'intera gamma di servizi per il lavoro previsti. Rispetto alle strategie di diversificazione nel mercato italiano si distinguono agenzie focalizzate, agenzie diversificate strutturate e agenzie diversificate attendiste.

Le *agenzie focalizzate* sono quelle che, nonostante la possibilità offerta dalla legge ad erogare nuovi servizi, scelgono di accreditarsi sul mercato come fornitori specializzati di lavoro in somministrazione. Si tratta in prevalenza di società di micro/piccole dimensioni che da una parte desiderano essere considerati dai clienti come soggetti specializzati nella fornitura di lavoro temporaneo, dall'altra sono consapevoli che l'entrata in nuovi comparti richiederebbe ingenti investimenti e nuove risorse necessari per sconfiggere operatori già consolidati in quel business. Tra l'altro, la propensione a diversificare anche da parte delle aziende di media dimensione appare negli ultimi due anni meno forte rispetto al passato.

“Diversificare adesso, investendo nella ricerca e selezione o nella formazione sarebbe come pretendere di avere dei grandi interessi senza prima aver accumulato un capitale notevole. Per questo il nostro piano di sviluppo per il prossimo triennio prevede il consolidamento nell'offerta di lavoro temporaneo...Non siamo interessati ad entrare in settori come la ricerca e selezione oppure la formazione se non per lo stretto necessario che serve per soddisfare le esigenze delle aziende clienti. La somministrazione ha ancora ampie potenzialità di sviluppo in Italia e poi quando decideremo di diversificare vorremmo farlo in maniera massiccia, con forti investimenti che adesso sono dirottati nel consolidamento della nostra posizione nella fornitura di lavoro somministrato» (Salvatore Mangione, amministratore delegato di Start People, Il Sole-24 Ore Mercoledì 9 Maggio 2007)

Se dal punto di vista formale tutti gli operatori hanno scelto di acquisire l'autorizzazione di agenzia generalista dal punto di vista strategico si osservano comportamenti molto differenziati tra gli operatori che adottano un approccio diversificato.

La maggior parte delle agenzie di medie-grandi dimensioni nel comparto adotta oggi un comportamento diversificato: si distinguono in questo caso agenzie *“diversificate strutturate”*, che erogano tutti i servizi complementari alla somministrazione e che per questo si sono dotate anche di una struttura organizzativa e di risorse aggiuntive dedicate, ad esempio acquisendo società specializzate o predisponendo divisioni organizzative dedicate.

Le *agenzie “diversificate attendiste”* erogano, invece, soltanto alcuni dei servizi complementari previsti dalla nuova normativa e non si sono ancora dotate di strutture e professionalità specifiche per svolgere le nuove attività⁸¹.

Da una visione complessiva emerge che le attività su cui hanno puntato maggiormente l'attenzione gli operatori negli ultimi anni siano la ricerca e selezione e la formazione.

⁸¹ La scelta di non strutturarsi può scaturire dal desiderio di non voler rinunciare alle opportunità di business legate ai nuovi servizi erogabili, evitando così di scegliere la strada della “focalizzazione”, dimostrando però una bassa fiducia nel futuro sviluppo dei diversi servizi e dei loro mercati o una scarsa disponibilità economica, indispensabile per poter svolgere numerose attività.

“Tutte le società stanno potenziando l'area di ricerca e selezione e ormai considerano la formazione come una vera e propria linea di business, per cui non si limitano più a quella finanziata attraverso Formatemp, ma si stanno attrezzando con apposite società in grado di fornire al mercato un'offerta in linea con le esigenze emerse dalla mappatura fatta nelle aziende italiane” (Il Sole 24 Ore, Mercoledì 4 Aprile 2007)

Nonostante nel settore della ricerca e selezione operino già numerose agenzie specializzate nel 2007 l'83% delle agenzie di somministrazione generaliste ha introdotto la ricerca e selezione nella gamma delle attività offerte alle aziende clienti (nel 2006 erano il 90%) al fianco della somministrazione di lavoro che rimane comunque l'attività prevalente (ISFOL, 2006b; Consiglio e Moschera, 2008).

La formazione rappresenta sicuramente un'altra partita importante per il raggiungimento del vantaggio competitivo nella quale le agenzie di fornitura di lavoro temporaneo sembrano acquisire gradualmente un ruolo da protagonisti fornendo servizi di formazione tramite strutture proprie o servendosi di centri per la formazione professionale esterni (nel 2007 il 62% eroga attività di formazione). Al momento sembra che le motivazioni alla base della fornitura del servizio di formazione (in particolare formazione professionale e *on the job*) da parte delle agenzie siano guidate da una logica *market oriented*, volta cioè a migliorare la collocabilità del lavoratore nel breve periodo e soddisfare l'esigenza di mantenere standard qualitativi elevati a fronte delle richieste delle imprese.

Nel 2007 soltanto il 25% delle agenzie di somministrazione svolge attività di collocamento-mediazione (nel 2004 erano il 60%). Pochissime dichiarano la volontà di offrire tale servizio in modo strutturato e finalizzato, in quanto il mercato dell'intermediazione non presenta prospettive di sviluppo particolarmente positive, a fronte della scarsa attitudine delle imprese italiane ad usufruire di canali “formali” nella ricerca dei lavoratori e dell'elevata concorrenza dei servizi pubblici e di Internet in questo campo (Consiglio e Moschera, 2008).

Sempre nel 2007, il 45% delle agenzie “generaliste” svolgeva attività di ricollocamento (*outplacement*) nonostante in Italia tale attività sia di fatto poco praticata; si tratta, infatti, di un sistema completamente volontario al quale si rivolgono le imprese che ne sostengono interamente i costi; per questo motivo le imprese sembrano preferire altri metodi di utilizzo dei fondi messi loro a disposizione per affrontare i momenti di crisi (ad esempio innalzando la buonuscita per i lavoratori licenziati). Tale attività ha assunto però un'importanza maggiore negli ultimi due anni a fronte della crisi finanziaria e all'esplosione di cassa integrazione e mobilità e alcune agenzie di somministrazione guardano sempre con maggiore interesse questo campo di attività.

BOX 2 – Agenzia Alfa: scelte di diversificazione e servizi offerti

L'agenzia Alfa è nata inizialmente come agenzia di fornitura di lavoro temporaneo; oggi l'agenzia adotta un approccio diversificato e si propone sul mercato come fornitrice di tutti i servizi per il lavoro previsti dalla riforma del 2003:

- *somministrazione a tempo determinato e a tempo indeterminato,*
- *intermediazione,*
- *ricerca e selezione,*
- *outplacement individuale e collettivo,*

- *formazione.*

L'agenzia Alfa offre servizi di somministrazione, intermediazione e ricerca e selezione direttamente, senza il supporto di società controllate; le attività previste in quest'area si riferiscono al reclutamento dei potenziali candidati (tramite annunci pubblicati su quotidiani, periodici e stampa di settore, partecipazione a fiere ed eventi, partecipazione e organizzazione di convegni e seminari sulle tematiche del lavoro, convenzioni con enti territoriali, convenzioni con istituti di scuola media superiore ed Università, sistemi di relazioni consolidate con tessuto sociale, economico e istituzionale); selezione (accoglienza del candidato, compilazione della scheda CV, illustrazione dell'informativa sulla Privacy, colloquio personale, somministrazione di test in base alle esigenze rilevate); creazione di apposita banca dati (inserimento del profilo ritenuto idoneo) e inserimento lavorativo (eventuale proposta lavorativa, colloquio presso l'impresa cliente e assunzione del lavoratore).

L'agenzia Alfa si occupa poi direttamente dell'attività di outplacement che prevede l'analisi preliminare del mercato del lavoro locale, la presentazione e condivisione del progetto con i lavoratori, l'analisi del profilo dei lavoratori, la costruzione del progetto professionale, il percorso formativo, lo stage/tirocinio in azienda e l'inserimento nel mondo del lavoro.

Per quanto riguarda la formazione Alfa ha costituito Alfa - formazione, società direttamente controllata dal gruppo e specializzata negli interventi di qualificazione dei lavoratori somministrati. Alfa - formazione si occupa della formazione di base, rivolta a quanti hanno necessità di acquisire alcune competenze trasversali a tutti i settori produttivi; formazione professionale, rivolta sia ai lavoratori in attesa di essere avviati ad una missione di lavoro temporaneo al termine del percorso formativo, sia alla creazione di professionalità per la costruzione delle quali sono necessari tempi medio - lunghi, ma per le quali esiste una forte domanda sul mercato del lavoro locale; formazione on-the-job, volta ad adeguare le competenze professionali acquisite dal lavoratore alla specifica organizzazione del lavoro, ai particolari macchinari o alle procedure della specifica impresa; formazione continua, volta ad aggiornare le competenze tecnico-formative dei lavoratori già attivi presso le imprese utilizzatrici, rispetto a nuove esigenze di professionalità. Alfa-Formazione si occupa poi di formazione a distanza ed ECM - Educazione Continua in Medicina.

3.4.2.2 Copertura territoriale

La modalità preferita dalle agenzie per il lavoro per crescere ed aumentare la quota di mercato è quella di costituire nuove filiali sul territorio nazionale. La prossimità fisica, sia con l'impresa utilizzatrice, che con il lavoratore, rappresenta un fattore molto importante soprattutto per le aziende di servizi ad alta intensità di personale come le agenzie per il lavoro (Izzo, 2000). La scelta della localizzazione delle filiali può essere orientata ai lavoratori, il luogo risponde principalmente agli obiettivi di reclutamento e selezione), o agli utilizzatori, la scelta è funzionale ai bisogni ed alle esigenze delle imprese).

In base alla distribuzione territoriale le agenzie operanti in Italia si distinguono in tre classi (Consiglio e Moschera, 2005): agenzie diffuse, agenzie "a macchia di leopardo" e agenzie selettive.

Le *agenzie con presenza diffusa* sono quelle che attraverso le proprie filiali coprono tendenzialmente tutto il territorio nazionale. Nel mercato italiano le agenzie di questo tipo sono principalmente quelle di grandi dimensioni (per la maggior parte multinazionali) che nella diffusione delle filiali seguono un criterio di concentrazione nelle aree più dinamiche (il Nord-Est e il Nord-Ovest).

Si distinguono poi le *agenzie con presenza territoriale "a macchia di leopardo"*, molto numerose in Italia che hanno scelto di aprire filiali soltanto in alcune regioni seguendo in

questo modo le dinamiche del mercato italiano la cui domanda è concentrata in modo accentuato al Centro e al Nord (Lombarda, Veneto, Piemonte, Emilia Romagna).

La legislazione ha, invece, di fatto impedito la presenza di *agenzie selettive*, cioè quelle che optano per concentrare le proprie filiali in una specifica area geografica, imponendo fin dall'inizio la creazione di una struttura pluri-regionale. In Italia se ne contano poche e possono essere considerate tali quelle che si limitano al rispetto della legge comprendendo al limite solo quattro regioni. Si sottolinea come questo vincolo abbia di fatto limitato l'ingresso a tutte quelle piccole realtà imprenditoriali fortemente radicate in un determinato territorio e che intendevano basare il proprio vantaggio competitivo sulla conoscenza di uno specifico contesto e sulla propria capacità relazionale (questo tipo di società è invece molto diffuso in Francia).

Una tendenza recente delle agenzie di somministrazione, specie quelle di più piccole dimensioni, è quella di creare delle filiali in prossimità di distretti industriali o grandi aziende che esprimono un interesse per il servizio della somministrazione non ancora percepito dai concorrenti: in questo senso, puntando su una forte imprenditorialità e sul radicamento nelle aree in cui operano, le agenzie mirano a diventare un punto di riferimento per le aziende locali.

“Uno degli obiettivi di crescita riguarda le nuove aperture che avverranno in particolare in Piemonte, Lombardia e Veneto, aree dove ci sono ancora molte possibilità di sviluppo ... In vari casi si tratta di comuni con 15-20 mila abitanti, che da una nostra analisi sono ancora sguarniti... Non che il mercato nei grandi centri sia maturo, ma essendo per noi un anno dove l'obiettivo è di crescere ancora a due cifre la nostra politica sarà di posizionarci in aree industriali dalle alte potenzialità di sviluppo” (Egidio Garbelli, presidente del gruppo Eurolabour, Il Sole-24 Ore Mercoledì 9 Maggio 2007)

BOX 3 – Agenzia Alfa: localizzazione territoriale

L'agenzia Alfa è presente in maniera diffusa sull'intero territorio nazionale con almeno una filiale in tutte le regioni d'Italia. Se nei primi anni di attività la società ha investito soprattutto nelle regioni del Nord - Italia, a partire dal 2003 ha rafforzato in maniera consistente il presidio diretto del mercato rispetto alla standardizzazione della struttura di sede centrale.

La società conta oggi un totale di 194 filiali, localizzate per il 48% nel Nord-Ovest, per il 23% nel Nord-Est, per il 16% nel Centro e per il 13% nel Sud e sulle Isole. L'evoluzione negli anni della struttura organizzativa ha portato a far crescere anche il numero medio di persone per filiale, che nel 2003 era pari a 2,2 mentre nel 2008 raggiunge le 3,7 unità.

3.4.2.3 Internazionalizzazione

Il business del lavoro in somministrazione presenta caratteristiche che di per sé favoriscono processi di internazionalizzazione (Ward, 2001, 2002a; 2002b): in particolare, l'omogeneità delle esigenze e dei bisogni delle imprese utilizzatrici che non mutano al variare del contesto geografico di riferimento e la possibilità di sfruttare economie di scala e di apprendimento (nelle procedure di selezione e reclutamento, nella gestione dei sistemi informativi ed in alcune politiche promozionali) sono caratteristiche

del mercato della somministrazione che potrebbero incentivare processi di internazionalizzazione⁸².

In Italia, d'altra parte, le agenzie per il lavoro hanno mostrato all'inizio della loro attività una scarsa propensione ad affiancarsi su mercati diversi da quello nazionale; i fattori alla base di questo sono sicuramente collegati alla fase iniziale di vita del settore, allo scarso bagaglio esperienziale accumulato rispetto ai colossi internazionali e alle limitate risorse finanziarie a disposizione (Consiglio e Moschera, 2005).

Negli ultimi anni la propensione all'internazionalizzazione delle agenzie per il lavoro italiane inizia a mostrare alcuni segnali di crescita (Consiglio e Moschera, 2008); le stesse, specie quelle di più grandi dimensioni, si mostrano interessate ad ampliare i propri mercati di sbocco al di fuori dei confini nazionali. Oltre alle grandi multinazionali, infatti, anche alcune imprese italiane hanno acquisito società operanti all'estero e aprono continuamente nuove filiali in Europa, in particolare nei paesi dell'Est (in Ucraina, Moldavia, Russia, Romania, Slovacchia, Polonia), e fuori dall'Europa (Giappone, America Latina, Cina).

Nella maggior parte dei casi le strategie di internazionalizzazione delle agenzie italiane sono mirate a penetrare in mercati emergenti e si basano quasi esclusivamente sul supporto di grandi imprese italiane all'estero.

“Le prossime acquisizioni sulle quali stiamo trattando, riguarderanno la Spagna per l'Europa e l'India per l'Asia...L'obiettivo è quello di fare un nuovo salto qualitativo: siamo già passati da piccola società ad essere leader italiana, ora vogliamo diventare una multinazionale in grado di seguire le aziende tricolori nei mercati esteri più promettenti e di trattare accordi quadro a livello globale con grandi gruppi internazionali...Entro 5 anni, dopo aver aperto il capitale a terzi e, forse, la quotazione in Borsa, vorremmo arrivare entro i primi 10 gruppi mondiali per dimensione” (Colli Lanzi, Amministratore delegato di GiGrup, Avvenire 4 Giugno, 2008)

La strategia di internazionalizzazione non sempre risponde, alla volontà di servire i mercati di altri paesi ma si lega anche all'interesse per il reclutamento di personale, difficilmente reperibile in Italia, al di fuori dei confini nazionali. In questo senso, alcune agenzie italiane hanno stabilito proprie filiali all'estero - Europa dell'Est, Nord Africa, Sud America - per reperire e fornire profili professionali alle aziende dopo aver offerto loro un appropriato addestramento sia linguistico che professionale. Si tratta per la maggior parte di profili di basso livello a cui è richiesto però un discreto grado di specializzazione (ad esempio operai edili e infermieri).

“Del personale infermieristico si è scritto molto. Ne servono 40mila, le nostre scuole ne formano soltanto 20mila e c'è una bassa mobilità regionale...Quasi tutte le agenzie per il lavoro sono state incaricate di ricercare questi profili attraverso contatti con le scuole di formazione di Ungheria e Romania, che preparano risorse specializzate di buon livello...Si tratta di una categoria richiesta dal mercato almeno finché il sistema formativo italiano non colmerà questa carenza” (Gabriele Pillitteri, vicepresidente di Select - Gruppo Vedior)

⁸² Il principale vincolo a tale strategia è però rappresentato dalle specificità legislative che regolano il settore nei diversi paesi, che possono rappresentare in qualche caso delle rilevanti barriere all'ingresso.

L'internazionalizzazione promuove, infine, la mobilità internazionale della stessa forza lavoro italiana. Non è raro che le agenzie per il lavoro italiane inviino lavoratori connazionali, reclutati in Italia e in possesso di CV di alto profilo in imprese straniere e in quei paesi in cui l'agenzia è presente con una o più filiali di rappresentanza.

BOX 4 – Agenzia Alfa: strategie d'internazionalizzazione

Nel corso degli anni Alfa ha allargato il proprio mercato di sbocco fuori dai confini nazionali costituendo società controllate in alcuni mercati emergenti.

Nel 2008 la società è attiva e in America Latina con 6 società proprie e 12 filiali:

- *Alfa Romania, è la società del gruppo che opera in Romania, è autorizzata dal Ministero del Lavoro locale per la ricerca e selezione e la somministrazione di manodopera e consente di mantenere rapporti con l'Ambasciata d'Italia a Bucarest;*
- *Alfa Polska, è la società del gruppo che opera in Polonia, è autorizzata dal Ministero del Lavoro locale per la ricerca e selezione e per la somministrazione di manodopera;*
- *Alfa Slovacchia, è la società del gruppo che opera in Slovacchia, è autorizzata dal Ministero del Lavoro locale per la ricerca e selezione e per la somministrazione di manodopera;*
- *Alfa do Brazil, è la società del gruppo che opera in Brasile attraverso accordi con l'Università d'Itajai e il Consolato Generale di Rio;*
- *Alfa Los Andes, è la società del gruppo che opera in America Latina, e in particolare in Perù, Paraguay e Bolivia;*
- *Alfa Suisse, è la società del gruppo che opera in Svizzera;*
- *Alfa Espana, è la società del gruppo che opera in Spagna.*

Il processo di internazionalizzazione di Alfa consente oggi alla società di ricercare e selezionare figure rare per il mercato del lavoro italiano. A questo scopo, operando anche in paesi quali la Bosnia, l'Ucraina e l'Ecuador e stringendo accordi con diversi partner istituzionali, è in grado di fornire il servizio di selezione all'estero ad aziende che operano nei settori della sanità, edilizia, metalmeccanica e legno, grande distribuzione e ristorazione. In quest'ambito Alfa provvede ad ogni adempimento burocratico, ed organizza, se richiesto, visite e selezioni sul posto per le imprese clienti che sono messe in grado di valutare direttamente le capacità e le competenze dei candidati attraverso una serie di prove tecniche programmate insieme all'agenzia

3.4.3 I comportamenti strategici a livello di business

Se confrontato con altri contesti europei (UK, Olanda, Francia, Germania) ed extra europei (USA) il mercato italiano della somministrazione si presenta oggi ancora piuttosto giovane e di dimensioni ridotte sia qualora si consideri il tasso di penetrazione della somministrazione nel mercato del lavoro (solo l'1% nel 2007), sia per quanto riguarda il numero complessivo di imprese nel settore (83 nel 2009). Nei mercati così detti emergenti, e non solo in quello della somministrazione, la concorrenza tra imprese tende a basarsi sul prezzo e sulla ricerca del vantaggio di costo. E' ciò che accade in Italia per molti anni: le agenzie per il lavoro hanno puntato principalmente sulla riduzione dei markup praticati alle aziende, hanno fornito un servizio piuttosto standardizzato e hanno adottato un approccio prevalentemente indifferenziato, sia in termini di settori serviti che di profili offerti, al fine di sfruttare alcune economie di scala e ridurre al minimo i costi complessivi. In particolare nel periodo compreso tra il 2002 al 2004, periodo di stagnazione generale dell'economia e di crisi generalizzata del comparto, le agenzie per mantenere costanti i flussi di cassa e per non perdere quota di mercato e clienti hanno abbassato notevolmente i mark-up richiesti alle aziende.

Oggi il mercato della somministrazione in Italia compie 12 anni e si presenta più competitivo rispetto al passato, non tanto in termini di nuovi entranti ma a fronte di una

sempre maggiore concorrenza tra le aziende preesistenti come dimostra la riduzione costante del tasso di concentrazione nel mercato tra le prime 10-20 agenzie per fatturato. Anche se con differenze interregionali piuttosto rilevanti si assiste ad una sostanziale ripresa dei margini applicati dalle agenzie che, sebbene siano lontani da quelli dei primi anni di sviluppo raggiungono livelli più fisiologici: nel 2007 il markup si attesta in una percentuale compresa tra il 13% e il 15% (Consiglio e Moschera, 2008)⁸³.

Le agenzie private per il lavoro in Italia stanno dimostrando un'attenzione sempre maggiore alla loro capacità di differenziale l'offerta da quella dei loro concorrenti. Le modalità con cui le agenzie per il lavoro operanti in Italia si impegnano per ottenere un vantaggio competitivo incrementando il valore dei propri servizi risultano piuttosto variegate ed in linea con quanto registrato in passato nei mercati della somministrazione internazionali più maturi e competitivi. In termini generali si osserva:

- una tendenza a specializzarsi su alcuni settori e profili particolari;
- una “complessificazione” e specializzazione del servizio;
- una maggiore attenzione per la qualità della forza lavoro;
- l'adozione di strategie sociali forti volte a migliorare l'immagine ed ottenere consenso tra gli *stakeholders*.

3.4.3.1 Specializzazione

Nei primi anni di attività la quasi totalità delle società di somministrazione adottava (e molte ancora adottano) un *approccio indifferenziato* tipico delle fasi di sviluppo di qualsiasi settore. Le agenzie per il lavoro di questo tipo offrono alle aziende figure e profili professionali eterogenei per livello di inquadramento, tipo di specializzazione e settore di destinazione. In questo modo l'agenzia fornitrice ha la possibilità di ampliare al massimo il proprio mercato di sbocco accumulando esperienze e know-how ed ammortizzare più velocemente gli investimenti di ingresso. Se tale strategia consente una facile gestione da parte dell'agenzia e un basso rischio per l'impresa utilizzatrice (laddove i profili offerti sono relativi a basse qualifiche ed hanno contenuti professionali standard e ben identificabili), essa si lega ad una scarsa capacità di prevedere le dimensioni ed i tassi di crescita dei diversi segmenti di mercato e alla mancanza di competenze tecnico professionali specialistiche. Si basa poi sostanzialmente su una logica di costo in quanto in presenza di servizi standard la competizione si gioca solamente sulla capacità di offrire lo stesso servizio ad un prezzo più basso.

A fronte di un maggiore consolidamento dell'interinale nel mercato del lavoro e di una maggiore concorrenza tra le agenzie del settore c'è però la consapevolezza tra gli operatori privati circa la necessità/opportunità di specializzarsi su alcuni settori/profili ad alto valore aggiunto: più è qualificata una risorsa maggiore sono i margini potenziali e formare le persone o puntare su chi ha competenze elevate conviene ad entrambe le parti (agenzie ed imprese).

“Un innalzamento della qualifica e dei profili professionali intermediati c'è, ma resta una sfida da completare per far crescere il giro d'affari e la qualità della proposta

⁸³ Nel nord Italia le agenzie riescono a “spuntare” markup notevolmente superiori rispetto alla media italiana e alle regioni meridionali. Il fenomeno potrebbe derivare dal diverso ruolo svolto dalle agenzie nelle differenti aree del paese: al nord, area caratterizzata da minori tassi di disoccupazione, le agenzie giocano un importante ruolo di matching tra domanda ed offerta. I markup più elevati giustificerebbero i veloci servizi capaci di diminuire la distanza tra la domanda e l'offerta. Contrariamente al sud la competitività di altri strumenti di flessibilità patologici in un sistema economico come il lavoro sommerso, e i più elevati tassi di disoccupazione aumentano la forza contrattuale delle imprese clienti.

di servizi delle agenzie, insieme al superamento del primato dell'interinale. Dieci anni fa abbiamo iniziato con figure di livello operativo ma questo è andato man mano crescendo verso i livelli impiegatizi” (Il presidente di Assolavoro Gennaro Delli Santi Cimaglia, Il Sole 24 Ore, Mercoledì 17 Gennaio 2007)

Ciò che si verifica negli anni recenti è un maggior interesse da parte di alcune agenzie per un approccio del tipo *multistrategy* che consiste nel predisporre delle strutture ad hoc, divisioni o filiali specialistiche, per servire segmenti di mercato caratterizzati da esigenze particolari, pur mantenendo di fondo un approccio indifferenziato. Esiste in questo senso una certa correlazione tra le strategie di differenziazione adottate dalle agenzie italiane e la dimensione aziendale: se l'approccio indifferenziato interessa principalmente società piccole e medie solo le grandi multinazionali operano attualmente con approcci *multistrategy*.

“In Italia il nostro gruppo ha da poco portato a termine una ristrutturazione che ha prodotto la nascita di unità di business molto specializzate. È stata la via obbligata per diventare un punto di riferimento soprattutto nel settore assicurativo e sanitario” (Sergio De Pasquale, amministratore delegato di Vedior, Il Sole-24 Ore Mercoledì 4 Aprile 2007).

“Al fianco della tradizionale somministrazione e selezione, abbiamo avviato dei centri di competenza per raccogliere alte professionalità e specializzare l'offerta, anche con formule nuove legate alla consulenza. La formula è nuova per un mercato che, nascendo con l'interinale, è partito dall'intermediazione di personale con basse qualifiche ma da qui potrebbe nascere uno sviluppo importante per figure di livello medio alto” (Alessandro Cei, responsabile della Business Line Ict di Adecco, Il Sole 24 Ore, Mercoledì 7 Giugno 2006)

Sono invece ancora poche le agenzie che adottano un *approccio specialistico* e che si focalizzano esclusivamente su specifici profili professionali o particolari settori di destinazione. Si tratta per la maggioranza di società di piccole dimensioni che per avere successo si dedicano a settori e profili di nicchia rispetto ai quali possono far valere un vantaggio competitivo nei confronti delle agenzie più grandi. La scelta di un approccio di questo tipo dipende, infatti, dalla disponibilità di un bagaglio di conoscenze e di know how specialistico posseduto dall'agenzia e accumulato nel tempo, oltre che dalla limitata presenza di possibili concorrenti su quel mercato e dalla consistenza dimensionale della domanda.

“...l'ultima nata è l'alberghiero per la ricerca di professionalità elevate come per esempio receptionist ultra qualificati che non si trovano facilmente sul mercato. Anche in collaborazione con le scuole stiamo facendo uno sforzo per formare queste figure perché per noi vige sempre la regola che monitorato il mercato e individuate le professionalità di cui c'è carenza, formiamo le persone e poi cerchiamo i clienti. Prima ci assicuriamo di avere in casa le competenze e poi ci avventuriamo sul mercato, non il contrario. Questa è la nostra specificità. La decisione di distinguersi dalle agenzie generaliste ha richiesto un grande sforzo, se si guarda alla formazione, e un sacrificio, se invece si guarda al portafoglio clienti, ma adesso la società, che ha 44 filiali e nel 2006 ha fatturato 64,8 milioni di euro, sta iniziando a raccogliere i frutti di questa scelta strategica, rivelatasi la via privilegiata per crescere in maniera ordinata e per

essere riconoscibili. È proprio così che Quanta ha conquistato la sua leadership nel settore aerospaziale” (Enzo Mattina, vicepresidente della società Quanta, Il Sole-24 Ore, Mercoledì 9 Maggio 2007)

Il limitato numero odierno di agenzie specialiste in Italia è da attribuire, con molta probabilità, alla ancora limitata dimensione del mercato che non giustifica l'avvio di realtà imprenditoriali specializzate.

Dal punto di vista dei profili professionali, infine, c'è da evidenziare come in alcuni segmenti di mercato, per specializzazioni settoriali (ad esempio farmaceutico, ICT, sanità, ecc.) o per categorie di lavoratori (profili professionali di medio alto livello) le agenzie riescono ad ottenere markup considerevoli.

“Le agenzie del lavoro si dividono in due settori, non sovrapponibili. Uno è quello dei grandi numeri e dei lavoratori per mansioni standard, l'altro è quello dei piccoli numeri e dei profili specifici. Lavorint appartiene al secondo e per questo avrà più margini di crescita in futuro perché le macro esigenze delle aziende sono state soddisfatte, ma adesso arrivano quelle micro per cui c'è da fare un attento lavoro di selezione” (Luigi Saccavini, amministratore delegato di Lavorint, Il Sole 24 Ore Mercoledì 9 Maggio 2007).

BOX 5 – Agenzia Alfa: le scelte di specializzazione

Alfa, pur mantenendo di fondo un approccio indifferenziato, si è andata nel corso degli anni specializzando su alcuni settori specifici per la fornitura di manodopera temporanea.

La specializzazione è stata avviata con successo in settori quali

- *l'edilizia,*
- *la sanità,*
- *la grande distribuzione (GDO),*
- *il turismo,*
- *la metalmeccanica e mecatronica,*
- *la cantieristica navale*
- *e l'ICT.*

Per questi settori Alfa ha istituito divisioni specializzate, costituite da Project Manager in grado di seguire l'intera commessa insieme al cliente e in diretta collaborazione con l'Ufficio Estero per la ricerca dei lavoratori in altri paesi attraverso le società del gruppo. Alfa è così in grado di ricercare personale qualificato e formarlo a misura delle necessità e dei tempi dell'impresa cliente.

La società fa emergere la propria capacità di servizio all'impresa cliente soprattutto nel caso di forniture particolarmente "critiche" che è in grado di reperire rapidamente sia in Italia che all'estero; dagli infermieri professionali ai capi cantiere, dai macellai ai maitre d'hotel agli ingegneri, oltre ad operai specializzati, operatori di macchine di cantiere e addetti alla reception.

Rispetto ai settori in cui ha deciso di specializzarsi, Alfa-Formazione si incarica di valorizzare le risorse umane selezionate attraverso interventi formativi di qualità, orientamento per un adeguato ed efficace inserimento in azienda, miglioramento delle capacità di comunicare e di lavorare in gruppo, sviluppo di progetti formativi specifici, formazione relativa alla sicurezza ed alla prevenzione sul luogo di lavoro, moduli formativi di lingua italiana per i lavoratori stranieri, formazione sulla terminologia tecnica utilizzata nel settore, perfezionamento delle conoscenze e delle abilità specifiche necessarie per ricoprire la posizione, conoscenza della realtà lavorativa specifica, dei processi e delle attività previste, delle attrezzature e delle strumentazioni di lavoro.

Alfa si è infine specializzata anche nel servizio di “interim management”, attività che la società garantisce attraverso una società direttamente controllata dal gruppo, Alfa-Interim Management, specializzata nella fornitura alle aziende di figure dirigenziali a tempo determinato.

Edilizia

Alfa è leader nella somministrazione di lavoro nel settore delle costruzioni. Grazie alla propria esperienza interpreta e gestisce le esigenze delle aziende clienti attraverso un servizio specializzato e di qualità; da anni è impegnata con esperienze significative in cantieri di Grandi Opere pubbliche.

L'esperienza sul campo ha permesso ad Alfa di consolidare la leadership nella ricerca del personale specializzato maggiormente richiesto sul mercato del lavoro edile: carpentieri, ferraioli, muratori, gruisti, capi squadra, capi cantiere. Grazie alle filiali aperte a Bucarest e a Bratislava, ed attraverso collaudati rapporti di collaborazione locale, Alfa è poi in grado di realizzare rapidamente selezioni specifiche, anche con la partecipazione diretta dell'impresa cliente, in Romania, Slovacchia, Polonia, Serbia, Moldavia e Ucraina.

Sanità

Alfa è leader anche nell'inserimento lavorativo di personale specializzato nel settore della sanità contribuendo alla soluzione di un grave problema sociale italiano relativo alla carenza di personale infermieristico. Il servizio è rivolto in particolare a ospedali pubblici, case di cura e cliniche private e strutture di accoglienza per anziani.

La ricerca e selezione di personale qualificato opera ormai da due anni anche all'estero, ed ha maturato una solida esperienza grazie ad alcune centinaia di avviamenti al lavoro realizzati. Alfa basa la propria offerta su solidi rapporti, sia tecnici che istituzionali, in Romania, Polonia, Slovacchia, Repubblica Ceca, Serbia, Albania, Brasile, Argentina e Perù.

Grande distribuzione

Alfa offre da tempo un servizio specializzato nel settore della grande distribuzione. E' specializzata nella ricerca del personale maggiormente richiesto dalla distribuzione organizzata, tra i quali addetti alla vendita, banconisti, rifornitori, macellai, responsabili del punto vendita, amministrativi, altre figure professionali.

Si è specializzata, fra l'altro, nella ricerca e selezione di macellai anche in paesi quali Romania, Polonia, Slovacchia, Ucraina, Brasile, Argentina; il processo di selezione viene svolto direttamente, valutando con attenzione l'esperienza, le motivazioni e il possesso dei requisiti professionali richiesti.

3.4.3.2 "Complessificazione" del servizio

La leva su cui puntano maggiormente le grandi agenzie per differenziare la propria offerta da quella dei competitor è quella della fidelizzazione del cliente.

Per fare questo alcune agenzie nel mercato italiano si sforzano per personalizzare il più possibile il servizio rispetto alle specifiche esigenze delle aziende clienti. Nel 2007 il 45% delle agenzie per il lavoro offre la possibilità alle aziende di esternalizzare in toto o in parte la funzione risorse umane (servizio di *outsourcing*), assicurando l'espletamento, oltre che delle attività di ricerca, selezione e formazione, anche di gestione e amministrazione della forza lavoro temporanea e non (Consiglio e Moschera, 2008). Esse si impegnano pertanto affinché gli utilizzatori percepiscano il reale valore della somministrazione che non si esaurisce nella flessibilità del contratto ma che risiede anche nel servizio che le agenzie sono in grado di offrire sul versante della selezione, della gestione, dell'amministrazione delle risorse, diventando partner a 360° delle aziende. Così facendo le agenzie intervengono direttamente sulla qualità e sulla specializzazione del servizio e non più solo sul costo.

Sempre nell'ottica della fidelizzazione molte agenzie per il lavoro guardano con sempre maggiore interesse all' "attività in house", ossia la localizzazione delle proprie filiali presso la sede dell'azienda cliente con la quale instaurano un rapporto di fornitura di lungo periodo: questa attività è considerata una modalità particolarmente efficace per fidelizzare soprattutto i grandi clienti che risultano in genere decisamente poco fedeli.

“Nella ristrutturazione delle filiali l'in house è stato l'ultimo step. La prima on site è stata aperta due anni fa: oggi ne abbiamo 30. Il nostro investimento è stato fatto in una logica di customizzazione e di partnership e soprattutto per accrescere il business. Le filiali on site sono infatti considerate come dei business builder mirate ad accrescere il lavoro con il cliente, offrendo un servizio di supporto che va dalle buste paga alla soluzione dei problemi burocratici e legali che riguardano le risorse umane” (Stefano Scabbio, amministratore delegato di Manpower, Il Sole-24 Ore Mercoledì 4 Aprile 2007).

Il punto di forza della soluzione on-site è rappresentato dall' *on-site manager*, i cui obiettivi specifici sono il miglioramento del livello di servizio in termini di qualità del candidato, tempestività delle risposte e identificazione delle aree di criticità e condivisione dei piani aziendali. La struttura dedicata on site consente all'azienda cliente di concentrare le proprie risorse sui processi e sulle competenze core, di migliorare il *reporting* ed il controllo dei processi, di incrementare l'efficacia e l'efficienza del proprio processo di reclutamento (attraverso un continuo monitoraggio delle attività) e di ridurre il tempo che intercorre tra l'apertura e la chiusura della posizione.

Un'altra modalità utilizzata dalle agenzie italiane per personalizzare il servizio ha a che fare con le ragioni diversificate per cui le aziende utilizzano il lavoro interinale. Poiché anche in Italia le aziende utilizzano il lavoro in somministrazione anche quale strumento di screening della forza lavoro da inserire in pianta stabile nel proprio organico e nonostante la normativa non preveda, ad oggi, alcuna forma di ricompensa per l'agenzia qualora l'azienda utilizzatrice decida di assumere il lavoratore somministrato al termine della missione (l'utilizzo della somministrazione come contratto di prova non è previsto dalla legge), alcune agenzie si sono attrezzate per predisporre, accanto alla classica fornitura di lavoro temporaneo, l'attività di *temp-to-perm*. Con questa, dopo aver valutato accuratamente le richieste dell'azienda e il profilo attitudinale e professionale del candidato, invia un proprio lavoratore presso l'azienda cliente che ha dichiarato all'inizio il proprio interesse ad assumere il lavoratore qualora quest'ultimo sia stato in grado di superare il periodo di prova e previa trattativa commerciale.

“Ci sono agenzie, soprattutto le grandi, che si sono diversificate e annoverano tra i servizi anche il servizio temp-to-perm e il reclutamento di quadri. È vero che il grosso è ancora interinale, ma oggi ci preoccupiamo di collocare lavoratori e gestirli come risorse umane con attenzione alle competenze, non come un supermarket” (Gennaro Delli Santi Cimaglia, presidente di Assolavoro, Il Sole 24 Ore, Mercoledì 17 Gennaio 2007)

BOX 6 – Agenzia Alfa: personalizzazione e “complessificazione” del servizio

Nel corso degli anni l'agenzia Alfa si è impegnata per incrementare il valore del servizio offerto e fidelizzare le aziende clienti. La rete Advisor della società, ad esempio, lavora a stretto contatto con il cliente per costruire una soluzione specifica per le sue esigenze. La filiera di servizio è poi in grado di coprire tutte le possibili necessità: dal reclutamento, alla selezione, alla formazione, fino all'avviamento al lavoro, alla elaborazione della busta paga, agli adempimenti contrattuali ed alla eventuale gestione del contenzioso.

La qualità dell'intero processo è inoltre garantita dalla Certificazione Etica SA8000 e dalla Certificazione di qualità UNI EN ISO 9001:2000 che rappresentano due fondamentali punti fermi di sicurezza in favore del

cliente.

La personalizzazione/complessificazione del servizio è ancora più evidente considerando i numerosi servizi di supporto ad aziende e lavoratori forniti da Alfa nei settori nei quali si è specializzata ed è oggi la società leader in Italia.

Settore delle costruzioni

La società mette a disposizione delle imprese edili un gruppo di Project Managers specificamente formati per assisterle, offrendo loro la garanzia di un punto di riferimento costante per tutto il periodo di servizio. Insieme all'impresa il project manager definisce il fabbisogno delle professioni da reclutare per i cantieri, il progetto, i tempi di realizzazione e le compatibilità di costo. La società assicura poi tutti i processi operativi per l'avviamento dei lavoratori edili nei cantieri: seleziona il personale richiesto in Italia o all'estero; lo assume con un regolare contratto di somministrazione; completa tutte le pratiche per l'ingresso dei lavoratori stranieri; organizza loro il viaggio in Italia e quello di rientro; si occupa, in accordo con l'impresa, della sistemazione logistico/abitativa; realizza la formazione di base insieme alle scuole edili con corsi di lingua sulle norme di salute e sicurezza sul lavoro; provvede all'iscrizione alla Cassa Edile provinciale dove si trova ubicato il cantiere.

Settore sanità

In questo settore Alfa garantisce al cliente l'intera filiera del processo organizzativo, compreso l'adempimento dell'iter amministrativo e burocratico previsto dalla Legge.

All'estero come in Italia applica un codice etico di comportamento che prevede: accordi istituzionali con Enti riconosciuti dai Governi (università, Associazioni di settore, Istituti culturali), per garantire ai candidati la serietà del percorso; formazione sulla lingua italiana specializzata per lo specifico settore di inserimento; formazione tecnico-specialistica per la preparazione all'esame di iscrizione all'Albo; organizzazione degli esami all'estero per facilitare i candidati.

Settore grande distribuzione

Nel settore della grande distribuzione Alfa mette a disposizione del cliente un Project Manager che in grado di assumere direttamente la gestione della banca dati del cliente, sollevandolo da un onere organizzativo spesso significativo ed offrendo un servizio qualificato ed orientato a risposte just-in-time.

Nel settore GDO Alfa offre anche un servizio integrato di supporto all'apertura di nuovi punti vendita; la società è in grado di gestire l'intero processo attraverso la figura del Capo Progetto, in tutte le fasi organizzative che precedono ed accompagnano l'inserimento del personale:

- *supporto nella definizione del materiale promozionale;*
- *supporto nella definizione del modulo di richiesta/adesione alla selezione;*
- *distribuzione/divulgazione della modulistica e del materiale promozionale;*
- *prenotazione uscite inserzioni e/o stipula convenzioni con i media a costi competitivi;*
- *progettazione/realizzazione di data base su specifiche del cliente;*
- *percorso di selezione più idoneo ai profili da inserire;*
- *test, selezioni di gruppo, colloqui individuali e successiva gestione dei documenti di output più appropriati;*
- *attività di segreteria con operatore dedicato;*
- *attività di supporto e tutoraggio nella fase relativa alla formazione professionale;*
- *attività di gestione delle pratiche di assunzione dei candidati.*

3.4.3.3 Qualità della forza lavoro

La specializzazione, cui alcune agenzie in Italia stanno guardando sempre con maggiore attenzione, richiede un impegno e investimenti maggiore sulla qualità della forza lavoro offerta.

Per poter rispondere adeguatamente alle esigenze di manodopera espresse da aziende che operano in settori ad alto valore aggiunto (ad esempio Ict e sanità) e che spesso si rivolgono alle agenzie per reperire profili di cui il mercato è carente, è necessaria da parte di queste ultime una cura verso la qualità dell'attività di matching che realizzano: i processi di ricerca e selezione, di screening, di monitoraggio e valutazione delle performance, devono essere realizzati in modo tale da trovare la persona più adatta alla posizione offerta e gli interventi di formazione, professionale e *on-the-job*, devono poter colmare le competenze del candidato mettendolo nelle condizioni di svolgere al meglio le mansioni per le quali è stato inviato in missione.

“Specializzarsi significa mettere in contatto interlocutori, lavoratori, intermediari e imprese che parlano la stessa lingua, puntando sulla qualità delle risorse e anche sulla mobilità internazionale degli italiani” (Stefano Giorgetti, amministratore delegato di Kelly Services, Il Sole 24 Ore Mercoledì 9 Maggio 2007)

La qualità della forza lavoro è un obiettivo perseguito soprattutto dalle agenzie specializzate focalizzate o *multistrategy* che dimostrano una maggiore attenzione rispetto ad altre per le attività di sviluppo della forza lavoro e del capitale umano (monitoraggio del mercato del lavoro, programmi di formazione di base e *life long learning*).

La specializzazione su specifici settori e la selezione di profili specialistici impone, innanzitutto, alle agenzie di dover conoscere il mercato con cui si relazionano in termini di profili professionali richiesti, percorsi di carriera e livelli retributivi. Alcune agenzie specializzate si sono negli ultimi anni attrezzate in modo da poter studiare e monitorare in modo costante le caratteristiche e le dinamiche del mercato del lavoro dal lato della domanda e dell'offerta. E' questo il caso di Gi Group, prima società italiana nel settore della somministrazione, che dopo aver acquisito Od&M, società specializzata in servizi di consulenza direzionale, dal 2007 realizza regolarmente indagini retributive presso le aziende con un focus particolare sulle condizioni dei lavoratori in somministrazione nei diversi settori di attività. Anche Adecco nel 2006 ha istituito l'*Adecco Institute*, un centro di ricerca indipendente con sede a Londra, che, in collaborazione con numerosi partner accademici, realizza periodicamente studi e ricerche sul mercato del lavoro con focus sui trend demografici, i mercati emergenti, il lavoro giovanile e il mercato del lavoro a livello internazionale.

La maggiore attenzione delle agenzie per la qualità della forza lavoro è dimostrata dalla quantità di formazione erogata. Negli ultimi anni, la spesa in formazione del comparto nel suo complesso è aumentata come dimostrano i dati riportati nell'ultimo rapporto di Formatemp (Formatemp, 2009). Nel 2008 i progetti formativi finanziati dalle agenzie per il lavoro sono stati 36.527 (+0,9% rispetto all'anno precedente e +17% rispetto al 2006), i soggetti interessati sono stati 232.4777 (+3% rispetto al 2007), il numero complessivo di ore di formazione erogate è stato pari a 1,54 milioni circa (+4,8% rispetto al 2007) e le risorse finanziarie impiegate ammontano a circa 160 milioni di euro (+10,4% rispetto al 2007). La distribuzione degli allievi per tipologia formativa mette in evidenza la prospettiva ancora prevalentemente di breve termine

delle agenzie per il lavoro in Italia: la quota maggiore di allievi afferisce a programmi di formazione professionale (57% del totale) mentre poco più di un quarto ha frequentato i corsi di base e circa il 12% è stato coinvolto nei corsi di formazione per affiancamento sul luogo di lavoro (*on-the-job*). Appare decisamente modesta la quota di allievi interessati da interventi di formazione continua (*life long learning*), con poco più del 4% del totale, anche se l'incidenza della formazione continua è aumentata di un punto percentuale nel 2008 rispetto all'anno precedente.

Occorre infine rilevare che il rinnovo del contratto di somministrazione firmato il 24 luglio 2008 contribuisce ad accrescere l'interesse e l'attenzione delle agenzie per il lavoro verso la qualità della forza lavoro e la gestione e lo sviluppo del capitale umano di cui dispongono. Il rinnovo del contratto prevede, infatti, la trasformazione del contratto di lavoro a tempo indeterminato per i lavoratori delle agenzie con più di 36 mesi di anzianità pregressa presso una stessa impresa utilizzatrice e di quelli con più di 42 mesi presso la stessa agenzia (con incentivi a farlo anche prima delle scadenze fissate). Questo intervento innovativo, oltre ad affidare alle agenzie per il lavoro un nuovo ruolo di erogatori di ammortizzatori sociali, amplia le loro capacità imprenditoriali volte ad attrarre e trattenere la forza lavoro di qualità provocando una spaccatura tra le diverse forme in campo.

A fronte del nuovo accordo sul contratto di somministrazione "Le agenzie devono strutturarsi in modo tale da poter gestire più persone con continuità e soprattutto dovranno crescere i margini. Saremo incentivati a gestire i lavoratori come fossimo i loro manager, curando i loro percorsi formativi. Ci sarà un ispessimento delle competenze sia da parte delle agenzie, sia da parte dei lavoratori...Ci aspetta una presa di coscienza importante. Non saremo più solo soggetti che cercano e offrono lavoro temporaneo ma anche protagonisti del mercato del lavoro in grado di offrire anche le indispensabili garanzie sociali che i lavoratori chiedono" (Stefano Colli Lanzi, amministratore delegato di Gi Group, Il Sole 24 Ore, 11 giugno 2008)

Da una parte le grandi agenzie appoggiano questo intervento normativo promosso da Assolavoro, Governo e parti sociali, forti del loro vantaggio competitivo nel mercato in termini di affidabilità percepita, fattore che rappresenterà in futuro un elemento rilevante per chi deve scegliere l'agenzia alla quale affidarsi (sapendo che potrebbe entrarvi a tempo indeterminato), e certi che questa innovazione condurrà alla cannibalizzazione dei soggetti meno virtuosi da parte delle agenzie più serie ed efficienti.

"Siamo partiti tardi nella gestione della flessibilità in Italia, ma oggi raggiungiamo il livello di flexicurity tanto invocato e soprattutto riusciamo a risolvere il problema dell'impiegabilità del lavoratore. Certo è che in un quadro di scarsità dei profili specializzati la fidelizzazione rimane un'arma decisiva per stringere a se il candidato" (Sergio Picarelli, amministratore delegato di Adecco, Il Sole 24 Ore, 11 giugno 2008).

Dall'altra, soprattutto le agenzie di più piccole dimensioni, non vedono di buon occhio le novità introdotte dal contratto nazionale e ritengono inopportuno l'ampliamento delle funzioni affidate alle agenzie private nel mercato del lavoro. Inoltre, esse sottolineano che i tentativi delle agenzie di eludere la legge rischiano di ripercuotersi negativamente sui lavoratori.

“Alcune concessioni ai lavoratori sono auspicabili però il contratto tradisce lo spirito stesso delle agenzie che nascono come semplici intermediari e non come fornitori di garanzie per i lavoratori. Il rischio è che nel 90% dei casi, le agenzie non supereranno le soglie di anzianità previste per evitare le possibili assunzioni, con un innegabile danno per i lavoratori stessi” (Danilo Battista, amministratore delegato di Ali, Il Sole 24 Ore, 11 giugno 2008).

BOX 7 – Agenzia Alfa: qualità della forza lavoro

Al fine di realizzare un matching efficace ed assicurare la fornitura di forza lavoro di qualità ai clienti, l'agenzia Alfa ha predisposto un processo di selezione, valutazione e reclutamento complesso e articolato che si basa sui seguenti elementi:

- *valutazione globale del candidato, volta a mettere in luce competenze e capacità ma anche attitudini e aspettative.*
- *sistema di selezione integrato, che garantisce alle varie tipologie di attori coinvolti benefici che ottimizzano l'efficacia e l'efficienza del processo nel suo insieme, tendendo a ridurre al minimo le possibilità di errore nella scelta della persona giusta per soddisfare le esigenze lavorative dell'azienda cliente.*
- *centralità del fattore umano, contando sull'esperienza e la competenza degli esperti di selezione.*
- *varietà di metodologie e tecniche di selezione per la valutazione delle posizioni, delle prestazioni, del potenziale.*

A partire dal CV, il processo si articola in colloqui individuali tarati su schede di valutazione che permettono una descrizione sintetica del profilo, non solo professionale, del candidato.

Per accrescere ulteriormente la standardizzazione dell'attività di selezione Alfa si è dotata di una batteria di test attitudinali e di competenza, alla cui somministrazione sono abilitati gli esperti di selezione che, in base alla posizione vacante per cui viene attivata la selezione, sono in grado di fornire consulenza specifica sulle aree di indagine più rilevanti e possono fornire all'azienda cliente una reportistica dettagliata sulla base degli standard internazionali riguardanti i profili selezionati durante l'attività di reclutamento.

Dove necessario e richiesto, si procede alla costruzione di prove specifiche e di assessment quali strumenti di bilancio e certificazione di competenze.

A fronte di richieste di profili specialistici il processo di selezione di Alfa può prevedere l'individuazione di candidature dal potenziale in linea con le richieste dell'azienda cliente e per le quali è possibile attivare una specifica attività di formazione, tramite la struttura Alfa-Formazione, in grado di portare a regime in breve tempo le risorse individuate.

Per profili di rilievo strategico, infine, Alfa sviluppa azioni mirate di head-hunting strutturando l'attività di recruiting e il processo di selezione più adeguato con l'obiettivo di far fronte alla richiesta creando valore aggiunto per l'azienda cliente e per il management selezionato.

*L'agenzia Alfa è impegnata da alcuni anni anche in **attività di ricerca sul mercato del lavoro**. In collaborazione con soggetti pubblici e privati la società ha promosso e realizzato nel corso degli anni una serie di interventi di approfondimento centrati su aspetti specifici del mercato e della cultura del lavoro, facendoli precedere da ricerche ed analisi, ed accompagnandoli con alcune iniziative editoriali (gli argomenti da approfondire sono scelti in base alle priorità strategiche e non semplicemente dalla domanda di soggetti terzi proponenti).*

*L'agenzia Alfa dichiara, infine, che la **formazione** dei lavoratori in somministrazione è considerata dalla società un'attività strategica volta ad assicurare qualità professionale e valore sociale. Nel 2008 il 27% dei lavoratori di Alfa è stato accompagnato e qualificato da un intervento formativo: di questi il 52% è stato*

coinvolto in corsi di formazione professionale, il 25% in corsi di formazione di base, il 15% in corsi di formazione on-the-job e solo il 2,9% in corsi di formazione continua (quota al di sotto della media nazionale). Il 3,5% del lavoratori formati ha partecipato, infine, a corsi di formazione ECM, di educazione continua in medicina.

5.4.3.4 Strategie sociali

Fin dalla loro introduzione nel mercato del lavoro le agenzie di somministrazione sono state considerate da molti come la principale fucina di precarietà ed instabilità e i principali responsabili della “mercificazione” del lavoro in Italia. Per questo motivo, le associazioni di rappresentanza a livello di settore, e alcune agenzie per il lavoro singolarmente, sono da anni impegnate in attività ed iniziative mirate a cambiare la propria immagine nei confronti degli *stakeholders*.

A livello di settore, nel 2006 è stata costituita Assolavoro, l'Associazione nazionale di categoria delle agenzie per il lavoro che nasce dalla fusione delle tre rappresentanze preesistenti (Confinterim, Ailt e Apla) per aumentare la “*voice*” del comparto. L'associazione si occupa di assistenza e consulenza sindacale, stipulazione del contratto nazionale di lavoro, sviluppo di iniziative sugli aspetti giuridici delle relazioni industriali, produzione di indagini statistiche, promozione della formazione professionale nel settore, relazioni con le associazioni industriali territoriali e di categoria, gestione dei rapporti con la stampa, organizzazione di corsi, seminari e convegni connessi agli scopi statuari e interscambio informativo con organismi internazionali. L'Associazione è poi costantemente impegnata nel dare un segnale di raggiunta maturità del settore, offrendo trasparenza, qualità e maggiore forza e ponendosi con un'immagine unica verso il Governo e le parti sociali.

Un'iniziativa di grande valore sociale promossa da Assolavoro è l'accordo siglato a luglio 2008 in collaborazione con i tre sindacati (CGL, CISL e UIL) che ha stabilito il nuovo contratto di lavoro a tempo indeterminato per i lavoratori somministrati e che rappresenta una via italiana verso la *flexicurity*.

Assolavoro e le agenzie iscritte sono poi spesso presenti, anche in qualità di promotori, a convegni e seminari su temi legati al mercato del lavoro. In questi momenti pubblici le agenzie non perdono l'occasione per sottolineare il loro impegno nel migliorare le condizioni del mercato del lavoro. Ad esempio, le agenzie hanno dichiarato il loro apporto rispetto ai target segnalati da Lisbona a forte rischio e disagio occupazionale (giovani, donne e *over 50* in piena emergenza sociale) cui spesso fa seguito una consapevole politica di inclusione formativa e lavorativa degli stranieri, dei disabili e degli ex detenuti (Il sole 24 Ore, Mercoledì 25 Ottobre 2006).

Alcune agenzie private, anche singolarmente, stanno dimostrando una consapevolezza maggiore rispetto al passato per la funzione sociale che sono chiamate a svolgere nel mercato del lavoro. In relazione ai lavoratori, molte agenzie dichiarano il loro impegno al fine di migliorare la qualità del lavoro, garantendo la salute e la sicurezza delle persone sul posto di lavoro, la formazione lungo l'intero arco della vita, la consultazione e la partecipazione dei lavoratori, le pari opportunità, l'integrazione delle persone con maggiori svantaggi, la promozione della diversità, l'occupabilità e la gestione delle carriere professionali. In relazione alle aziende clienti, l'assunzione di responsabilità sociale implica per le agenzie lo sviluppo di rapporti commerciali fondati sulla onestà, chiarezza e trasparenza, e misurati da una reale garanzia del servizio. In questo senso

alcune agenzie adottano strategie sociali piuttosto forti, che si sostanziano nella *mission* e in una serie di altri documenti di *Corporate Social Responsibility* (CSR).

Adecco, ad esempio, si è dimostrata da sempre attenta alla strategia sociale che ha caratterizzato con crescente consapevolezza anche le sue strategie aziendali negli anni. La società assume infatti una serie di impegni, quali l'adozione del Codice di Condotta Aziendale, l'impegno a conformarsi ai principi sottoscritti attraverso l'adesione all'iniziativa promossa dalle nazioni Unite Global Impact (con particolare attenzione alle norme inerenti alla tutela del lavoro), l'impegno a rispettare le leggi nazionali in materia di lavoro, l'impegno a sostenere i programmi di integrazione al lavoro di persone svantaggiate promosse dalla Fondazione Adecco per le Pari Opportunità e la definizione del primo standard di garanzia del servizio che risponde alle esigenze dei propri clienti e alle aspettative dei suoi lavoratori⁸⁴.

Anche Gi Group, prima società italiana nel campo della somministrazione, ha provveduto negli ultimi anni a definire un proprio Codice Etico, nel quale vengono espressi i principi e le regole di comportamento cui la società ha deciso di conformarsi nello svolgimento della propria attività e nel rapporto con tutti i propri interlocutori, e un Modello Organizzativo, che rappresenta, invece, lo strumento di sensibilizzazione nei confronti di tutti coloro che operano in nome e per conto di Gi Group, affinché nell'espletamento delle proprie attività adottino comportamenti corretti e trasparenti.

Se in molti casi le strategie sociali adottate dalle agenzie per il lavoro, svolgono una funzione puramente pubblicitaria e sono mirate prevalentemente ad incrementare il valore della propria immagine nel mercato e ad ottenere consenso (e finanziamenti) dai propri *stakeholders*, in altri rappresentano vere e proprie linee guida che promuovono iniziative in grado di migliorare le condizioni e il funzionamento del mercato del lavoro.

BOX 8 – Agenzia Alfa: la strategia sociale

L'agenzia Alfa adotta una strategia sociale molto forte che deriva dall'esperienza delle imprese aderenti alle sue filiere associative e si sostanzia in un completo sistema di Responsabilità Sociale fondato su:

- *Mission (per approfondimenti si veda il BOX 1)*
- *Carta dei Valori; documento che pubblicizza i valori guida della società consentendo ed accrescendo il libero accesso di ciascuno alla piena espressione e realizzazione di sé: ascolto, collaborazione, valorizzazione, equità, trasparenza e coerenza.*
- *Codice Etico; esplicita lo stile di relazione e le modalità operative di Alfa definendo le linee del patto che deve regolare i comportamenti quotidiani tra la società e i suoi stakeholders (lavoratori diretti, lavoratori in somministrazione, clienti, comunità, istituzioni, azionisti) ponendo a proprio fondamento il rispetto delle leggi e dei contratti e assumendo la mission e la Carta dei Valori quale bussola e garanzia del rapporto di collaborazione e di fiducia con gli interlocutori.*
- *Bilancio Sociale; si tratta di una relazione annuale che contiene la descrizione analitica delle attività svolte dalla società nel corso dell'anno, ordinata per categoria di stakeholders e volta a mettere in evidenza il rispetto degli impegni riportati nella mission aziendale.*
- *Certificazione Etica SA8000; è il riconoscimento formale da parte di un ente certificatore (CISE) circa la concreta applicazione dei valori espressi dalla società nell'ambito del sistema di Responsabilità*

⁸⁴ Nei confronti dei lavoratori somministrati ciò vuol dire offrire un lavoro su misura e dare continuità lavorativa, valutare e valorizzare le competenze e le performance, sviluppare le competenze, aiutare a prevenire gli incidenti sul lavoro, selezionare senza discriminazione, offrire tutti i benefici e i vantaggi di un dipendente diretto.

Sociale.

Il sistema di Corporate Social Responsibility di Alfa non rappresenta solamente un veicolo di messaggi a carattere pubblicitario né di un apparato puramente difensivo nei confronti dei principali stakeholders, ma costituisce per la società una leva per il consolidamento e lo sviluppo nel contesto in cui opera e un elemento "identitario" in grado di contrastare il rischi di omologazione nel mercato.

La società è infatti ampiamente coinvolta in interventi di ri-occupazione nell'ambito delle politiche attive regionali per il mercato del lavoro (Bilancio Sociale, 2008):

- *programmi di Dote lavoro in Regione Lombardia (programma Labor Lab; Dote Provincia di Varese, Ambito Gamma)*
- *interventi per donne, lavoratori, over 46 e migranti - Regione Veneto;*
- *"Progetto Cantieri" – Regione Piemonte.*
- *Integrazione dei lavoratori extra-comunitari ed avvio all'occupazione – Emilia Romagna.*
- *Consulenza e supporto ai Centri per l'Impiego.*

Nel 2008 la società si è impegnata anche in numerose iniziative di solidarietà sociale:

- *interventi in Brasile con ISCOS e AVSI,*
- *interventi in Rwanda con Kwizera,*
- *il sostegno a Juntos por Los Andes,*
- *il Natale con i panettoni della cooperativa Giotto di Padova.*

4. IMPRESE UTILIZZATRICI, LAVORATORI INTERINALI E PERCORSI LAVORATIVI: ANALISI DEI DATI AMMINISTRATIVI PER LA PROVINCIA DI MILANO

4.1 Introduzione

In questo capitolo si approfondiscono le caratteristiche del lavoro interinale in Italia. In particolare, l'obiettivo è quello di illustrare le caratteristiche delle imprese utilizzatrici e le ragioni di utilizzo del lavoro interinale, il profilo dei lavoratori interinali rispetto ad alcune caratteristiche socio-demografiche e i loro percorsi lavorativi (condizioni occupazionali precedenti, esperienze nel lavoro interinale, condizioni occupazionali successive).

I risultati delle analisi presentati nelle sezioni che seguono sono frutto di elaborazioni sui dati amministrativi di flusso delle Comunicazioni Obbligatorie che sono stati messi a disposizione dal CRISP, Centro di ricerca interuniversitario sui servizi di pubblica utilità; tali dati fanno riferimento a tutti gli avviamenti effettuati dalle aziende che hanno sede operativa in provincia di Milano⁸⁵.

Se da una parte i dati longitudinali di natura amministrativa consentono di monitorare lo sviluppo dei percorsi lavorativi degli interinali nel tempo, dall'altra si riferiscono ad un territorio sub regionale (la provincia di Milano) che presenta caratteristiche economico-produttive specifiche rispetto all'intero contesto nazionale. Per questo motivo, nel presentare i risultati si fa riferimento, ove possibile, anche a fonti informative ufficiali e ad indagini campionarie condotte a livello nazionale.

4.2 I dati

La banca dati del CRISP (Centro di ricerca interuniversitario sui servizi di pubblica utilità) è frutto dell'integrazione delle banche dati dei Centri per l'Impiego della Provincia di Milano e relative alle comunicazioni obbligatorie. Le comunicazioni obbligatorie sono una fonte informativa di natura amministrativa che contiene i dati raccolti e comunicati in maniera continuativa dai datori di lavoro, i quali sono tenuti per legge a eseguire, per ogni avviamento, proroga, trasformazione o cessazione di rapporti di lavoro, una comunicazione informativa alle istituzioni competenti.

Dai dati raccolti è possibile individuare informazioni riguardanti le dinamiche del mercato del lavoro dal punto di vista della domanda, dell'offerta e delle tipologie contrattuali utilizzate. Le principali informazioni disponibili sul lavoratore sono relative ad ogni singola esperienza e contengono tra l'altro: la data relativa all'avviamento, alla proroga, alla trasformazione, alla cessazione, il tipo di contratto, settore e qualifica del lavoratore, nonché le informazioni relative all'azienda che ha effettuato le comunicazioni. I dati a disposizione, una volta costruita una opportuna serie storica degli stessi, a differenza di quelli ottenibili dalle usuali indagini, consentono di tracciare,

⁸⁵ Gli stessi dati sono stati utilizzati per le analisi contenute nel capitolo 5.

per l'intero periodo di osservazione, la storia della persona (successione di eventi descritti per tipologia, numero e durata di ogni singolo contratto), associando a ciascun periodo dati di stato (qualifica, titolo di studio, settore lavorativo, ecc.).

Per analizzare le caratteristiche del lavoro interinale in provincia di Milano e i percorsi lavorativi degli interinali è stato estratto dalla banca dati l'insieme di tutti gli avviamenti interinali il cui inizio è registrato nell'anno 2006 e che hanno interessato esclusivamente soggetti con un'età compresa tra i 15 e i 64 anni. In questo modo la popolazione di riferimento è composta da tutte le persone in età lavorativa che hanno svolto almeno una missione di lavoro interinale nel corso del 2006.

Quando si analizza il fenomeno del lavoro interinale attraverso l'utilizzo di fonti informative di natura amministrativa, si procede tipicamente considerando due popolazioni distinte (ISFOL, 2006): la popolazione dei contratti, ossia l'insieme dei rapporti di lavoro (missioni) intercorsi tra individui e imprese e la popolazione degli individui, ossia l'insieme di lavoratori avviati al lavoro interinale. A seguito di un processo di pulizia dei dati sono stati pertanto creati due database differenti: un database relativo ai rapporti di lavoro e uno relativo ai soggetti ad essi interessati⁸⁶.

Il data set dei rapporti si compone complessivamente di 108.248 rapporti di lavoro interinale registrati in Provincia di Milano. Questo primo data set contiene informazioni relative:

- al rapporto di lavoro (data di inizio e di fine, durata in giorni solari, modalità del lavoro - *part time* o *full time* - qualifica lavorativa, presenza o assenza di proroga del rapporto, presenza o assenza di trasformazione del rapporto, distanza in giorni solari dalla cessazione del rapporto all'avviamento del successivo);
- ai lavoratori somministrati (età, genere, comune, provincia e regione di domicilio, cittadinanza e il titolo di studio);
- e all'azienda utilizzatrice (settore economico di appartenenza).

Aggregando le informazioni del data set dei rapporti secondo l'identificatore univoco del soggetto, il numero di rapporti fornito, genere, età, comune, provincia e regione di domicilio del soggetto, cittadinanza e titolo di studio, è stato ricavato il data set dei soggetti contenente tutte le persone che nel 2006 hanno svolto almeno una missione di lavoro interinale in Provincia di Milano per un totale di 58.109 individui.

Allo scopo di migliorare e semplificare l'interpretazione dei risultati alcune variabili oggetto di analisi sono state riclassificate nel modo seguente:

- l'età è stata aggregata in otto macro-categorie (15-19 anni, 20-24 anni, 25-29 anni, 30-34 anni, 35-39 anni, 40-44 anni, 45-49 anni e superiore ai 50);
- rispetto alla cittadinanza è stata creata una variabile *dummy* che distingue tra italiani e stranieri;

⁸⁶ Le operazioni di "messa in qualità" delle informazioni sui data set a nostra disposizione sono state effettuate su due fronti: l'età e la durata dei rapporti di lavoro. Infatti, tramite una preliminare analisi delle frequenze, sono stati rilevati dati anomali, ovvero età e durata dei rapporti negative. Per quanto riguarda l'età, sono stati eliminati 31 rapporti di lavoro corrispondenti a soggetti aventi valori negativi della variabile età. Si è deciso inoltre di applicare una *business rules* secondo la quale vengono presi in considerazione soltanto individui in età lavorativa, cioè con un'età compresa tra i 15 e i 64 anni. Ciò ha portato all'eliminazione di altri 144 rapporti di lavoro, per un totale di 175 rapporti esclusi dall'analisi. Per quanto riguarda invece la durata dei rapporti di lavoro sono stati prima eliminati quelli con durate negative pari a 400 rapporti. Anche in questo caso è stato applicato un vincolo in quanto il contratto di somministrazione prevede che una missione possa essere prorogata per un massimo di 6 volte e per una durata massima non superiore ai 36 mesi. Sono stati quindi eliminati altri 43 rapporti di lavoro in cui la durata superava i 1098 giorni.

- il titolo di studio è stato aggregato secondo il modello classificatorio proposto da Unioncamere; quest'ultimo identifica quattro macro-categorie: formazione professionale breve e istruzione professionale, diploma di scuola superiore, diploma universitario e infine lauree di nuovo e vecchio ordinamento a cui sono stati aggiunti master e dottorati;
- le qualifiche sono state aggregate utilizzando la classificazione dell'Istat (2006) che prevede otto macro-categorie: dirigenti e imprenditori, professioni scientifiche, intellettuali e di elevata specializzazione, professioni tecniche, impiegati, professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi, artigiani, operai specializzati e agricoltori, conduttori di impianti e operai semi qualificati addetti a macchinari fissi e mobili e professioni non qualificate;
- per quanto riguarda i settori aziendali sono state effettuate operazioni di aggregazione a partire dai codici Istat 91;
- a seconda dei casi, il numero delle missioni e la durata delle stesse sono state riclassificate in base alle esigenze e agli scopi delle analisi.

Al fine di rilevare le condizioni occupazionali precedenti al primo rapporto interinale (del 2006) e successive all'ultimo rapporto di lavoro interinale (a 6 e 12 mesi) si è proceduto individuando per ogni soggetto presente nel data set la data di primo avviamento interinale nel corso del 2006 e la data di cessazione dell'ultimo avviamento interinale del 2006. Sono stati successivamente selezionati i rapporti di lavoro avviati nei sei e dodici mesi successivi alle date di ultima cessazione e quelli avviati nei sei mesi precedenti alle date di primo avviamento interinale nel 2006:

- per i sei mesi successivi, sono stati ricavati 49.496 rapporti di lavoro corrispondenti a 30.433 individui;
- per i dodici mesi successivi, sono stati ricavati 61.702 rapporti corrispondenti a 33.634 individui.
- per i 6 mesi precedenti, sono stati ricavati 40.327 rapporti corrispondenti a 23.580 individui.

Al fine di ottenere un indicatore di sintesi sulla situazione occupazionale precedente e successiva dei soggetti sono state infine create tre nuove variabili relative alla contratto di lavoro prevalente a 6 e 12 mesi successivi dall'ultimo rapporto di lavoro interinale e nei 6 mesi precedenti al primo. Il contratto prevalente è stato rilevato, in base alla durata del rapporto, a partire dalle tipologie di rapporto di lavoro (tempo determinato, indeterminato, lavoro a domicilio, assistenza diretta e altro) che hanno interessato ciascun soggetto nei periodi precedenti e successivi al lavoro interinale.

4.3 La domanda e l'offerta di lavoro interinale

4.3.1 Le imprese utilizzatrici

La ricostruzione del quadro delle caratteristiche delle imprese utilizzatrici di lavoro interinale è oggetto di grande attenzione in Italia, sicché negli ultimi anni, al fianco di fonti ufficiali (Censimento intermedio dell'industria e dei servizi, indagine Excelsior-Unioncamere, Associazioni di rappresentanza), sono state prodotte diverse ricerche locali con indagini di campo o attraverso l'utilizzo di dati amministrativi (Ministero del Lavoro, 2001; Anastasia et al., 2001).

Nel 2001, in Italia, le imprese che utilizzano il lavoro interinale appartengono al settore privato e al non profit, con un incidenza rispettivamente dello 0,6% e dello 0,3%

sul totale delle imprese del settore, ma anche al settore pubblico, con un incidenza dell'8,3% sul totale delle istituzioni pubbliche (Censimento, 2001). Per quanto riguarda la distribuzione territoriale, il 74,8% delle imprese utilizzatrici ha sede nell'Italia settentrionale, il 15,7% ha sede nel Centro e soltanto il 9,5% nel Sud evidenziando come il lavoro interinale, così come altre forme di lavoro atipico, in questi anni ha preso piede soprattutto nei contesti economicamente più avanzati (la concentrazione settentrionale delle imprese utilizzatrici è confermata anche da fonti più recenti). Le caratteristiche delle imprese utilizzatrici "abituale" di lavoro interinale, sono ormai piuttosto note: appartengono in gran parte al settore industriale ed in particolare a quello metalmeccanico. Viene però segnalato un po' da tutti gli osservatori, che rispetto al passato, l'utilizzo dell'interinale si è andato negli anni estendendo, oltre che nell'edilizia, anche in alcuni settori de terziario e in particolare nella grande distribuzione, nella ristorazione, nei call center, nelle stazioni di servizio, nelle banche, nelle assicurazioni e in una quantità di funzioni della pubblica amministrazione. Infine, secondo i dati Excelsior – Unioncamere, le aziende che utilizzano più spesso il lavoro interinale sono aziende di grandi dimensioni (più di 500 dipendenti) soprattutto al settore del commercio e dei servizi alle imprese (Ires, 2005); lo strumento è però diffuso anche tra le aziende di media dimensione e di recente viene utilizzato, in misura comunque ridotta, dalle aziende di piccole dimensioni appartenenti soprattutto al commercio, agli alberghi e ristoranti e ai servizi per le imprese.

Utilizzando i dati relativi a tutte le missioni interinali avviate nel corso del 2006, nel seguito si approfondiscono le caratteristiche delle imprese che utilizzano il lavoro in somministrazione in provincia di Milano.

Le distribuzioni delle missioni per settore produttivo mettono in evidenza che dei 57.366 avviamenti registrati nel 2006 la quota maggiore, pari al 37%, fa riferimento ai settori dell'estrazione, delle industrie e della fabbricazione anche se si osserva una discreta diffusione anche in altri settori economici. I dati confermano un ampliamento del bacino di utilizzatori che va di pari passo con la terziarizzazione che coinvolge l'economia e l'occupazione in Italia e in particolare l'area milanese

Una quota piuttosto consistente del lavoro interinale, pari al 23,8%, viene utilizzato nel settore del commercio e della riparazione, il 14% nel settore dei servizi pubblici (istruzione, sanità ed altri) e l'11% in quello dei servizi alle imprese. In provincia di Milano, il lavoro interinale viene utilizzato, invece, in misura più modesta nel settore degli alberghi e ristoranti (9%) e nei settori dei trasporti, del magazzinaggio e delle comunicazioni (4%).

Tabella 4.1: distribuzione degli avviamenti per settore produttivo

Settore produttivo	Frequenza	Percentuale
Estrazione, industrie e fabbricazione	21252	37.0%
Commercio e riparazione	13658	23.8%
Alberghi e ristorante	5162	9.0%
Trasporti, magazzinaggio e comunicazioni	2322	4.0%
Attività finanziarie e immobiliari, noleggio, informatica, ricerca e servizi alle imprese	6175	10.8%
Istruzione, sanità e altri servizi pubblici	8060	14.1%
Altro	737	1.3%
Totale	57366	100.0%
Dato mancante	50882	-

Totale Complessivo	108248	
---------------------------	---------------	--

Fonte: CRISP

Le indagini condotte a livello nazionale mettono in evidenza che le aziende utilizzano prevalentemente il lavoro interinale per reperire professioni di medio - basso profilo, quali operai e professionalità non qualificate (Ires, 2005). In provincia di Milano appare netta la prevalenza di missioni di livello impiegatizio (32,1%), operaio (24,0%), qualificato nelle attività commerciali e nei servizi (20%) e non qualificato (14,7%). Solo una parte marginale della domanda di lavoro interinale coinvolge, invece, professionalità di alto livello: le quote di professioni tecniche e scientifiche rappresentano complessivamente il 9,3% della domanda totale di lavoro interinale. D'altra parte, la quota elevata di qualifiche di medio livello (impiegatizie e qualificate nel commercio e servizi) è giustificata sia dal peso che assume il settore terziario nell'economia milanese, sia dall'elevato utilizzo che proprio i settori legati ai servizi fanno dell'interinale.

Tabella 4.2: distribuzione degli avviamenti per qualifica professionale

Qualifica professionale	Frequenza	Percentuale
Professioni scientifiche	1590	1.8%
Professioni tecniche	6559	7.5%
Impiegati	28040	32.1%
Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi	17419	19.9%
Operai	21028	24.0%
Professioni non qualificate	12831	14.7%
Totale	87467	100.0%
Dato mancante	20781	-
Totale complessivo	108248	

Fonte: CRSIP

I nostri dati indicano l'esistenza di una certa relazione tra le figure impiegate con l'interinale e il settore di appartenenza delle aziende. Le aziende dei settori dell'estrazione e dell'industria utilizzano l'interinale principalmente per posizioni di tipo operaio e professioni non qualificate (la domanda di operai e professioni non qualificate copre circa il 72% della domanda totale in questi settori). Le aziende nel settore del commercio e dei servizi lo utilizzano maggiormente per figure di tipo impiegatizio: il 45% della domanda nel settore del commercio si riferisce a qualifiche impiegatizie, il 57% nelle attività immobiliari e finanziarie e il 36,6% nei servizi pubblici. Negli alberghi e ristoranti l'interinale viene utilizzato per ricoprire posizioni qualificate in attività commerciali e servizi mentre la quota maggiore di professionalità di alto livello impiegate tramite interinale (professioni tecniche e scientifiche) si rileva nelle imprese nei settori delle attività finanziarie e immobiliari e nei servizi pubblici.

Tabella 4.3: distribuzione degli avviamenti per settore produttivo e qualifica professionale

Qualifiche		Settori						Totale
		Industrie	Comm.	Alberghi	Attività fin. e imm	Servizi pubb.	Altro	
Professioni	Fr	294	136	10	366	170	572	1590

scientifiche	eq.							
	%	1,4%	1,0%	,2%	5,9%	2,1%	3,1%	1,5%
Professioni tecniche	Fr	966	617	46	697	754	2937	6559
	eq.							
	%	4,5%	4,5%	,9%	11,3%	9,4%	8,7%	6,1%
Impiegati	Fr	3112	6155	394	3511	2950	10906	28040
	eq.							
	%	14,6%	45,1%	7,6%	56,9%	36,6%	25,8%	25,9%
Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi	Fr	372	3375	3637	245	1560	8196	17419
	eq.							
	%	1,8%	24,7%	70,5%	4,0%	19,4%	2,4%	16,1%
Operai	Fr	10356	1362	475	304	669	7614	21028
	eq.							
	%	48,7%	10,0%	9,2%	4,9%	8,3%	38,3%	19,4%
Professioni non qualificate	Fr	5024	832	470	577	517	5049	12831
	eq.							
	%	23,6%	6,1%	9,1%	9,3%	6,4%	14,9%	11,9%
Dato mancante	Fr	1128	1181	130	475	1440	16345	20781
	eq.							
	%	5,3%	8,6%	2,5%	7,7%	17,9%	6,8%	19,2%
Totale	Fr	21252	13658	5162	6175	8060	51619	108248
	eq.							
	%	100%	100%	100%	100,0%	100,0%	100%	100%

Fonte: CRISP

Per quanto visto la gran parte della domanda di lavoro interinale si concentra ancora nel settore industriale ma negli ultimi anni si sta allargando il bacino delle aziende utilizzatrici e in particolare nei settori del terziario. Il lavoro interinale viene poi utilizzato dalle aziende per ricoprire prevalentemente posizioni di basso profilo ma c'è una percentuale significativa di utilizzo per posizioni più qualificate, tecniche e scientifiche, soprattutto nei settori del terziario.

4.3.2 Le ragioni di utilizzo delle imprese

A livello internazionale sono state ampiamente indagate, da un punto di vista sia teorico che empirico, le ragioni che spingono le imprese ad utilizzare il lavoro interinale. Da questi studi emerge che le aziende scelgono l'interinale per esigenze di costo, di flessibilità produttiva ed organizzativa, e di selezione e reclutamento (Houseman, 2001). In Italia sembra che le aziende utilizzino l'interinale principalmente per ragioni contingenti, quali far fronte a punte di produzione improvvise o per sostituire personale assente per malattia o maternità e più raramente per ragioni di flessibilità strutturale e quindi per gestire in maniera strategica i propri organici (Confinterim, 2001; Ires, 2003; 2005; ISFOL, 2002). Non è significativa la motivazione legata alla riduzione dei costi del lavoro (in Italia vige il principio della parità di trattamento), mentre le aziende ricorrono spesso a questa forma di lavoro in modo da migliorare il processo di selezione e reclutamento: in questo senso anche in Italia le aziende utilizzano il lavoro interinale per "provare" il lavoratore da inserire direttamente in azienda o per garantirsi l'acquisizione temporanea di specifiche figure professionali difficilmente reperibili sul mercato.

L'analisi dei dati di flusso provenienti dalle Comunicazioni Obbligatorie consentono di indagare circa le ragioni di utilizzo delle aziende. Per fare questo si considera la distribuzione degli avviamenti per durata della missione, numero di proroghe, settore e qualifica di riferimento. In particolare, la durata delle missioni, sottintende motivazioni differenti di ricorso alla somministrazione; l'indagine dell'Ires (2003), ad esempio, ha rilevato che se le missioni di breve durata servono soprattutto per far fronte ai picchi di produzione e per sostituire personale assente per malattia o maternità, le missioni più lunghe vengono utilizzate per gestire in maniera strategica gli organici o per provare i lavoratori in vista di future assunzioni.

I risultati delle analisi che seguono confermano quanto rilevato dagli studi condotti a livello nazionale. Anche in provincia di Milano; esiste, infatti, una forte differenziazione nelle ragioni di utilizzo che dipendono tra l'altro dalle caratteristiche delle aziende utilizzatrici (differenze intra - settoriali) e dalle caratteristiche del settore produttivo cui appartengono (differenze inter-settoriali).

La durata media delle missioni in provincia di Milano è piuttosto breve a conferma della natura prettamente temporanea dell'interinale; più della metà degli avviamenti ha una durata non superiore ad un mese (55,7%). D'altra parte, è elevata anche la numerosità di missioni di durata media compresa tra uno e tre mesi (il 21%). Questo dato suggerisce che le aziende utilizzano il contratto di lavoro interinale anche come mezzo per valutare eventuali assunzione o come forma di impiego temporanea alternativa ad altre forme di lavoro flessibile. Delle restanti missioni, il 12,4% ha una durata compresa tra i tre e i sei mesi, l'8,5% dura dai sei ai dodici mesi e una quota decisamente bassa, pari a poco più del 2% supera i 12 mesi.

Un altro indicatore relativo alle modalità con cui le imprese utilizzano il lavoro interinale comprende la distinzione tra avviamenti e proroghe. Il concetto di "missione" utilizzato fino ad ora fa riferimento ad una singola azione burocratica di registrazione di avviamento per lavoro interinale, indipendentemente dal fatto che si tratti di un primo avviamento o di una proroga di una missione precedente presso la stessa impresa.

Delle 108.248 missioni rilevate il 66,1% è costituito da avviamenti e la parte restante da proroghe. Alla proroga le aziende non ricorrono in modo sporadico (ad esempio per aggiustare marginalmente una programmazione non perfetta delle esigenze di manodopera) ma piuttosto si configura come una "flessibilità nella flessibilità" cui le imprese fanno ricorso in modo esteso dopo la conferma delle necessità produttive che avevano portato all'assunzione e dopo la verifica delle capacità e del rendimento del lavoratore (Ires, 2003; ISFOL, 2001; Fullin, 2004). Da questo punto di vista la possibilità di gestione delle proroghe costituisce per le aziende un forte incentivo al ricorso al lavoro in somministrazione.

Tabella 4.4: distribuzione degli avviamenti per classe di durata e proroghe

Classi di durata	Frequenza	Percentuale
Meno di 1 mese	60256	55.7%
da 1 a 3 mesi	22758	21.0%
da 3 a 6 mesi	13470	12.4%
da 6 a 12 mesi	9235	8.5%
oltre i 12 mesi	2529	2.3%
Totale complessivo	108248	100.0%
Proroga vs nuovo avviamento		
Proroga	36722	33,9%
Nuovo avviamento	71526	66,1%

Totale	108248	100.0%
---------------	---------------	---------------

Fonte: CRISP (2006)

Come dimostrano alcuni studi le ragioni e le modalità con cui le aziende utilizzano il lavoro interinale dipende anche dalle caratteristiche organizzative e produttive del cliente: dimensione aziendale, ramo di attività economica e settore produttivo (Nannicini, 2002; Ires, 2003; Houseman, 2001).

In provincia di Milano le missioni di durata breve sono ampiamente diffuse in alcuni specifici settori, quali alberghi e ristoranti, commercio e servizi pubblici; le quote di missioni di durata inferiore ai tre mesi rappresentano rispettivamente il 92,5%, l'87,4% e il 78,8%. Da sottolineare le quote elevate di missioni brevissime (meno di un mese) che rappresentano più dell'80% negli alberghi e ristoranti, più del 70% nel commercio e circa il 65% nei servizi pubblici.

Sebbene le missioni brevi siano utilizzate in tutti settori in alcuni si concentrano quote particolarmente significative di missioni lunghe. E' questo il caso dei settori dell'estrazione delle industrie e della fabbricazione, così come nelle attività finanziarie e immobiliari, noleggio, informatica, ricerca e servizi alle imprese, dove la quota di missioni di durata superiore ai tre mesi si attesta intorno al 30%. La quota maggiore di missioni lunghe si rileva, infine, nei settori dei trasporti, magazzinaggio e comunicazioni dove più del 40% ha una durata superiore ai tre mesi e circa il 20% superiore ai sei mesi.

Tabella 4.5: distribuzione degli avviamenti per settore produttivo e classi di durata

Settori		Classi di durata					Totale
		Meno di 1 mese	Da 1 a 3 mesi	Da 3 a 6 mesi	Da 6 a 12 mesi	Oltre i 12 mesi	
Estrazione, industrie e fabbricazione	Freq.	8250	5944	3924	2567	567	21252
	%	38,8%	28,0%	18,5%	12,1%	2,7%	100,0%
Commercio e riparazione	Freq.	9881	2067	943	637	130	13658
	%	72,3%	15,1%	6,9%	4,7%	1,0%	100,0%
Alberghi e ristorante	Freq.	4249	527	266	98	22	5162
	%	82,3%	10,2%	5,2%	1,9%	,4%	100,0%
Trasporti, magazzinaggio e comunicazioni	Freq.	747	529	488	472	86	2322
	%	32,2%	22,8%	21,0%	20,3%	3,7%	100,0%
Attività finanziarie e immobiliari, noleggio, informatica, ricerca e servizi alle imprese	Freq.	2313	1871	1022	711	258	6175
	%	37,5%	30,3%	16,6%	11,5%	4,2%	100,0%
Istruzione, sanità e altri servizi pubblici	Freq.	5176	1173	855	645	211	8060
	%	64,2%	14,6%	10,6%	8,0%	2,6%	100,0%
Altro	Freq.	254	173	152	116	42	737
	%	34,5%	23,5%	20,6%	15,7%	5,7%	100,0%
Dato mancante	Freq.	29386	10474	5820	3989	1213	50882
	%	57,8%	20,6%	11,4%	7,8%	2,4%	100,0%
Totale	Freq.	<i>60256</i>	<i>22758</i>	<i>13470</i>	<i>9235</i>	<i>2529</i>	<i>108248</i>
	%	<i>55,7%</i>	<i>21,0%</i>	<i>12,4%</i>	<i>8,5%</i>	<i>2,3%</i>	<i>100,0%</i>

Fonte: CRISP (2006)

Al crescere del livello professionale del lavoratore aumenta anche la durata delle missioni. Il 40% delle missioni afferenti a qualifiche scientifiche e intellettuali e il 35% di quelle tecniche, hanno una durata superiore ai tre mesi contro il 22% di quelle impiegatizie e il 25% di quelle operaie e di professioni non qualificate. Al contrario, le quote maggiori di missioni di durata molto breve (inferiore ad un mese) si associano alle professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi (78,2%). Una quota di missioni di durata inferiore ai tre mesi si rileva anche tra le professioni impiegatizie (75%), operaie (72%) e non qualificate (73%).

Tabella 4.6: distribuzione degli avviamenti per qualifica professionale e classi di durata

Qualifiche		Classi di durata					Totale
		Meno di 1 mese	Da 1 a 3 mesi	Da 3 a 6 mesi	Da 6 a 12 mesi	Oltre i 12 mesi	
Professioni scientifiche e intellettuali, imprenditori e dirigenti	Freq.	394	468	356	286	86	1590
	%	24,8%	29,4%	22,4%	18,0%	5,4%	100,0%
Professioni tecniche	Freq.	2069	1613	1230	1146	501	6559
	%	31,5%	24,6%	18,8%	17,5%	7,6%	100,0%
Impiegati	Freq.	15331	5800	3476	2636	797	28040
	%	54,7%	20,7%	12,4%	9,4%	2,8%	100,0%
Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi	Freq.	13621	2248	915	544	91	17419
	%	78,2%	12,9%	5,3%	3,1%	,5%	100,0%
Operai specializzati e semiqualificati	Freq.	9276	5849	3361	2106	436	21028
	%	44,1%	27,8%	16,0%	10,0%	2,1%	100,0%
Professioni non qualificate	Freq.	6453	2923	1959	1255	241	12831
	%	50,3%	22,8%	15,3%	9,8%	1,9%	100,0%
Dato mancante	Freq.	13112	3857	2173	1262	377	20781
	%	63,1%	18,6%	10,5%	6,1%	1,8%	100,0%
Totale	Freq.	60256	22758	13470	9235	2529	108248
	%	55,7%	21,0%	12,4%	8,5%	2,3%	100,0%

Fonte: CRISP (2006)

In conclusione, la ragione principale per cui le aziende italiane ricorrono al lavoro interinale è legata alla possibilità di incrementare il livello complessivo di flessibilità all'interno dell'organizzazione: il numero maggiore delle missioni ha, infatti, una durata molto breve e in più della metà dei casi inferiore ad un mese. Le ragioni di natura contingente per l'utilizzo dell'interinale (quali possibili picchi improvvisi della domanda,

esigenze di stagionalità o sostituzione di lavoratori assenti) prevalgono in particolare nei settori degli alberghi e ristoranti, nel commercio e nei servizi pubblici.

In altri casi le aziende italiane utilizzano il lavoro interinale per far fronte ad esigenze di flessibilità di tipo strutturale; lo dimostra la numerosità significativa di missioni di durata superiore ai tre mesi e l'elevata percentuale di proroghe sul totale degli avviamenti. In questi casi il lavoro interinale potrebbe essere utilizzato alla stregua di altre forme di lavoro flessibile, al fine di ridurre i rischi e i costi legati alla volatilità della domanda (ad esempio poter far fronte a fluttuazioni improvvise della domanda senza dover incorrere in costi eccessivi per il riadattamento della forza lavoro). E' ciò che si verifica, in particolare, nei settori dei trasporti, del magazzinaggio e delle comunicazioni e in misura minore ma comunque consistente nell'industria e nei servizi alle imprese.

Infine, in alcuni casi le aziende italiane utilizzano l'interinale per migliorare il processo di acquisizione delle risorse umane (selezione e reclutamento). La diffusione di missioni di media e lunga durata (tra uno e sei mesi, superiori ai sei mesi) che si osserva in molti settori produttivi, indica che le aziende potrebbero utilizzare lo strumento dell'interinale al fine di valutare la qualità dei lavoratori a fronte di una possibile assunzione diretta. L'associazione tra le poche qualifiche di alto livello (tecniche/scientifiche) e le missioni di durata medio - lunga sostiene, invece, l'ipotesi secondo cui il lavoro interinale possa essere utilizzato anche per acquisire particolari profili professionali difficilmente reperibili sul mercato da utilizzare per periodi limitati nel tempo.

4.3.3 Il profilo dei lavoratori interinali

Ricerche condotte in ambito nazionale hanno messo in evidenza che i lavoratori interinali si distinguono rispetto alle altre tipologie di lavoratori rispetto ad alcune caratteristiche socio anagrafiche. Negli anni la presenza femminile è andata progressivamente aumentando e oggi il lavoro interinale è una formula contrattuale piuttosto diffusa tra le donne occupate. Naturalmente, in relazione alle caratteristiche produttive (dimensioni aziendali e settoriali) vi sono delle differenze nelle tre ripartizioni territoriali, così che al Nord e nel Centro la presenza femminile risulta decisamente più elevata che al Sud. Il lavoro interinale in Italia ha tradizionalmente interessato soprattutto i giovani in ingresso nel mercato del lavoro anche se diverse fonti segnalano un progressivo spostamento verso fasce di età più adulte (Ministero del Lavoro, 2001; 2003; 2005). Tendenzialmente, le lavoratrici interinali sembrano mediamente più adulte degli uomini con alcune differenze a livello territoriale; nel Nord i maschi sono per lo più giovani e per loro il lavoro interinale è soprattutto una formula di ingresso. Le donne, invece, sono meno concentrate nelle classi più giovani e lavorano con questa tipologia contrattuale anche oltre i 40 anni, probabilmente come reingresso nel mercato del lavoro (Ires, 2005). Rispetto alle caratteristiche anagrafiche, in Italia, i lavoratori stranieri sono sovra rappresentati nel lavoro interinale (circa il 20%) ed hanno caratteristiche anagrafiche diverse dai lavoratori interinali italiani, ossia sono prevalentemente uomini e mediamente adulti (Ires, 2003; Iacus, Porro e Vezzulli, 2004). Infine, i lavoratori interinali hanno per lo più livelli di studio medi e medio – bassi (soprattutto scuola dell'obbligo e diploma di scuola media – superiore) e le donne sembrerebbero in media più scolarizzate degli uomini (Ires, 2005).

Nel seguito si analizza in dettaglio il profilo dei lavoratori interinali in provincia di Milano, utilizzando lo specifico data set dei lavoratori che contiene 58.109 soggetti a cui sono associati le 108.248 missioni interinali iniziate nel corso dell'anno 2006. Da questi

dati è possibile estrapolare informazioni relativamente al genere, l'età, la cittadinanza e il livello di istruzione.

I lavoratori interinali in provincia di Milano sono per il 52,1% uomini e per il 47,9% donne; sebbene sussista una leggera prevalenza del genere maschile nel comparto dell'interinale si osserva un'elevata presenza delle donne tipica delle regioni del Nord - Italia.

Tabella 4.7: distribuzioni dei lavoratori interinali per genere

	Frequenza	Percentuale
Genere		
Maschio	30265	52,1%
Femmina	27838	47,9%
Dato mancante	6	0,0%
Totale	58109	100,0%

Fonte: CRISP (2006)

Rispetto alla distribuzione dei lavoratori interinali per classe di età, anche in provincia di Milano i dati confermano una maggiore incidenza delle classi di età più giovani. Nel 2006 il 55% dei lavoratori coinvolti da almeno una missione di lavoro interinale ha meno di 30 anni e quasi il 30% ha meno di 25 anni. Un altro 30% è rappresentato da lavoratori con un'età compresa tra i 30 e i 39 anni. Il peso comunque significativo delle fasce di lavoratori di età più avanzata (il 15% dei lavoratori interinali ha più di 40 anni) è in linea con quanto segnalato dalle fonti nazionali oggi disponibili, che mostrano un progressivo spostamento dell'interinale verso le classi di popolazione più adulta⁸⁷.

Tabella 4.8: distribuzione dei lavoratori interinali per classi di età

Classi di età	Frequenza	Percentuale
15-19	2886	4,97
20-24	14490	24,94
25-29	14472	24,90
30-34	10563	18,18
35-39	6468	11,13
40-44	4505	7,75
45-49	2693	4,63
> 50	2032	3,50
Totale	58109	100%

Fonte: CRISP (2006)

Nonostante il territorio di Milano si caratterizzi per un livello di sviluppo economico superiore a molte parti d'Italia, i lavoratori impiegati nell'interinale sono in possesso di

⁸⁷ Analisi svolte sui dati CRISP hanno messo in evidenza che, anche qualora si confrontino le distribuzioni per età dei lavoratori interinali e delle altre categorie di lavoratori in provincia di Milano (persone interessate da avviamenti con tipologie di contratti diversi dal lavoro interinale) emerge che l'età media dei primi risulta significativamente più bassa.

titoli di studio mediamente bassi. Il 42% degli interinali in provincia di Milano ha solo la licenza media, il 31,7% ha conseguito un diploma di scuola superiore mentre soltanto il 9,2% ha un titolo universitario o post universitario (il restante 4% ha conseguito un titolo di formazione breve o istruzione professionale). Nell'interpretazione di questi dati occorre tenere presente la quota di dati mancanti relativamente al titolo di studio che risulta pari al 33% cui si aggiunge un 7% di casi in cui il titolo non è specificato.

Vale la pena, infine, sottolineare che i potenziali lavoratori interinali, cioè quelli che si rivolgono alle agenzie di somministrazione, sono relativamente più istruiti di quelli che poi effettivamente ottengono una missione. Dalla ricerca Ires (2005) emerge, ad esempio, che tra coloro i quali si rivolgono alle agenzie per il lavoro siano prevalenti quelli che hanno un diploma (64,2%), mentre quasi il 30% ha un titolo di studio basso (licenza elementare o media). Pochi sono quelli in possesso di una laurea (6,6%). E' ipotizzabile dunque che anche i giovani più scolarizzati tentino di trovare un lavoro attraverso le agenzie di somministrazione, ma di fatto, sono le persone con più bassi titoli di studio ad avere maggiori chance occupazionali nell'interinale. Ciò è riconducibile, da una parte alle ragioni che spingono le aziende a rivolgersi alle agenzie, che, come abbiamo visto, richiedono prevalentemente profili medio - bassa, dall'altra dalla maggiore selettività di chi è più scolarizzato il quale oltretutto ha maggiori probabilità di ricevere altre proposte lavorative.

Tabella 4.9: distribuzione dei lavoratori interinali per titolo di studio

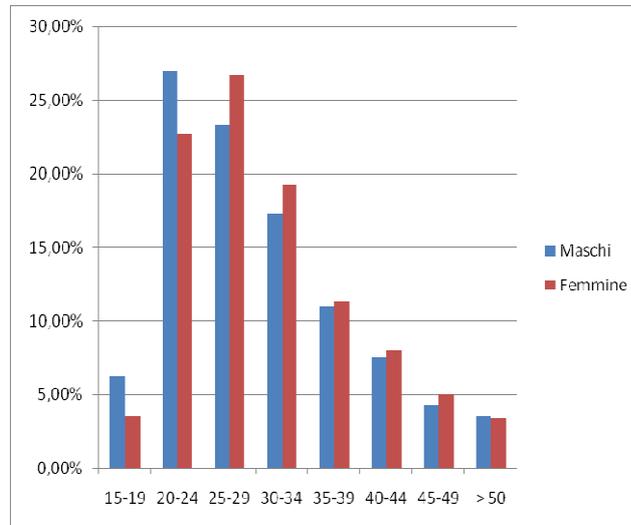
Titolo di studio	Frequenza	Percentuale
Licenza media	16380	42.1%
Formazione professionale breve, istruzione professionale	2483	6.4%
Diploma scuola superiore	12343	31.7%
Diploma universitario	469	1.2%
Laurea - post laurea	3118	8.0%
Titolo non specificato	4135	10.6%
Totale	38928	100.0%
Dato mancante	19181	33.0%
Totale complessivo	58109	-

Fonte: CRISP (2006)

Anche in provincia di Milano, come in Italia, sussistono alcune differenze tra gli uomini e le donne come dimostrano le analisi congiunte per genere, età e titolo di studio. Le lavoratrici interinali sono tendenzialmente più adulte degli uomini; gli uomini sono più presenti nelle classi di età più giovani, 15-24 anni, mentre le donne prevalgono nelle coorti immediatamente successive, 25-34 anni; le donne sono inoltre presenti in misura maggiore rispetto agli uomini nelle coorti di età oltre i 35 anni.

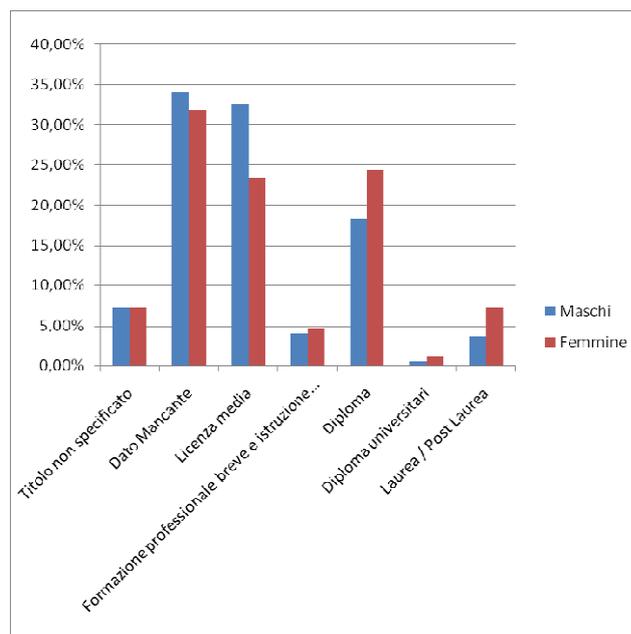
Le donne sono anche più istruite, mediamente, rispetto agli uomini. Di queste il 25% è in possesso del diploma di scuola media superiore contro il 18% degli uomini e il 24% ha solo la licenza media contro il 33% degli uomini; le donne sono presenti poi in misura maggiore anche tra coloro che posseggono una laurea.

Figura 4.1: distribuzione percentuale degli interinali per genere e classi di età



Fonte: CRISP (2006)

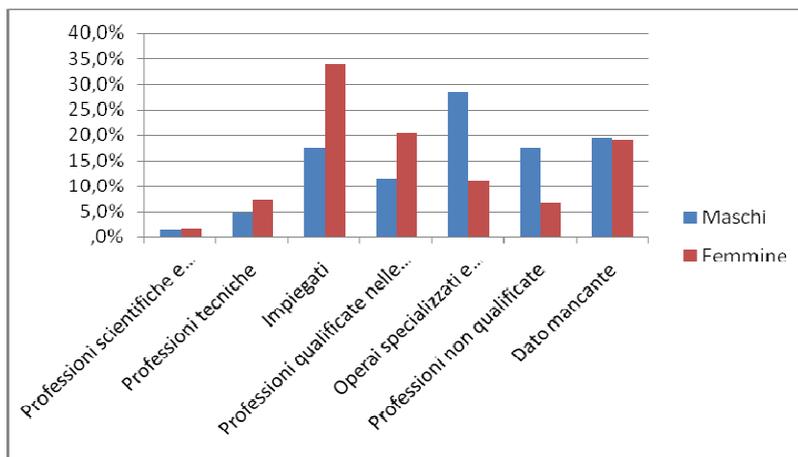
Figura 4.2: distribuzione percentuale dei lavoratori interinali per genere e livello di istruzione



Fonte: CRISP (2006)

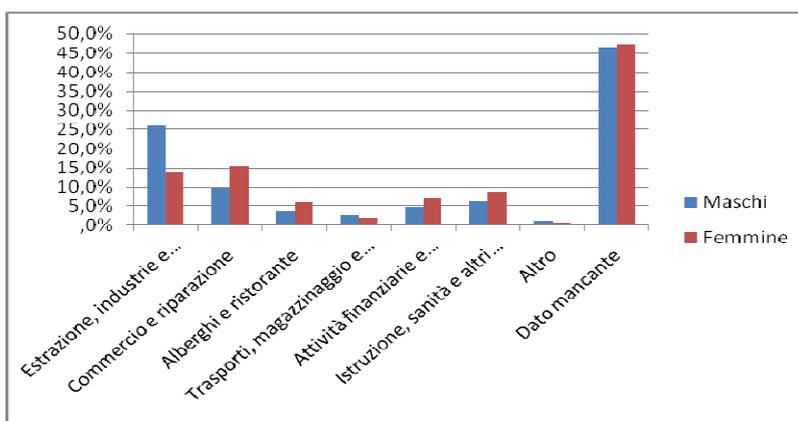
Uomini e donne si distinguono anche per le aree socio lavorative occupate nell'interinale (Carmignani, Rustichelli, 2001). Guardando le distribuzioni delle missioni per genere, qualifica e settore produttivo si osserva infatti come le donne sono occupate principalmente nei settori del terziario e ricoprono professioni impiegatizie o professionalità qualificate nelle attività commerciali e nei servizi. Al contrario gli uomini sono più spesso impiegati nei settori dell'industria, dell'estrazione e della fabbricazione e ricoprono professioni prevalentemente operaie e non qualificate.

Figura 4.3: distribuzione percentuale delle missioni per genere e qualifica professionale



Fonte: CRISP (2006)

Figura 4.4: distribuzione percentuale delle missioni per genere e settore produttivo



Fonte: CRISP (2006)

Come anticipato, un aspetto che contraddistingue il lavoro interinale in Italia si riferisce alla presenza significativa di lavoratori immigrati. In provincia di Milano l'86,3% dei lavoratori che hanno svolto almeno una missione di lavoro interinale nel 2006 è di origine italiana contro il 13,7% degli stranieri (come nel caso del titolo di studio, anche rispetto alla cittadinanza il dato amministrativo è viziato dalla presenza di un numero consistente di dati mancanti, il 20,7%). Di questi il 30,7% è di origine asiatica, il 26,8% africana e il 24% è composto da cittadini europei.

La popolazione straniera interinale si distingue da quella italiana per alcune caratteristiche anagrafiche. I lavoratori stranieri sono in prevalenza uomini, mediamente più adulti: il 65,2% degli stranieri è maschio contro il 48,3% degli italiani e il 65% ha un'età superiore ai 30 contro il 43,4% degli italiani.

Tabella 4.10: distribuzione dei lavoratori interinali per cittadinanza

Cittadinanza	Frequenza	Percentuale
Italiana	39771	86.30%
Straniera	6328	13.70%
Totale	46099	100.00%
Dato mancante	12010	20,7%
Totale complessivo	58109	-

Fonte: CRISP (2006)

Tabella 4.11: distribuzione dei lavoratori interinali stranieri per paese di origine

Continente	Frequenza	Percentuale
Asia	1944	30,72
Africa	1700	26,86
Europa	1513	23,90
America meridionale	719	11,36
America settentrionale e centrale	450	7,11
Oceania	2	0,031
Totale	6328	100,00

Fonte: CRISP (2006)

Tabella 4.12: distribuzione percentuale degli interinali per cittadinanza e classi di età

Cittadinanza	Classi di età								Totale
	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	> 50	
Italiana	5,9%	26,7%	24,1%	17,4%	10,4%	7,3%	4,6%	3,7%	100,0%
Straniera	2,6%	11,3%	21,1%	23,4%	19,4%	12,8%	5,8%	3,6%	100,0%
Dato mancante	3,2%	26,2%	29,7%	18,1%	9,3%	6,7%	4,0%	2,9%	100,0%
Totale	5,0%	24,9%	24,9%	18,2%	11,1%	7,8%	4,6%	3,5%	100,0%

Fonte: CRISP (2006)

L'analisi dei profili dei lavoratori interinali occupati in provincia di Milano appaiono in linea con i risultati delle indagini più recenti condotte a livello nazionale e permettono di sintetizzare quanto segue. Gli interinali sono prevalentemente italiani, giovani (il 55% ha meno di 35 anni) e con livelli di istruzione medio bassi. Gli uomini sono per la maggior parte molto giovani con un livello di scolarità bassa (licenza media), sono occupati nei settori dell'industria e ricoprono principalmente professioni operaie e poco qualificate. Le donne sono più adulte e mediamente più istruite degli uomini, lavorano nei settori tipici del terziario e svolgono prevalentemente mansioni di tipo impiegatizio o ricoprono professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi. Gli interinali di

origine straniera, che rappresentano il 13% dell'occupazione interinale totale (nel 2006), infine, si differenziano dalla popolazione di interinali italiani in quanto risultano prevalentemente maschi e mediamente più adulti.

4.4 Le caratteristiche dei percorsi lavorativi

4.4.1 Le esperienze lavorative precedenti

Il primo aspetto legato ai percorsi di lavoro degli interinali che si vuole indagare riguarda la condizione occupazionale precedente alla prima missione di lavoro interinale iniziata nel 2006.

Una delle principali funzioni attribuite al lavoro interinale è quella di promuovere l'integrazione di persone disoccupate (*outsiders*) nel mercato del lavoro (si veda il capitolo 1). Studi empirici internazionali hanno rilevato però che non tutti i lavoratori interinali erano precedentemente disoccupati ma alcuni di essi già lavoravano, impiegati con altre forme di lavoro subordinato a tempo determinato o indeterminato, o sono studenti che utilizzano questo strumento per trovare un primo impiego o per conciliare esperienze di lavoro con lo studio (CIETT; 2000a; Friden et al., 2000; Heinrich, Muser and Troske, 2002; Andersson e Wadensjo, 2004; Garcia Perez e Munoz-Bullon, 2005; Kvasnicka, 2005; Autor e Houseman, 2005).

Indagini condotte a livello nazionale mostrano che negli ultimi anni, in maniera differente da quanto avveniva in passato, la maggior parte degli ingressi nel lavoro interinale non avviene dall'esterno e quindi da parte di soggetti al primo lavoro, ma da persone già presenti sul mercato del lavoro. Dalla rilevazione Istat (2005) risulta, infatti, che ben il 71,7% dei lavoratori interinali un anno prima era nella condizione di occupato, il 18,3% aveva perduto il lavoro ed era alla ricerca di una nuova occupazione. Soltanto lo 0,1% era in cerca di prima occupazione e quasi il 3,8% era uno studente.

Servendosi ancora una volta dei dati di flusso relativi alla provincia di Milano si indaga nel seguito la condizione occupazionale prevalente nel periodo precedente alla prima missione interinale registrata nel corso del 2006. Per fare questo è stato integrato al data set del 2006, contenente tutti i soggetti che hanno svolto missioni di lavoro interinale nel 2006, il data set contenente i tutti i rapporti di lavoro precedenti alla prima missione di lavoro interinale per tutti questi soggetti; in questo modo è stato possibile individuare la condizione prevalente nei sei mesi precedenti considerando la durata complessiva trascorsa in ciascuna forma contrattuale.

Il processo d'integrazione ha permesso di ricostruire la condizione precedente soltanto per il 40% della popolazione interinale, costituita complessivamente da 58.109 individui, che ha svolto attività lavorative con diverse forme contrattuali nei sei mesi precedenti alla prima missione di lavoro interinale del 2006. Di questi 23.300 individui la metà nei sei mesi precedenti alla prima missione di interinale del 2006 (il 44,4%) era impiegato già nell'interinale; con la stessa tipologia contrattuale; l'altra metà è stata impiegata prevalentemente in attività di lavoro subordinato, sia a tempo determinato (il 27,2%), sia a tempo indeterminato (il 28%).

Per circa il 60% delle persone che hanno svolto almeno una missione di lavoro interinale nel 2006 (34.809 soggetti) non è stato possibile ricavare la condizione precedente: se da una parte è probabile che molti di questi non è registrato perché non svolgeva alcuna attività lavorative (e fossero quindi disoccupati prima della missione di

interinale), d'altra parte questo risultato non è generalizzabile con certezza a tutti i 34.809 soggetti di cui non si conosce il "passato".

Molte sono le possibili ragioni per cui il lavoratore non è registrato nell'archivio delle comunicazioni obbligatorie:

- l'individuo non ha svolto alcuna attività lavorativa nei sei mesi precedenti; si tratta in questo caso di persone disoccupate (volontarie o involontarie);
- l'individuo ha svolto attività lavorative ma con forme di impiego diverse da quelle rilevate nei data set dei Centri per l'Impiego; le uniche forme di lavoro registrate in questa banca dati fanno riferimento al lavoro subordinato a tempo determinato e indeterminato, al lavoro interinale, all'assistenza diretta, al lavoro a domicilio e all'apprendistato;
- l'individuo ha svolto attività lavorative nel periodo precedente ma fuori dalla provincia di Milano e quindi non registrate dai CPI operanti a livello provinciale.

Tabella 4.13: distribuzione dei lavoratori interinali per tipologia di contratto prevalente nei sei mesi precedenti

Condizione occupazionale precedente	Frequenza	Percentuale
Lavoro interinale	10355	44.4%
Tempo determinato	6345	27.2%
Tempo indeterminato	6532	28.0%
Altro	68	0.3%
Totale	23300	100.0%
Dato mancante	34809	59.9%
Totale complessivo	58109	-

Fonte: CRISP (2005-2006)

4.4.2 L'esperienza di lavoro nell'interinale: un modello di classificazione

Un aspetto poco trattato dei percorsi lavorativi dei lavoratori interinali riguarda le modalità con cui si sviluppa l'esperienza lavorativa in questa forma contrattuale.

La criticità principale del lavoro interinale, come ampiamente descritto nel capitolo 1, si riferisce all'alto livello di insicurezza e instabilità che questa forma di lavoro comporta per i lavoratori (Storrie, 2002). Il problema più rilevante del lavoro interinale risiede nella difficoltà per i lavoratori che ne fanno ricorso ad accumulare un tempo di lavoro considerevole; questo perché, a fronte della durata spesso breve delle missioni e del carattere fortemente temporaneo di tale forma contrattuale, l'esperienza dei lavoratori presenta spesso un'elevata discontinuità lavorativa. Per queste ragioni la permanenza prolungata dei lavoratori nell'interinale viene considerata una situazione a rischio nel mercato del lavoro.

Le poche evidenze empiriche esistenti mostrano come le situazioni lavorative che si nascondono dietro al lavoro interinale si presentano nella realtà piuttosto differenziate, a seconda delle caratteristiche e delle ragioni di utilizzo di imprese e lavoratori. Utilizzando ancora una volta i dati delle comunicazioni obbligatorie relativi alla provincia di Milano è possibile analizzare il numero di missioni svolte da ciascun lavoratore nel corso del 2006 e dal tempo complessivamente cumulato nel corso dell'anno.

La tabella 4.14 mette in evidenza che la quota maggiore di lavoratori interinali, il 66,3%, ha svolto una sola missione nel corso del 2006, il 18,8% due missioni e solo al 15% dei lavoratori sono associati almeno tre avviamenti-proroghe. Questo dato mette in evidenza come, anche dal lato dei lavoratori, il lavoro interinale venga utilizzato prevalentemente in maniera saltuaria e transitoria. Se si guarda al tempo complessivamente cumulato dai lavoratori nel corso del 2006 i dati confermano la natura prevalentemente "occasionale" e "temporanea" del lavoro interinale: poco meno della metà della popolazione di interinali (il 45%) ha, infatti, cumulato un tempo di lavoro complessivamente inferiore a due mesi e il 30% inferiore ad un solo mese. Da notare come per circa $\frac{1}{4}$ dei lavoratori interinali il lavoro interinale si presenta come un'occasione di impiego anche continuativo in quanto questi riescono ad accumulare un tempo di lavoro superiore ai sei mesi nel corso dell'anno.

Tabella 4.14: distribuzione dei lavoratori interinali per classi di durata

Missi oni	Tempo di lavoro cumulato in un anno						Totale	Tot. %
	Meno di 1 mese	Da 1 a 2 mesi	Da 2 a 4 mesi	Da 4 a 6 mesi	Oltre i 6 mesi			
1	13502	6199	7419	3370	8065	38555	66.3%	
2	2262	1395	2036	1512	3703	10908	18.8%	
3	717	456	763	555	1285	3776	6.5%	
4	351	203	338	276	590	1758	3.0%	
5	227	106	162	120	272	887	1.5%	
Più di 5	753	363	405	255	449	2225	3.8%	
Totale	17812	8722	11123	6088	14364	58109	100.0%	
Tot. %	30.7%	15.0%	19.1%	10.5%	24.7%	100.0%	-	

Fonte: CRISP (2006)

L'ISFOL propone un modello più complesso per classificare le variegate esperienze nel lavoro interinale (ISFOL, 2001); il modello è stato poi ripreso e riadattato in altri studi riferiti al contesto italiano (Origo e Samek Lodovici, 2006; Trivellato, 2005).

Il modello distingue le esperienze nell'interinale in base al numero di missioni-proroghe di lavoro interinale svolte, e del tempo complessivamente cumulato nell'interinale nel corso di sei mesi. In questo modo il lavoro interinale è collocato in rapporto a due estremi opposti in relazione alla continuità lavorativa che viene a determinarsi; tale declinazione risulta particolarmente utile per comprendere meglio cosa sia contenuto all'interno di ciò che formalmente viene definito lavoro interinale e per capire come si sviluppano i percorsi di lavoro in tale forma contrattuale. Carmignani e Risticelli sottolineano inoltre, come le condizioni opposte del lavoro interinale, se da una parte si legano alle esigenze delle imprese e alle preferenze/scelte dei lavoratori, dall'altra sottintendono anche un ruolo diverso per le società di somministrazione. Ad un estremo può, infatti, esserci l'agenzia che, coordinando e riunificando i diversi spezzoni di giornate lavorative esistenti sul mercato, è in grado di assicurare all'individuo una continuità del lavoro pur in aziende diverse. All'altro estremo vi può essere una agenzia che fa da efficiente intermediario tra domanda ed offerta, assicurando la distribuzione del poco lavoro esistente tra un numero elevato di persone. Nel primo caso l'agenzia funziona da elemento di raccordo attivo ed il lavoro interinale può

diventare per l'individuo un "modo" particolare di stare sul mercato. Nel secondo caso, l'agenzia diventa un puro elemento di raccordo tra domanda ed offerta di lavoro, mentre il lavoro interinale si configurerà per gli individui come una delle tante possibilità di lavoro precario, intercambiabili l'una con l'altra, in attesa di un ingresso a pieno titolo nel mercato del lavoro.

Per meglio comprendere come si sviluppano le esperienze di lavoro interinale in provincia di Milano si è scelto di utilizzare la classificazione proposta dall'ISFOL riportandola su base annuale⁸⁸. Sono state pertanto identificate quattro tipologie di lavoro interinale rispetto al numero di missioni e al tempo di lavoro complessivamente cumulato nel corso del 2006 (tabelle 4.15 e 4.16).

Lavoro interinale occasionale. Include le persone che hanno svolto poche missioni cumulando un tempo di lavoro complessivamente breve. Rientrano i soggetti che nel corso dell'anno considerato hanno svolto al massimo due missioni cumulando una durata lavorativa inferiore ai due mesi. Rappresentano ben il 40,2% della popolazione di interinali in provincia di Milano e sono quei soggetti che hanno avuto con l'interinale solamente un contatto occasionale e che lo hanno utilizzato con molta probabilità quale strumento di flessibilità (per conciliare, ad esempio, esigenze di studio e di lavoro) o in fase esplorativa di ingresso nel mondo del lavoro. A questi soggetti non è solitamente concessa alcuna proroga tranne che per una quota marginale pari al 23% circa ai quali ne viene concessa una.

Lavoro interinale temporaneo. Include le persone che hanno svolto poche missioni cumulando un tempo di lavoro piuttosto lungo. Rientrano quei soggetti che nel corso dell'anno considerato hanno svolto al massimo due missioni riuscendo però a cumulare una durata lavorativa più consistente, superiore a due mesi. Rappresenta il gruppo più numeroso di interinali in provincia di Milano (circa il 45%) ed è probabile che per questi lavoratori le missioni di lavoro interinale abbiano rappresentato periodi di prova in vista di una possibile trasformazione del rapporto di lavoro. Alla maggior parte di questi lavoratori (il 60%) viene concessa una proroga dall'azienda utilizzatrice nel corso della propria esperienza di lavoro.

Lavoro interinale marginale. Include le persone che hanno svolto parecchie missioni senza accumulare una durata complessiva apprezzabile. Rientrano quei soggetti che nel corso dell'anno hanno fatto più di due missioni senza però riuscire a cumulare un periodo di lavoro superiore ai quattro mesi. Rappresentano poco più dell'8% in provincia di Milano e sono interinali "tipici" poiché rientrano a pieno titolo nella filosofia di questo istituto. Sebbene il tempo complessivamente cumulato da questi lavoratori non sia particolarmente consistente si può osservare che a circa la metà di questi viene concessa almeno una proroga dall'azienda utilizzatrice.

Il lavoro interinale continuativo. Rientrano in questa categoria i soggetti che nel corso dell'anno hanno svolto almeno tre missioni riuscendo al contempo a cumulare un periodo di lavoro superiore ai quattro mesi. In questo caso il numero dei giorni lavorativi cumulati è paragonabile al tradizionale lavoro dipendente a tempo determinato ma viene raggiunto cumulando un numero elevato di missioni. Rappresentano soltanto il 6,5% in provincia di Milano, possono essere considerati interinali di successo e si configurano come quelle figure che con questa tipologia contrattuale hanno rapporti più continuativi. L'elevato numero di proroghe che caratterizza l'esperienza di questi

⁸⁸ I criteri di classificazione sono stati riadattati all'interno della nostra indagine: l'ISFOL fa infatti riferimento ad un arco temporale complessivo di sei mesi, mentre nel nostro caso il periodo osservato è di 12 mesi.

interinali suggerisce poi che spesso la continuità lavorativa può essere raggiunta prestando servizio all'interno di una sola azienda utilizzatrice.

Tabella 4.15: distribuzione dei lavoratori interinali per tipologia di esperienza interinale

Missioni	Tempo di lavoro cumulato in un anno				
	Meno di 1 mese	Da 1 a 2 mesi	Da 2 a 4 mesi	Da 4 a 6 mesi	Oltre i 6 mesi
1	Occasionali	23358	Temporanei	26105	
2		40.20%		44.90%	
3					
4	Marginali	4844		Continuativi	3802
5		8.30%			6.50%
Più di 5					

Fonte: CRISP (2006)

Tabella 4.16: distribuzione dei gruppi per numero di proroghe

Tipologie di interinali		Numero proroghe					
		0	1	2	3	Oltre 4	Totale
Occasionali	Frequenza	17847	5303	208	0	0	23358
	Percentuale	76,4%	22,7%	,9%	,0%	,0%	100,0%
Temporanei	Frequenza	8430	15581	2094	0	0	26105
	Percentuale	32,3%	59,7%	8,0%	,0%	,0%	100,0%
Marginali	Frequenza	2440	1382	681	247	94	4844
	Percentuale	50,4%	28,5%	14,1%	5,1%	1,9%	100,0%
Continuativi	Frequenza	424	1172	1196	644	366	3802
	Percentuale	11,2%	30,8%	31,5%	16,9%	9,6%	100,0%
Totale	Frequenza	29141	23438	4179	891	460	58109
	Percentuale	50,1%	40,3%	7,2%	1,5%	,8%	100,0%

Fonte: CRSIP

La tabella 4.17 riporta le distribuzioni dei lavoratori interinali appartenenti a ciascun gruppo, rispetto alle caratteristiche personali, anagrafiche e professionali; queste analisi consentono di delineare la composizione socio anagrafica di ciascun gruppo.

Tra gli **occasionali** emerge una sovra rappresentazione dei lavoratori più giovani (15-24) che rappresentano circa il 36% della popolazione in questo gruppo. A fronte di una quota consistente di soggetti poco istruiti (il 44,6% è in possesso della sola licenza media) vi sono quote comunque elevate di persone che hanno raggiunto almeno un diploma o la laurea (rispettivamente il 31% e il 7,4%). Rispetto alle caratteristiche dell'occupazione si osserva una prevalenza, rispetto alla media, di professioni qualificate nelle attività commerciali (16,6%) e di professioni non qualificate (16,7%).

Tra i **temporanei**, rispetto agli altri gruppi, prevalgono i soggetti giovani con un'età compresa tra i 25 e i 34 anni di età (48% del totale), e le persone più istruite, in possesso di diploma di scuola superiore (33,4%) o di un titolo universitario (11,6%). Coerentemente con i più elevati livelli di istruzione le caratteristiche dell'occupazione dei temporanei si distinguono da quelle degli altri gruppi per una significativa presenza di

professioni che richiedono livelli di qualifica più elevati (professioni ad elevata specializzazione, professioni tecniche e impiegate).

Tra i **marginali**, prevalgono i lavoratori molto giovani (il 38,6 ha meno di 24 anni) e sono fortemente rappresentate le donne, che incidono per il 55,5% sul totale e gli immigrati che rappresentano il 15%. Il livello di istruzione è piuttosto basso e circa la metà dei soggetti è in possesso della sola licenza media. La qualifica prevalente è spesso legata a professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi, alle quali, come si è avuto modo di vedere nelle sezioni precedenti, sono associate le missioni di più breve durata.

Alla categoria dei **continuativi**, infine, appartengono in misura consistente soggetti con un'età superiore ai 34 anni di età (34%), gli immigrati e soggetti con livelli di istruzione medio - bassi. Le qualifiche ad essi associate sono in larga misura di livello basso, di tipo operaio, qualificato e semi qualificato.

Tabella 4.17: caratteristiche delle diverse tipologie di interinali

	Occasionali		Temporanei		Marginali		Continuativi	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Genere								
Maschio	12339	52.8%	13729	52.6%	2155	44.5%	2042	53.7%
Femmina	11018	47.2%	12372	47.4%	2689	55.5%	1759	46.3%
Dato mancante	1	0.0%	4	0.0%	0	0.0%	1	
Totale	23358	100.0%	26105	100.0%	4844	100.0%	3802	100.0%
Classi di età								
15-19	1619	6.9%	863	3.3%	320	6.6%	84	2.2%
20-24	6682	28.6%	5483	21.0%	1503	31.0%	822	21.6%
25-29	5360	22.9%	7143	27.4%	1065	22.0%	904	23.8%
30-34	3778	16.2%	5407	20.7%	677	14.0%	701	18.4%
35-39	2361	10.1%	3133	12.0%	464	9.6%	510	13.4%
40-44	1706	7.3%	2049	7.8%	377	7.8%	373	9.8%
45-49	1044	4.5%	1173	4.5%	242	5.0%	234	6.2%
> 50	808	3.5%	854	3.3%	196	4.0%	174	4.6%
Totale	23358	100.0%	26105	100.0%	4844	100.0%	3802	100.0%
Cittadinanza								
Italiana	16061	87.1%	17609	86.5%	3424	85.0%	2677	81.9%
Straniera	2388	12.9%	2744	13.5%	606	15.0%	590	18.1%
Totale	18449	100.0%	20353	100.0%	4030	100.0%	3267	100.0%
Dato mancante	4909	21.0%	5752	22.0%	814	16.8%	535	14.1%
Totale complessivo	23358	-	26105	-	4844	-	3802	-
Titolo di studio								
Titolo non specificato	1464	10.5%	2014	11.0%	390	11.1%	267	8.3%
Licenza media	6194	44.6%	6956	38.0%	1621	46.1%	1609	49.7%
Formazione e istruzione professionale	907	6.5%	1082	5.9%	232	6.6%	262	8.1%
Diploma	4299	30.9%	6109	33.4%	1031	29.3%	904	27.9%
Diploma universitario	138	1.0%	259	1.4%	39	1.1%	33	1.0%
Laurea / Post-Laurea	894	6.4%	1863	10.2%	200	5.7%	161	5.0%
Totale	13896	100.0%	18283	100.0%	3513	100.0%	3236	100.0%

Dato mancante	9462	40.5%	7822	30.0%	1331	27.5%	566	14.9%
Totale complessivo	23358	-	26105	-	4844	-	3802	-
Qualifica								
Dirigenti e imprenditori	16	0.1%	27	0.1%	1	0.0%	1	0.0%
Professioni scientifiche, intellettuali e di elevata specializzazione	369	1.9%	791	3.6%	29	0.8%	28	0.9%
Professioni tecniche	1511	7.8%	3028	13.6%	124	3.3%	174	5.7%
Impiegati	6005	30.9%	7693	34.6%	1198	31.4%	773	25.2%
Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi	3237	16.6%	1734	7.8%	1167	30.6%	367	12.0%
Artigiani, operai specializzati e agricoltori	2720	14.0%	3136	14.1%	374	9.8%	582	19.0%
Conduttori di impianti e operai semiqualeficati addetti a macchinari fissi e mobili	2355	12.1%	2571	11.6%	416	10.9%	593	19.3%
Professioni non qualificate	3242	16.7%	3268	14.7%	506	13.3%	548	17.9%
Totale	19455	100.0%	22248	100.0%	3815	100.0%	3066	100.0%
Dato mancante	3903	16.7%	3857	14.8%	1029	21.2%	736	19.4%
Totale complessivo	23358		26105		4844		3802	

Fonte: CRISP (2006)

Le analisi condotte fino a questo momento confermano che dietro l'esperienza del lavoro interinale, nella realtà, si nascondano situazioni lavorative assai differenziate.

La capacità di questa forma di lavoro di garantire una continuità lavorativa sommando il tempo di lavoro prestato in aziende diverse ("interinali continuativi") appare abbastanza limitata. Nella maggior parte dei casi, infatti, una durata del lavoro apprezzabile si ottiene attraverso la concessione di proroghe di una missione prestata nella medesima azienda in altri si riescono ad ottenere gli stessi risultati attraverso una sola prestazione lavorativa di carattere temporaneo. In altre situazioni il lavoro interinale non sembra invece consentire l'accumulazione di periodi di lavoro particolarmente lunghi. Se ad alcuni individui il lavoro interinale è in grado di garantire un buon margine di flessibilità nella gestione del tempo, per altri l'istituto dell'interinale si rivela uno strumento inadeguato, non in grado di rispondere alle esigenze di continuità lavorativa, che rischia di accrescere l'insicurezza e l'instabilità dei lavoratori.

Le differenze emerse tra i gruppi offrono ulteriori spunti di riflessione circa il ruolo svolto dall'interinale e le condizioni lavorative che è in grado di garantire. Le caratteristiche dei lavoratori **occasional** sembrano confermare l'ipotesi secondo cui in alcuni casi il lavoro interinale può favorire la conciliazione tra tempi di studio e di lavoro o possa aiutare i giovani ad affacciarsi per la prima volta al mercato. Tra gli occasionali, che svolgono poche missioni cumulando un tempo lavorativo ridotto, risultano infatti piuttosto numerosi i soggetti giovanissimi, con un'età inferiore ai 24 anni con livelli di

scolarità medio - bassi. (di questi una parte potrebbe essere rappresentata da studenti). Osservando il gruppo dei **temporanei** sembra che il lavoro interinale possa effettivamente svolgere un canale di ingresso al mercato del lavoro rappresentando un periodo di prova prima di un'assunzione diretta nella stessa o in altre aziende. All'interno di questo gruppo prevalgono infatti gli individui di età compresa tra i 25 e i 34 anni di età (neolaureati, persone con poca esperienza nel mercato del lavoro) con un livello di istruzione medio alto e quindi più appetibili dalle aziende utilizzatrici. Sono infatti proprio questi lavoratori ad essere chiamati a ricoprire posizioni che richiedono livelli di qualifica piuttosto elevati alle quali sono solitamente associate missioni di durata maggiore. La categoria maggiormente a rischio in termini di continuità lavorativa è quella dei **marginali**, in quanto, pur svolgendo molte missioni di lavoro non riescono ad accumulare un periodo lavorativo consistente. Emerge chiaramente come a questo gruppo appartengano in maniera rilevante quei soggetti tipicamente considerati svantaggiati nel mercato; sono infatti presenti in quota elevata le donne, i giovani (con un'età compresa tra i 15 e i 24 anni di età), gli immigrati e in generale coloro che sono in possesso di livelli di istruzione bassi. Infine, la categoria di interinali definita "di successo" è quella dei **continuativi**, che attraverso l'interinale, e un cospicuo numero di missioni - proroghe, sperimentano una discreta continuità lavorativa. Se in termini di cittadinanza e titolo di studio questi ultimi risultano piuttosto simili ai marginali (il livello di istruzione è mediamente basso ed è consistente la presenza di immigrati) si differenziano da questi ultimi per quanto riguarda l'età (risultano mediamente più adulti, anche rispetto agli altri gruppi) e al genere (sono prevalentemente uomini). Le professioni ricoperte da questi soggetti sono tipicamente quelle operaie, di tipo sia specializzato che semi specializzato, utilizzate in settori industriali dove, come si è avuto modo osservare, il lavoro interinale viene spesso utilizzato alla stregua di altre forme contrattuali, per rispondere ad esigenze di flessibilità strutturale.

4.4.3 La condizione occupazionale successiva

Un ultimo aspetto dei percorsi lavorativi degli interinali si riferisce alle transizioni verso altre occupazioni dopo l'esperienza di lavoro interinale.

Un punto su cui si è molto discusso tra gli studiosi è se il lavoro somministrato sia un canale di accesso al lavoro stabile, oppure se sia una sorta di "trappola" da cui difficilmente i lavoratori riescono ad uscire. In quest'ambito molte ricerche, come ampiamente descritto nel capitolo 1, hanno indagato circa le probabilità dei lavoratori interinali di transitare ad occupazioni più stabili dopo un certo periodo di tempo e di essere assunti in maniera diretta dall'azienda nella quale hanno svolto la/e missione/i interinali o da altre aziende. A livello internazionale il rapporto CIETT (2000a) mostra che dopo un periodo di lavoro tramite un'agenzia di lavoro temporaneo circa l'84% dei lavoratori (in Francia, Germania, UK, Olanda) risulta occupato. Il 20% viene assunto con contratto permanente (il 12% presso l'impresa utilizzatrice e il 18% presso un'altra organizzazione), il 13% è assunto con contratto a tempo determinato mentre il 36% lavora ancora nell'interinale. Il ruolo di trampolino verso occupazioni stabili è stato oggetto di analisi anche in Italia. I rapporti di fine anno elaborati da Confinterim stimano che il tasso di transito degli interinali verso un lavoro stabile (assunzione a tempo determinato o indeterminato) è compreso tra il 32% e il 35%. Risultati simili emergono anche dal rapporto del Ministero del Lavoro (2001) che mostra come le probabilità di transitare ad occupazioni stabili sono maggiori per i lavoratori interinali rispetto ad altre categorie di lavoratori temporanei (lavoratori parasubordinati, lavoratori a tempo determinato).

Nel seguito si indagano le condizioni occupazionali prevalenti a sei e a dodici mesi dall'ultima missione del 2006 per tutti i lavoratori che hanno svolto almeno un avviamento interinale nel corso dello stesso anno in provincia di Milano (tabella 4.18)⁸⁹.

Tabella 4.18: distribuzione dei lavoratori interinali per condizione occupazionale successiva

Tipologie contrattuali	a 6 mesi		a 12 mesi	
	Frequenza	Percentuale	Frequenza	Percentuale
Altro	951	1.6%	1415	2.4%
Lavoro interinale	6498	11.2%	5851	10.1%
Tempo determinato	14220	24.5%	16155	27.8%
Tempo indeterminato	8444	14.5%	9862	17.0%
Dato mancante	27996	48.2%	24826	42.7%
Totale complessivo	58109	100.0%	58109	100.0%

Fonte: CRISP (2006-2007)

Dei 58.109 lavoratori interinali del 2006 soltanto per il 51,8% è stato possibile ricavare la condizione occupazionale nei sei mesi successivi e per il 57,3% nei dodici mesi successivi. Vale la pena sottolineare, ancora una volta, che all'interno della quota di dati mancanti sono compresi individui disoccupati o inattivi non occupati, persone che lavorano in forme contrattuali non registrate dai Centri per l'Impiego (ad esempio Co.co.pro, partita IVA, ecc.) e persone che svolgono attività lavorative fuori dal territorio della provincia di Milano.

Soffermiamoci su quella parte di popolazione di cui si conosce la condizione successiva si osserva che a sei mesi dall'ultima missione interinale (del 2006) il 39% circa è transitato verso il lavoro subordinato. Il 24,5% dei lavoratori interinali è passato al lavoro a tempo determinato e il 14,5% ha trovato un'occupazione a tempo indeterminato. A sei mesi di distanza l'11,2% della popolazione risulta ancora occupata nell'interinale a distanza di sei mesi.

La quota di lavoratori che risultano occupati a dodici mesi di distanza aumenta di circa 5,5 (si tratta di soggetti che non erano presenti in banca dati nei sei mesi successivi); questo primo dato indica, anche se non in maniera univoca, che con il passare del tempo le probabilità di essere occupati (e quindi rientrare nell'archivio) aumenta e una parte di persone non occupate nei primi sei mesi hanno trovato lavoro nei sei mesi successivi (in realtà le ragioni per cui non erano presenti in archivio potrebbero essere piuttosto diverse – si veda il paragrafo 4.4.2).

A dodici mesi di distanza aumenta anche la quota di persone che trovano occupazioni più stabili. Osservando la condizione occupazionale dodici mesi dopo l'ultima missione si evince che il 42% degli interinali è passato al lavoro subordinato con un incremento del 3% rispetto a sei mesi prima. Il 27,8% è stato assunto a tempo determinato (+3,3% rispetto a sei mesi prima) e il 17% a tempo indeterminato (+2,5% rispetto a sei mesi prima). Infine, a fronte dell'aumento degli occupati e delle quote di quelli che transitano ad occupazioni più stabili si riduce, anche se non di molto, la quota

⁸⁹ La condizione prevalente nei sei e dodici mesi successivi è stata ricavata considerando la durata complessiva trascorsa in ciascuna forma contrattuale

di persone che svolgono ancora missioni di lavoro interinale; tale quota passa dall'11,2% a sei mesi al 10,1% ad un anno.

I risultati suggeriscono che in molti casi l'interinale svolge la funzione di trampolino verso occupazioni più stabili. Buona parte dei lavoratori interinali transita ad occupazioni stabili e la probabilità di stabilizzazione aumentano nel corso del tempo.

Esiste però anche un rischio significativo di intrappolamento nell'interinale sia a sei che a dodici mesi. La quota di persone che continuano a svolgere lavoro interinale, sebbene diminuisca con il passare del tempo, risulta sempre superiore al 10%.

I nostri dati, infine, non ci consentono di rilevare eventuali transizioni verso la disoccupazione che, come dimostrato in molte indagini empiriche, rappresenta un rischio piuttosto significativo nell'ambito del lavoro interinale. D'altra parte, i dati suggeriscono che con il passare del tempo la quota di persone occupate (che rientrano nell'archivio) aumenta del 5,5%.

4.4.4 La condizione occupazionale successiva per tipo di esperienza nell'interinale

In quest'ultima sezione si indaga circa le differenze che intercorrono tra le quattro tipologie di lavoratori interinali e le condizioni occupazionali a sei e dodici mesi di distanza dall'ultima missione del 2006.

La tabella 4.19 mostra la condizione occupazionale a sei e dodici mesi dei lavoratori interinali per i quali si conosce la condizione successiva distinti rispetto ai quattro macro gruppi precedentemente identificati (per un totale di 30.113 soggetti a sei mesi e 33.283 a dodici mesi). Per semplificare l'analisi si è deciso di non considerare in questo caso la quota di dati mancanti in quanto l'entità di quest'ultima varia in modo consistente tra i gruppi rendendo l'interpretazione dei risultati piuttosto complicata.

I lavoratori interinali con le maggiori probabilità di transitare verso occupazioni stabili sono gli occasionali e i temporanei mentre i lavoratori marginali e in misura maggiore i continuativi sembrano avere più probabilità di rimanere nell'interinale sia a sei che a dodici mesi di distanza. Questi risultati suggeriscono che le probabilità venire assunti in maniera diretta dalle aziende dopo l'esperienza di lavoro interinale dipendono dalle modalità con cui quest'ultima si è sviluppata nel tempo (in termini di numero di missioni e durata complessivamente cumulata) e dalle caratteristiche personali di ciascun individuo (che presentano alcune ricorrenze all'interno dei diversi gruppi).

Tabella 4.19: distribuzione dei lavoratori per tipologia di lavoro interinale e contratto prevalente nei 6 e 12 mesi successivi (inserire dato mancante)

Gruppi		Contratto prevalente nei 6 mesi successivi				Totale
		Altro	Interinale	Determinato	Indeterminato	
Occasionali	Frequenza	416	1559	5666	3193	10834
	Percentuale	3,8%	14,4%	52,3%	29,5%	100,0%
Temporanei	Frequenza	346	2915	6090	4305	13656
	Percentuale	2,5%	21,3%	44,6%	31,5%	100,0%
Marginali	Frequenza	134	926	1422	507	2989
	Percentuale	4,5%	31,0%	47,6%	17,0%	100,0%
Continuativi	Frequenza	55	1098	1042	439	2634
	Percentuale	2,1%	41,7%	39,6%	16,7%	100,0%

Totale	Frequenza	951	6498	14220	8444	30113
	Percentuale	3,2%	21,6%	47,2%	28,0%	100,0%
Contratto prevalente nei 12 mesi successivi						
Gruppi		Altro	Interinale	Determinato	Indeterminato	Totale
Occasionali	Frequenza	708	1512	6572	3998	12790
	Percentuale	5,5%	11,8%	51,4%	31,3%	100,0%
Temporanei	Frequenza	458	2607	6651	4726	14442
	Percentuale	3,2%	18,1%	46,1%	32,7%	100,0%
Marginali	Frequenza	185	825	1689	649	3348
	Percentuale	5,5%	24,6%	50,4%	19,4%	100,0%
Continuativi	Frequenza	64	907	1243	489	2703
	Percentuale	2,4%	33,6%	46,0%	18,1%	100,0%
Totale	Frequenza	1415	5851	16155	9862	33283
	Percentuale	4,3%	17,6%	48,5%	29,6%	100,0%

Fonte: CRISP

Dei 10.834 lavoratori che hanno svolto lavoro interinale in maniera occasionale (**interinali occasionali**) nel corso del 2006 più dell'82% è passato a condizioni di lavoro più stabili ad un anno di distanza, mentre circa il 12% resta occupato prevalentemente nell'interinale. Si tratta di soggetti che hanno utilizzato l'interinale in maniera sporadica cumulando un tempo di lavoro inferiore ai due mesi e per i quali il passaggio tramite agenzia è stato motivato, molto probabilmente, da esigenze di flessibilità e di conciliazione, ad esempio tra tempo di studio e di lavoro. L'elevata quota di transizioni verso il lavoro stabile potrebbe essere pertanto il frutto di cambiamenti nel sistema di preferenze dei soggetti (decisione di entrare a tempo pieno nel mercato del lavoro) piuttosto che dell'effetto positivo svolto dall'interinale, a fronte di una durata complessivamente molto breve maturata in questa forma contrattuale.

Diverso è il discorso per quanto riguarda i lavoratori **interinali temporanei**. Questi hanno svolto poche missioni riuscendo però a cumulare un tempo di lavoro piuttosto consistente tale da consentire alle aziende di testarne le abilità in vista di una possibile assunzione. Sono inoltre soggetti mediamente più istruiti rispetto alla media degli interinali e quindi più appetibili dalle imprese. L'elevata quota di transizioni ad occupazioni più stabili, sia a sei che a dodici mesi di distanza, sembra confermare ampiamente il ruolo positivo del lavoro interinale nei loro confronti.

I lavoratori **interinali marginali**, cioè coloro che pur svolgendo parecchie missioni non sono stati in grado di accumulare un tempo di lavoro consistente, hanno probabilità mediamente elevate ma comunque inferiori rispetto agli altri due gruppi, di transitare ad occupazioni stabili. Qualora questo si verificasse, inoltre, è più probabile che avvenga nel lavoro a tempo determinato (50,4% a dodici mesi) piuttosto che nel lavoro a tempo indeterminato (19,4% a dodici mesi). Poiché si tratta di lavoratori tipicamente svantaggiati (donne, giovani e stranieri con bassi livelli di istruzione) il ruolo svolto dal lavoro interinale per questi soggetti sembrerebbe assumere un valore particolarmente significativo. D'altro canto si nota come ben il 24% di questi individui risulta ancora occupato nell'interinale a dodici mesi di distanza; il rischio di "intrappolamento" per

queste persone potrebbe connotarsi di una maggiore criticità qualora essi appartenessero ancora alla categoria dei “marginali” ad un anno di distanza. In questo caso discontinuità e frammentarietà caratterizzerebbero il loro percorso lavorativo per un periodo decisamente lungo (pari a circa due anni)

I lavoratori **interinali continuativi** sono quelli che mostrano le percentuali di transizione al lavoro stabile più ridotte; soltanto il 35% passa, infatti, al lavoro determinato o indeterminato a dodici mesi di distanza, mentre ben il 42% risulta ancora occupato nell'interinale. D'altro canto, proprio questi i lavoratori, tra i quali prevalgono lavoratori adulti e stranieri con bassi livelli di scolarità, sembrano essere in grado di garantirsi una certa “stabilità” lavorativa, anche attraverso il lavoro interinale, riuscendo ad accumulare tempi di lavoro considerevoli attraverso lo svolgimento di un numero elevato di missioni e proroghe. Il rischio di intrappolamento è pertanto meno grave per questi soggetti che, nonostante l'atipicità della forma contrattuale, intraprendono un percorso lavorativo caratterizzato da un buon grado di continuità.



*Università di Milano-Bicocca – Progetto QUA_SI, Dottorato in Società dell'Informazione
A. A. 2008/09
Tesi di Dottorato di "MATTLA MARTINI"*

5. LE PROSPETTIVE DI STABILIZZAZIONE DEI LAVORATORI INTERINALI IN PROVINCIA DI MILANO: FATTORI DETERMINANTI E “EFFETTO AGENZIA”

5.1 Introduzione

Le riforme della legislazione sul lavoro a livello internazionale e l'accresciuta importanza del ricorso a forme contrattuali atipiche hanno portato molti economisti e sociologi a interrogarsi sui possibili effetti del lavoro temporaneo in termini di “flessibilità al margine” o di segmentazione del mercato del lavoro (Saint-Paul, 1996; Blanchard e Landier, 2001). Il timore è che tutti i costi della flessibilità necessaria al mondo delle imprese possano finire per essere sostenuti da una fascia di lavoratori meno attrezzati a competere sul mercato, a causa di certe caratteristiche innate o di un deficit di capitale umano. Queste preoccupazioni hanno dato origine a una batteria di analisi empiriche volte a valutare sia le differenze tra lavoratori permanenti e lavoratori temporanei (rispetto alle caratteristiche individuali, ai livelli salariali, al grado di soddisfazione sul lavoro, al diritto di accesso ai benefici pubblici o aziendali ecc.), sia la probabilità e le determinanti della transizione dal lavoro temporaneo a quello permanente.

L'obiettivo di questo secondo gruppo di ricerche è di verificare se gli individui che sperimentano contratti di natura temporanea riescono a raggiungere nel corso del tempo un'occupazione più stabile o se, al contrario, l'ingresso nel lavoro temporaneo rischia di diventare una specie di “trappola” che riduce le possibilità di uscita da questa forma di lavoro.

Come mostrato nel capito 1 di questo lavoro, considerando quale *proxi* della stabilizzazione l'ottenimento di un contratto a tempo indeterminato, numerose ricerche hanno dimostrato l'esistenza di un ruolo di “integrazione” nel mercato del lavoro svolto dal lavoro temporaneo. I contratti di natura temporanea sembrano, infatti, favorire l'inserimento lavorativo dei soggetti più svantaggiati (che erano esclusi dal mercato prima di accedere al lavoro temporaneo) e per molti lavoratori l'aver svolto una o più esperienze di lavoro temporaneo può rappresentare un'opportunità per accedere a un'occupazione stabile nel corso del proprio percorso lavorativo. Gli stessi studi rendono poi evidente come la probabilità di transitare a occupazioni più stabili dipende anche da alcune variabili legate all'ambiente, alle caratteristiche della domanda e dell'offerta di lavoro (variabili personali e socio demografiche) e ai modi con cui si sviluppa l'esperienza nel lavoro temporaneo (numero e durata dei contratti).

Una parte consistente dei lavori empirici si è concentrata sull'analisi dei percorsi lavorativi dei lavoratori interinali e i risultati dimostrano l'effetto di trampolino dell'interinale che in molti casi promuove le transizioni a occupazioni più stabili, in particolare per alcuni lavoratori svantaggiati. D'altra parte, molti lavoratori interinali permangono in questa condizione occupazionale per periodi prolungati e in alcuni casi rischiano di transitare nel tempo alla disoccupazione: anche nel caso dell'interinale sui risultati di lungo periodo discriminano le caratteristiche della domanda e dell'offerta e ai modi con cui si sviluppa l'esperienza lavorativa.

Il lavoro interinale si distingue da tutte le altre forme di lavoro temporaneo per la presenza di un'agenzia (TWA) che s'interpone nella relazione tra lavoratore e impresa. Per questo, la presenza di un intermediario può favorire o piuttosto vincolare lo sviluppo dei percorsi lavorativi dei soggetti che a esso si rivolgono. Alcuni studiosi hanno confrontato gli esiti occupazionali degli interinali con quelli di altri lavoratori temporanei ma i risultati sono piuttosto discordanti: sebbene, sotto alcune condizioni, esiste un effetto positivo dell'interinale sulle prospettive di stabilizzazione dei lavoratori, in alcuni casi l'effetto svanisce qualora lo si confronti con altre forme di lavoro temporaneo.

Nel capitolo 2 si è illustrato un modello che giustifica l'esistenza di un effetto diverso dell'interinale sui percorsi di lavoro a seconda dell'agenzia cui ci si riferisce. In particolare, la capacità di promuovere il miglioramento dei percorsi di carriera delle agenzie si lega ai comportamenti strategici adottati. Nel valutare la funzione collocativa dell'interinale dovrebbero essere pertanto tenute in considerazione le differenze che intercorrono tra le diverse agenzie private di lavoro temporaneo.

In questa sezione si vuole indagare a livello empirico circa lo sviluppo dei percorsi lavorativi degli interinali in termini di stabilizzazione e l'esistenza di un eventuale "effetto agenzia". Utilizzando i dati delle comunicazioni obbligatorie riferite alla provincia di Milano e una popolazione composta esclusivamente da lavoratori interinali (persone che nel 2006 hanno svolto almeno una missione nell'interinale), le domande alle quali si vuole dare risposta sono le seguenti:

1. Qual è il livello di stabilità che i lavoratori interinali sono in grado di raggiungere nel corso del loro percorso lavorativo?
2. Quali fattori incidono sulle prospettive di stabilizzazione dei lavoratori interinali; caratteristiche personali, tipologia di esperienza interinale, condizioni occupazionali successive?
3. Sussiste un "effetto agenzia" sui percorsi di stabilizzazione degli interinali?
4. Il fatto di essere stato "trattato" da una specifica agenzia di somministrazione, piuttosto che da altre, incide in maniera differente sulle prospettive di stabilizzazione del lavoratore?

Per stimare l'"effetto agenzia" si confrontano i percorsi di stabilizzazione di soggetti trattati dall'agenzia Alfa, (le cui caratteristiche strategiche ed organizzative sono state descritte nel capitolo 3), con quelli di interinali trattati da altre agenzie di somministrazione ma mai da *Alfa*. In questo capitolo s'illustra il concetto di stabilità utilizzato e le caratteristiche del dataset, si descrivono sinteticamente le metodologie statistiche utilizzate, sia per le analisi delle prospettive di stabilizzazione sia per la stima dell'"effetto agenzia" e, infine, si riportano i principali risultati.

5.2 Il concetto di stabilità per l'analisi empirica

Prima di procedere con l'analisi è necessario definire cosa s'intende per stabilità e miglioramento del percorso lavorativo. In quest'ambito di ricerca l'aspetto contrattuale è una delle caratteristiche maggiormente utilizzate per distinguere il mercato del lavoro (Booth et al., 2000; Barbieri e Sestito, 2008). Si ritiene, infatti, che un contratto di lavoro a tempo indeterminato oltre a garantire al lavoratore alcuni benefici legati a una maggiore sicurezza e protezione sociale consenta alle persone di sperimentare una maggiore stabilità e continuità nell'esperienza lavorativa. Al contrario i contratti di natura temporanea (tempo determinato, interinale, Co.co.pro ecc.) sono spesso definiti

contratti instabili perché ad essi, in misura differente, sono associati minori livelli di sicurezza e protezione sociale (maternità, pensionamento, trattamento di fine rapporto ecc.), rischi elevati di perdere il posto di lavoro e delle durate tendenzialmente inferiori del rapporto di lavoro.

Nella realtà non è però corretto affermare che il contratto a tempo indeterminato garantisca a priori maggiore stabilità al lavoratore. Al contrario, definendo stabile un lavoratore occupato in maniera permanente, c'è il rischio di sovrastimare l'“area” della stabilità nel mercato del lavoro. Questo risulta particolarmente vero in tutti quei paesi in cui, al contratto permanente, non corrisponde un livello di protezione d'impiego elevato (ad esempio in UK e nei paesi scandinavi). D'altra parte anche in Italia c'è un'elevata frequenza d'interruzioni nei rapporti di lavoro a tempo indeterminato, anche a fronte delle specificità della struttura occupazionale in cui a maggior parte dei lavoratori sono occupati in aziende di piccole dimensione (sotto i 15 addetti) caratterizzate da un tasso di mortalità piuttosto elevato. Fabrizi (2009), nell'analizzare i percorsi lavorativi degli italiani tra il 1998 e il 2004, rileva che circa l'11% delle persone che hanno iniziato a lavorare con un contratto a tempo indeterminato, sperimenta una trasformazione del proprio contratto in forme più flessibili a uno, tre e sei anni di distanza. A sei anni dal primo ingresso nella forza lavoro, inoltre, soltanto il 46% è occupato ancora con un contratto a tempo indeterminato. A livello regionale, Anastasia et al. (2000) mostrano che nel 1995 in Veneto circa il 50% dei contratti a tempo indeterminato termina nel corso del primo anno e risultati simili sono ottenuti da Raitano (2009). Per quanto riguarda la provincia di Milano, territorio ad elevata mobilità del mercato del lavoro, Mezzanzanica e Lovaglio (2007) hanno messo in evidenza come tra i contratti avviati nel periodo compreso tra il 2000 e il 2007, la durata media di quelli a tempo indeterminato risulta pari a 19 mesi. Sebbene tale durata risulti superiore alla durata media dei contratti atipici (tempo determinato e interinale) gli autori rilevano tale forma contrattuale non è più in grado di garantire gli stessi livelli di sicurezza di un tempo⁹⁰.

Queste evidenze si scontrano con la visione più comune e il contratto a tempo indeterminato, di per se, non sembra assicurare il lavoratore contro i rischi di disoccupazione, d'instabilità e di discontinuità lavorativa. In questo contesto è oggi più opportuno ricondurre la stabilità dell'occupazione a fattori di tipo sostanziale del percorso lavorativo tipicamente definiti indipendentemente dalla tipologia contrattuale (Fabrizi, 2009).

Nel nostro lavoro il livello di stabilità occupazione è calcolato considerando la durata dell'ultimo rapporto di lavoro a dodici mesi di distanza dall'ultima missione interinale del 2006. Alla di là della tipologia contrattuale la stabilità del percorso lavorativo è pertanto ricondotta al tempo di lavoro effettivamente garantito dall'ultimo rapporto di lavoro intrattenuto dal lavoratore nel corso dei dodici mesi dall'ultima missione di lavoro interinale. L'ipotesi di base è che a una maggiore durata del contratto si associa una maggiore sicurezza per il lavoratore in termini sia di stabilità sia di continuità lavorativa.

Inoltre, poiché il percorso lavorativo si sostanzia in una successione di esperienze di lavoro che avvengono nel corso del tempo, è opportuno anche indagare in che modo (a quale tasso) cresce il livello di stabilità, e quindi la durata dell'ultimo rapporto di lavoro, con il passare del tempo e all'aumentare del numero di contratti di lavoro

⁹⁰ Nello specifico contesto italiano, c'è poi un'elevata frequenza di interruzioni nei rapporti di lavoro a tempo indeterminato anche a fronte delle specificità del sistema produttivo. La maggior parte dei lavoratori italiani sono infatti occupati in aziende di piccole dimensione (sotto i 15 addetti), che risultano caratterizzate da un tasso di mortalità piuttosto elevato.

complessivamente cumulati nel periodo immediatamente successivo all'ultima missione di lavoro interinale.

5.3 Dati e caratteristiche del campione

La fonte informativa utilizzata per svolgere le analisi si riferisce alla banca dati del CRISP che integra le informazioni provenienti dai database dei Centri per l'Impiego, operanti a livello provinciale. Partendo dal data set relativo ai 109.982 rapporti di lavoro interinale iniziati nel 2006 corrispondenti a 59.119 soggetti (capitolo 4), è stato estratto un sottocampione di lavoratori interinali per i quali è stato possibile rilevare la condizione occupazionale successiva a dodici mesi dall'ultima missione del 2006 attraverso l'integrazione del data set del 2007⁹¹.

Il campione finale si compone di 33.283 individui di età compresa tra i 15 e i 64 anni ai quali corrispondono 61.166 rapporti di lavoro. Il processo d'integrazione dei due dataset consente di ottenere informazioni relativamente sia al lavoratore sia ai rapporti di lavoro. In particolare si conoscono:

- Le caratteristiche demografiche e del capitale umano di chi ha svolto almeno una missione di lavoro interinale nel corso del 2006 (genere, età, cittadinanza e titolo di studio);
- Il tempo di lavoro cumulato nell'interinale: si distinguono gli interinali "continuativi", cioè coloro che nel corso del 2006 hanno accumulato attraverso due o più missioni d'interinale un periodo lavorativo consistente (comprendono gli interinali "continuativi" e gli interinali "temporanei" così come sono stati classificati nel capitolo 4) dagli interinali "non continuativi", cioè coloro che nello stesso periodo hanno accumulato un tempo di lavoro ridotto svolgendo anche più di due missioni nel corso dell'anno (comprendo gli interinali "occasionalisti" e gli interinali "marginali" così come sono stati classificati nel capitolo 4);
- Il numero di esperienze lavorative intrattenute nel corso dei dodici mesi successivi dall'ultima missione di lavoro interinale nel 2006; i contratti inclusi nel dataset si riferiscono al lavoro a tempo indeterminato, il lavoro a tempo determinato, l'interinale, il lavoro domestico e a domicilio;
- La durata dell'ultimo rapporto di lavoro a dodici mesi dall'ultimo avviamento interinale;
- Il contratto di lavoro prevalente nei dodici mesi successivi (interinale, tempo indeterminato, tempo determinato, altro), calcolato in base al tempo di lavoro cumulato in ciascuna forma contrattuale nel corso dei dodici mesi successivi⁹².
- La qualifica prevalente nei dodici mesi successivi, calcolata in base al tempo di lavoro cumulato in ciascuna qualifica nel corso dei dodici mesi successivi.
- Il fatto di essere stato trattato dall'agenzia *Alfa* piuttosto che da altre agenzie per il lavoro (e mai da *Alfa*).

⁹¹ Per una disamina completa del dataset si veda il capitolo 4.

⁹² Questa variabile è stata ricavata calcolando la durata cumulata massima in un determinato contratto per ogni individuo. Indica, per ogni individuo, la tipologia contrattuale nella quale è rimasto per più tempo considerando un arco temporale di 12 mesi a partire dalla data di cessazione dell'ultimo rapporto di lavoro interinale avviato nel 2006 (che ricordiamo può cadere sia nel 2006 che nel 2007) alla data di cessazione dell'ultimo rapporto di lavoro (di qualsiasi tipologia).

Occorre infine rilevare che i dati a nostra disposizione hanno imposto l'esclusione di tutti quei soggetti che hanno svolto almeno una missione d'interinale nel 2006 per la quale non è stata possibile rilevare la condizione occupazionale successiva. Sono esclusi i soggetti che non hanno svolto alcuna attività lavorativa nei dodici mesi successivi, i soggetti che hanno svolto attività lavorative con forme d'impiego non registrate nel data set delle comunicazioni obbligatorie (Co.co.pro, partita IVA, ecc.) e i soggetti che dopo l'ultima missione di lavoro interinale hanno svolto attività lavorativa fuori dal territorio della provincia di Milano.

S'illustrano ora le principali caratteristiche del campione selezionato (tabella 5.1).

Dei 33.283 individui considerati il 51,7% è rappresentato da uomini, il 74% circa ha un'età inferiore ai trenta anni e il 74,8% è di origine italiana. Il 32,7% ha il titolo di licenza media, il 25% ha un diploma di scuola superiore mentre solo il 7% ha conseguito una laurea o un titolo post-universitario. Rispetto al tipo di esperienza svolta nell'interinale, il 38,4% è un "interinale occasionale" (ha svolto al massimo due missioni cumulando una durata lavorativa inferiore ai due mesi), il 43,4% è un "lavoratore temporaneo" (ha svolto al massimo due missioni riuscendo però a cumulare una durata lavorativa superiore a due mesi), il 10,1% è un "lavoratore marginale" (ha svolto almeno tre missioni cumulando un periodo di lavoro inferiore ai quattro mesi) e l'8,1% è un "interinale continuativo" (ha svolto almeno tre missioni riuscendo a cumulare un periodo di lavoro superiore ai quattro mesi).

Il numero medio di esperienze lavorative intrattenute dai lavoratori interinali nel corso dei dodici mesi successivi all'ultima missione del 2006 è pari a 1,84 rapporti di lavoro. La maggior parte dei lavoratori interinali (il 67%), ha avuto un solo rapporto di lavoro nel corso dei dodici mesi dopo l'ultima missione interinale; il 31% ha intrattenuto da due a cinque rapporti di lavoro mentre solo il 2,6% ha intrapreso più di cinque esperienze lavorative.

Tabella 5.1: caratteristiche del campione

	Frequenza	Percentuale	Percentuale Cumulata
Genere			
Femmina	16.062	48.3%	48.3%
Maschio	17.217	51.7%	100%
Totale	33.283	100%	
Classi di età			
15-19	1.578	4.7%	4.7%
20-24	8.592	25.8%	30.6%
25-29	8.345	25.1%	55.6%
30-34	6.024	18.1%	73.7%
35-39	3.679	11.1%	84.8%
40-44	2.512	7.5%	92.3%
45-49	1.508	4.5%	96.9%
> 50	1.045	3.1%	100%
Totale	33.283	100%	
Cittadinanza			
Italiana	24.900	74.8%	74.8%
Straniera	3.705	11.1%	85.9%
Dato mancante	4.678	14.1%	100%
Totale	33.283	100%	
Titolo di studio			
Dato mancante/titolo non specificato	10.052	30.2%	30.2%

Licenza media	10.890	32.7%	62.9%
Formazione e istruzione prof.	1.708	5.1%	68.1%
Diploma	8.322	25%	93.1%
Laurea/Post Laurea	2.311	6.9%	100%
Totale	33.283	100%	
Gruppi			
Occasionali	12.790	38.4%	38.4%
Temporanei	14.442	43.4%	81.8%
Marginali	3.348	10.1%	91.9%
Continuativi	2.703	8.1%	100%
Totale	33.283	100%	
Numero esperienze successive			
1 esperienza	22190	66.7%	66.7%
Tra 2 e 5 esperienze	10211	30.7%	97.3%
Oltre 5 esperienze	882	2.7%	100.0%
Totale	33283	100%	
Numero medio di esperienze	1,84		
Rapporto prevalente a 12 mesi			
Altro	1.415	4.3%	4.3%
Interinale	5.851	17.6%	21.8%
Determinato	16.155	48.5%	70.4%
Indeterminato	9.862	29.6%	100%
Totale	33.283	100%	
Qualifica prevalente a 12 mesi			
Professioni scientifiche e intellettuali, imprenditori e dirigenti	625	1.9%	1.9%
Professioni tecniche	3.807	11.4%	13.3%
Impiegati	9.484	28.5%	41.8%
Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi	5.821	17.5%	59.3%
Operai specializzati e semiqualeficati	6.614	19.9%	79.2%
Professioni non qualificate	5.475	16.4%	95.6%
Dato mancante	1.457	4.4%	100%
Totale	33.283	100%	
Agenzia vs altre agenzie			
Altre agenzie	30.635	92%	92%
Agenzia Alfa	2.648	8%	100%
Totale	33.283	100%	

Fonte: CRISP

Nei dodici mesi successivi poco meno della metà dei lavoratori ha svolto prevalentemente attività di lavoro a tempo determinato, il 30% a tempo indeterminato mentre per il 17,5% il lavoro interinale ha rappresentato la forma contrattuale prevalente⁹³. I dati suggeriscono pertanto che il lavoro interinale svolge un ruolo di trampolino verso occupazioni più stabili; il 77% di chi ha svolto almeno una missione di lavoro interinale nel 2006 è, infatti, transitato, nel corso di un anno, a uno o più contratti di natura più stabile. La maggior parte degli individui ha ricoperto posizioni di tipo impiegatizio (28,5%), il 20% di tipo operaio, il 17,5% posizioni qualificate nel commercio e nei servizi e il 16,4% professioni non qualificate.

⁹³ Considerando i rapporti di lavoro (e non gli individui) la situazione a 12 mesi successivi vede il tempo determinato come il contratto più frequente tra i rapporti di lavoro (56,1%). Seguono il contratto a tempo indeterminato (22,5%) e il contratto di lavoro interinale (17,5%).

Infine, dei 33.283 individui che compongono il campione, l'8% (2.648 soggetti) è stato trattato dall'agenzia *Alfa* mentre il 92% è transitato da altre agenzie che operano nel territorio della provincia di Milano senza essere mai stato trattato (inviato in missione) da *Alfa*. Per una disamina delle caratteristiche e delle specificità strategiche ed organizzative dell'agenzia *Alfa* si rimanda ai BOX contenuti del capitolo 3.

5.4 Analisi delle prospettive di stabilizzazione

5.4.1 Metodologia e modello

Numerosi lavori empirici condotti sia a livello nazionale che internazionale hanno dimostrato che il lavoro interinale è in grado di svolgere una funzione di trampolino verso occupazioni più stabili. La stessa letteratura rileva però che in alcuni casi è elevato il rischio per i lavoratori interinali di restare intrappolati in condizioni d'instabilità e insicurezza lavorativa per lungo tempo. A incidere sugli esiti del lavoro interinale, e più in generale temporaneo, sono alcuni fattori legati alle caratteristiche dei lavoratori (età, genere, cittadinanza, livello d'istruzione), le caratteristiche delle aziende utilizzatrici (settore, dimensioni e ragioni di utilizzo), le specificità dell'esperienza lavorativa (qualifica, numero e durata delle missioni).

Per rilevare il livello di stabilità che i lavoratori interinali sono in grado di raggiungere nel corso del loro percorso lavorativo e stimare l'effetto di alcuni fattori sulle prospettive di stabilizzazione si è scelto di utilizzare la regressione *multilevel*. La metodologia di analisi multilivello è ampiamente diffusa nelle scienze sociali, dove le strutture dei dati oggetto di indagine sono spesso gerarchiche, nel senso che ci sono variabili che descrivono individui raggruppati all'interno di unità più grandi e variabili che descrivono queste unità più grandi. Rispetto ai dati di cui si dispone, è evidente la presenza di una loro struttura gerarchica: il primo livello è costituito dai rapporti di lavoro, mentre il secondo dai corrispettivi soggetti.

I modelli di regressione *multilevel* (noti anche come “*random coefficient regression models*” o “*covariance component models*”) si basano sulla presenza di una struttura gerarchica dei dati, ed è questo fatto che rende possibile incorporare variabili provenienti da livelli differenti. Essi assumono l'esistenza di un insieme gerarchico (su più livelli) di dati, con una singola variabile dipendente che è misurata al livello più basso e variabili esplicative a tutti i livelli. Concettualmente il modello può essere visto come un sistema gerarchico di equazioni di regressione: ogni livello della struttura è formalmente rappresentato dal suo sottomodello. Questi sottomodelli esprimono le relazioni tra le variabili all'interno di ogni gruppo e specificano come le variabili a un livello influenzano le relazioni che avvengono nell'altro.

La metodologia del *multilevel* offre in questo senso tre vantaggi:

- Una migliore stima degli effetti all'interno di ogni singola unità;
- la formulazione ed il controllo di ipotesi su effetti *cross - level* (cioè, effetti tra un livello e l'altro)
- Una più adeguata divisione fra i livelli di varianza e covarianza.

I parametri di un modello *multilevel* sono stimati attraverso procedure che sono dette di “massima verosimiglianza”. Per calcolare queste stime è richiesto un procedimento iterativo, che, come primo passo, genera dei valori ragionevoli di partenza per i vari parametri (di solito basati su una semplice regressione lineare). In seguito, il programma applica un algoritmo, a partire da questi valori, che produce delle stime migliori. Questo

secondo passo è iterato diverse volte. Alla fine di ogni iterazione, il programma controlla quanto le stime sono, in effetti, cambiate rispetto allo stadio precedente. Se questi cambiamenti sono stati piccoli, il programma conclude che le procedure di stima effettivamente convergono, e termina la ricerca.

In questo modo è possibile stimare tramite il modello di livello-1 la variazione del tasso di crescita tra tutti i rapporti di lavoro e tramite i modelli di secondo livello vedere questo tasso di crescita come si differenzia tra gli individui. Il tasso di crescita indica come varia la durata dell'ultimo rapporto di lavoro all'aumentare del numero di rapporti di lavoro intrattenuti nei dodici mesi successivi all'ultima missione d'interinale del 2006. Inoltre, avendo posto pari a zero la variabile sequenziale *Wave* in corrispondenza dell'ultimo rapporto di lavoro, l'intercetta del modello di primo livello fornisce la durata dell'ultimo rapporto di lavoro le cui determinanti saranno analizzate tramite il modello di livello-2. La durata dell'ultimo rapporto di lavoro è qui considerata quale *proxy* della stabilità raggiunta nel corso del proprio percorso lavorativo.

Prima di costruire i modelli in cui sono incluse le variabili esplicative d'interesse, nell'ambito dei modelli *multilevel* è prassi partire con la stima di due semplici modelli:

- Il modello a medie incondizionate (*Unconditional Means Model – UMM*)
- Il modello di crescita incondizionata (*Unconditional Growth Model – UGM*).

Questi due modelli incondizionati, che sono descritti analiticamente nel seguito, dividono e quantificano la variazione della durata dei rapporti di lavoro tramite due vie: la prima considera la variazione tra gli individui senza considerare il tempo (UMM), la seconda invece considera sia gli individui sia il tempo (UGM). I risultati cui si giunge implementando questi due modelli consentono di stabilire quanta variabilità esiste nelle durate dei contratti successivi (e nei tassi di crescita) che può essere utile indagare e se questa variabilità è dovuta alle caratteristiche del singolo individuo oppure alle caratteristiche dell'intera popolazione (variazioni *within* o *between*). Essi inoltre costituiscono un termine di confronto tramite cui valutare il successo o meno dei modelli più completi in cui si considerano tutte le possibili variabili esplicative.

5.4.1.1 Modello a medie incondizionate

Il primo modello utilizzato è quello “a medie incondizionate” (*Unconditional Means Model – UMM*). Questo primo modello, anziché descrivere la variazione delle durate nel tempo, descrive e partiziona tale variazione. Il modello da stimare è il seguente:

$$\text{Modello a livello 1: } Durata_{ij} = \pi_{0i} + \varepsilon_{ij}$$

$$\text{Modello a livello 2: } \pi_{0i} = \gamma_{00} + \varphi_{0i}$$

Dove si assume che:

$$\varepsilon_{ij} \sim N(0, \sigma_\varepsilon^2) \text{ e } \varphi_{0i} \sim N(0, \sigma_\varphi^2)$$

$Durata_{ij}$ indica la durata del j – esimo rapporto di lavoro relativo all' i – esimo soggetto; π_{0i} è la media reale delle durate per il soggetto i , cioè la media specifica degli individui (*person – specific mean*); la media reale delle durate tra tutti i soggetti è invece γ_{00} , cioè la media delle medie (*grand mean*). Il modello a medie incondizionate suppone che il valore osservato delle durate per il soggetto i per un dato rapporto j è composto da deviazioni attorno a queste medie:

- Al rapporto j , la durata ($Durata_{ij}$) devia da π_{0i} attorno a ε_{ij} : il residuo a livello-1 è quindi una deviazione “entro i soggetti” che stima la “distanza” tra $Durata_{ij}$ e π_{0i} ;
- Per l'individuo i la sua vera media π_{0i} devia da γ_{00} attorno a φ_{0i} : il residuo a livello-2 è quindi una deviazione “tra i soggetti” che stima la “distanza” tra π_{0i} e γ_{00} .

σ_{ε}^2 è pertanto la varianza “entro i soggetti”, cioè la dispersione delle durate di ogni persona attorno alla propria media; σ_{φ}^2 è la varianza “tra i soggetti”, cioè la dispersione delle medie specifiche degli individui attorno alla media delle durate tra tutti i soggetti. Il motivo principale per cui si costruisce l'UMM è, infatti, stimare queste componenti della varianza, che individuano l'ammontare della variazione delle durate dei rapporti di lavoro a ogni livello: se una di queste componenti è nulla, significa che la variazione da spiegare è troppo bassa mentre se è non nulla, allora c'è una parte di variazione ad un dato livello che può essere potenzialmente spiegata.

5.4.1.2 Modello di crescita incondizionata

Il secondo modello utilizzato è quello “di crescita incondizionata” (*Unconditional Growth Model* – UGM). Tramite questo modello s'introduce il predittore temporale che nel nostro caso è la variabile *Wave*, una variabile sequenziale che si è deciso di porre pari a zero in corrispondenza dell'ultimo rapporto di lavoro per avere un'interpretazione più intuitiva delle stime.

Ci si trova quindi in un particolare contesto dei modelli *multilevel*, in cui il numero delle occasioni, che nel nostro caso sono istanti temporali, varia tra i soggetti.

La traiettoria di cambiamento nel tempo è ipotizzata lineare:

$$\text{Modello a livello 1: } Durata_{ij} = \pi_{0i} + \pi_{1i}Wave_{ij} + \varepsilon_{ij}$$

$$\text{Modello a livello 2: } \pi_{0i} = \gamma_{00} + \varphi_{0i}$$

$$\pi_{1i} = \gamma_{10} + \varphi_{1i}$$

Dove si assume che:

$$\varepsilon_{ij} \sim N(0, \sigma_{\varepsilon}^2) \text{ e } \begin{bmatrix} \varphi_{0i} \\ \varphi_{1i} \end{bmatrix} \sim N \left(\begin{bmatrix} 0 \\ 0 \end{bmatrix}, \begin{bmatrix} \sigma_{\varphi_0}^2 & \sigma_{\varphi_0\varphi_1} \\ \sigma_{\varphi_0\varphi_1} & \sigma_{\varphi_1}^2 \end{bmatrix} \right)$$

Ora la durata del j – esimo rapporto di lavoro associato all' i – esimo lavoratore devia, attorno a ε_{ij} , dalla sua reale traiettoria di cambiamento, anziché dalla sua specifica media come avveniva nel modello a medie incondizionate.

Un'altra differenza rispetto all'UMM consiste nella presenza di una seconda parte nel modello di livello-2 che rappresenta la variazione interindividuale nei tassi di crescita (π_{1i}). Non essendoci ulteriori covariate, ciascuna parte del sottomodello di livello-2 pone che un generico parametro di crescita individuale (che può essere sia π_{0i} come π_{1i}) è la somma di un'intercetta (che può essere γ_{00} come γ_{10}) e di un residuo di secondo livello (φ_{0i} o φ_{1i}).

Introducendo la variabile esplicativa temporale, cambia l'interpretazione delle componenti della varianza. La varianza residua di primo livello, σ_{ε}^2 , ora rappresenta la dispersione delle durate di ogni individuo attorno alla propria traiettoria lineare di

variazione. Le varianze residue di secondo livello, σ_0^2 e σ_1^2 , rappresentano la variabilità tra i soggetti, rispettivamente, nello stato finale (cioè l'ultimo rapporto di lavoro) e nei tassi di variazione. La stima di queste componenti della varianza permette di distinguere la variazione di primo livello dai due differenti tipi di variazione di secondo livello e di determinare se le differenze interindividuali nel cambiamento sono dovute a differenze interindividuali nel reale stato finale o nel reale tasso di variazione.

5.4.1.3 Modelli di crescita individuale con covariate di secondo livello

Obiettivo principale di questo capitolo è di rilevare i fattori che incidono in maniera rilevante sul miglioramento del percorso lavorativo e quantificarne l'impatto. Dopo aver stimato l'UGM e l'UMM, è pertanto necessario considerare un modello che consenta di indagare se le variazioni riguardanti la durata dell'ultimo rapporto di lavoro a dodici mesi dall'ultima missione di lavoro interinale del 2006 e il tasso di crescita di tale durata sono legate a variabili di carattere individuale e occupazionale.

Il problema che ci si ritrova ad affrontare è innanzitutto la scelta di questi predittori. Come rinvenibile nell'ampia letteratura analizzata, sono molte le variabili che entrano in gioco per la valutazione della carriera lavorativa e inserirle tutte rischia di distogliere l'attenzione dal vero scopo che si vuole raggiungere, e creare problemi a livello computazionale. In questi casi, infatti, la scelta delle covariate non deve essere affidata semplicemente al software statistico che si utilizza, ma deve essere basata sulla conoscenza dell'argomento che si sta trattando e su precedenti considerazioni sulle variabili d'interesse. In questo senso la letteratura sui percorsi lavorativi dei lavoratori temporanei suggerisce la necessità di considerare alcune variabili che sono in grado di condizionare in maniera significativa le prospettive di stabilizzazione e di miglioramento dei percorsi lavorativi. Per una disamina delle ipotesi alla base della costruzione del modello di rimanda al capitolo 1.

Date queste considerazioni e rispetto ai dati a nostra disposizione sono stati inclusi come predittori alcune variabili che descrivono le caratteristiche demografiche dei lavoratori, il tipo di esperienza nell'interinale e gli esiti individuali dei percorsi lavorativi. Poiché tutte le variabili esplicative sono di natura qualitativa, si è scelta una categoria di riferimento rispetto alla quale saranno confrontate le stime dei parametri.

- Genere:
 - Maschio
 - Femmina (categoria di riferimento);
- Classi di età:
 - 15-24
 - 25-34
 - Oltre 35 (categoria di riferimento);
- Cittadinanza:
 - Italiani
 - Stranieri (categoria di riferimento);
- Istruzione
 - Licenza media
 - Formazione e istruzione professionale
 - Diploma di scuola superiore
 - Laurea e post-laurea (categoria di riferimento);
- Esperienza di lavoro interinale:

- Non continuativo. Comprende i lavoratori occasionali e marginali: il primo ha fatto al massimo due missioni per una durata cumulata non superiore ai due mesi, il secondo oltre due missioni per una durata cumulata massima non superiore ai 4 mesi.
- Continuativo. Comprende i lavoratori temporanei e continuativi: i primi hanno compiuto al massimo due missioni per una durata cumulata superiore ai 2 mesi, i secondi oltre due missioni per una durata cumulata superiore ai 4 mesi (categoria di riferimento).
- Contratto prevalente nei 12 mesi successivi all'ultimo avviamento di lavoro interinale del 2006
 - Interinale
 - A tempo determinato
 - A tempo indeterminato (categoria di riferimento);
 - Altro (lavoro a domicilio e assistenza diretta)
- Qualifica prevalente dei rapporti avuti nei 12 mesi successivi
 - Impiegati, professioni scientifiche e intellettuali
 - Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi
 - Operai specializzati e semi-qualificati (categoria di riferimento).

Il percorso di analisi ha previsto una fase preliminare attraverso la quale si è costruito un modello contenente tutti i predittori associati sia allo stato finale sia al tasso di crescita per poi eliminare di volta in volta i parametri non significativi e ricavare un modello "finale". Con questa procedura, si è ottenuto che le variabili "età" e "livello d'istruzione" non sono associate significativamente ai tassi di crescita mentre la variabile "genere" non è legata né allo stato finale né ai tassi di crescita. La non significatività dell'età e dell'istruzione nei tassi di crescita si spiega con il basso valore dell'indice Pseudo R^2_ε e con il fatto che si considerano solo covariate di secondo livello che quindi sono invarianti nel tempo. Si è pertanto deciso di stimare un modello in cui le variabili "età" e "istruzione" sono predittori solo dello stato finale, mentre le variabili "cittadinanza", "continuativi", "qualifica prevalente a 12 mesi" e "rapporto prevalente a 12 mesi" saranno predittori sia dello stato finale sia del tasso di crescita.

Il modello è stato pertanto formulato come segue:

$$\text{Modello a livello 1: } Durata_{ij} = \pi_{0i} + \pi_{1i} Wave_{ij} + \varepsilon_{ij}$$

Modello a livello2:

$$\pi_{0i} = \gamma_{00} + \gamma_{01} Et\grave{a}_i + \gamma_{02} Cittadinanza_i + \gamma_{03} Istruzione_i + \gamma_{04} Continuativi_i + \gamma_{05} QualificaPrev12_i + \gamma_{06} RapportoPrev12_i + \varphi_{0i}$$

$$\pi_{1i} = \gamma_{10} + \gamma_{11} Cittadinanza_i + \gamma_{12} Continuativi_i + \gamma_{13} QualificaPrev12_i + \gamma_{14} RapportoPrev12_i + \varphi_{1i}$$

5.4.2 Risultati dei modelli UMM e UGM

In questa sezione si riportano i risultati derivanti dall'applicazione dei modelli UMM (*Unconditional Means Model*) e UGM (*Unconditional Growth Model*). L'obiettivo della nostra analisi è di stimare la durata media dell'ultimo rapporto di lavoro e del tasso di crescita; intendiamo inoltre rilevare se le differenze in termini di durata e di tasso di crescita possono essere ricondotte alle differenze (personali, demografiche e del capitale umano)

che intercorrono tra individui e se quindi è opportuno inserire dei predittori all'interno del modello.

Per fare questo si procede, in prima analisi, alla stima di due modelli incondizionati che dividono e quantificano la variazione della durata dei rapporti; il modello UMM considera la variazione tra gli individui senza considerare il tempo, il modello UGM considera invece sia gli individui sia il tempo.

Tabella 5.2: risultati della stima del modello a medie incondizionate

Stime dei parametri di covarianza				
Cov Parm	Stima	Errore standard	Valore Z	Pr Z
UN(1,1) (σ_0^2)	12948	127.37	101.66	<.0001
Residual (σ_e^2)	3856.68	32.8652	117.35	<.0001
Soluzione per gli effetti fissi				
Effetto	Stima	Errore standard	Valore t	Pr > t
Intercept (β_{00})	170.3	0.6927	245.84	<.0001

Fonte: elaborazione dati CRISP 2006 - 2007

La Tabella 5.2 presenta i risultati concernenti la stima dell'UMM. Il modello UMM consente, innanzitutto, di stimare l'unico effetto fisso, β_{00} ; esso indica che la media delle durate tra tutti i rapporti e tutti i soggetti è pari a 170 giorni per il periodo considerato, pari a 365 giorni solari (12 mesi) dalla data di cessazione dell'ultimo contratto di lavoro interinale del 2006.

Il modello stima poi i parametri della covarianza. La varianza stimata *within*, σ_e^2 , è pari a 3856,68 mentre la varianza stimata *between*, σ_0^2 , è pari a 12948. Entrambe le ipotesi nulle sono rifiutate (Pr Z <.0001) e, poiché ogni componente della varianza è significativamente diversa da zero, si può pensare di collegare entrambe le variazioni *between* e *within* nella durata dei rapporti ai predittori.

Il modello a medie incondizionate, infine, consente di calcolare la grandezza relativa di entrambe le componenti della varianza. Per fare questo si utilizza il coefficiente di correlazione interclasse ρ , in grado di quantificare tale grandezza, che fornisce la proporzione della variazione totale delle durate che si trova tra i soggetti.

Dato che la variazione totale delle durate è semplicemente la somma delle varianze *between* e *within*, il coefficiente di correlazione intraclasse è pari a:

$$\rho = \frac{\sigma_0^2}{\sigma_0^2 + \sigma_e^2}$$

La stima di ρ si ottiene sostituendo le stime delle componenti della varianza ed è quindi pari a:

$$\hat{\rho} = \frac{12.948}{12.948 + 3.856,68} = 0,7705$$

Questo valore indica che circa il 77% della variazione totale delle durate è attribuibile alle differenze tra i lavoratori e sarebbe quindi opportuno inserire delle covariate a livello individuale. Tale coefficiente inoltre fornisce la misura dell'autocorrelazione residua nel

modello a medie incondizionate composto che si ottiene sostituendo il sottomodello di secondo livello nel suo sotto modello di primo livello:

$$Durata_{ij} = \gamma_{00} + (\varphi_{0i} + \varepsilon_{ij})$$

In questa rappresentazione, la durata è composta da un effetto fisso, γ_{00} , e da un residuo composto $(\varphi_{0i} + \varepsilon_{ij})$. Ogni soggetto ha un differente residuo composto per ogni rapporto di lavoro ma bisogna notare che, mentre il residuo di livello-1, ε_{ij} , ha due pedici (i e j), il residuo di livello-2, φ_{0i} , ne ha solo uno (i). Ogni soggetto può avere, quindi, differenti ε_{ij} a ogni rapporto, ma ha soltanto un unico φ_{0i} per tutti i rapporti di lavoro. La presenza ripetuta di φ_{0i} nel residuo composto dell' i – esimo lavoratore collega i suoi residui composti tra tutti i rapporti. Il coefficiente di autocorrelazione del termine d'errore quantifica l'entità di questo legame e, nel caso dell'UMM, coincide con il coefficiente di correlazione intraclassa. Si ottiene, pertanto, che, per ogni soggetto, la correlazione media tra ogni coppia di residui composti è pari a 0,77. Questo valore è molto lontano dall'assenza di autocorrelazione residua richiesta per una stima OLS.

Tabella 5.3: risultati della stima del modello di crescita incondizionata

Stime dei parametri di covarianza				
Cov Parm	Stima	Errore standard	Valore Z	Pr Z
UN(1,1) (σ_0^2)	13221	75.5978	174.88	<.0001
UN(2,1) (σ_{10})	237.89	1.3603	174.88	<.0001
UN(2,2) (σ_1^2)	4.2713	0.02442	174.88	<.0001
Residual (σ_ε^2)	3737.67	21.3728	174.88	<.0001
Soluzione per gli effetti fissi				
Effetto	Stima	Errore standard	Valore t	Pr > t
Intercept (γ_{00})	171.05	0.697	245.41	<.0001
Wave (γ_{10})	3.0711	0.01335	230.12	<.0001

Fonte: elaborazione dati CRISP 2006 - 2007

La Tabella 5.3 mostra i risultati della stima del modello di crescita incondizionata (modello UGM). Gli effetti fissi, γ_{00} e γ_{10} , stimano lo “stato finale” e la “pendenza” della crescita media nella popolazione. Il fatto che entrambe le ipotesi nulle siano rifiutate ($\text{Pr} > |t| < .0001$) comporta che la reale traiettoria di crescita media per le durate ha una intercetta non nulla pari a 171 e una pendenza non nulla pari a 3,07. La stima γ_{00} indica che la durata media tra le persone dell'ultimo rapporto di lavoro, è pari a circa 171 giorni; la stima γ_{10} indica che il lavoratore medio ottiene tre giorni di lavoro per ogni avviamento fino ad arrivare a 171 giorni all'ultimo rapporto di lavoro.

Analizzando le stime dei parametri di covarianza, si osserva se c'è una variazione statisticamente significativa nello stato individuale finale o nel tasso di crescita. In particolare è interessante confrontare il valore di σ_ε^2 del modello di crescita incondizionata con quello del modello a medie incondizionate: nell'UMM σ_ε^2 era pari a 3856,68 mentre ora nell'UGM è pari a 3737,67.

Dati questi due valori, è possibile determinare la proporzione della variabilità *within* spiegata dal tempo tramite la statistica Pseudo- R^2 , calcolata nel seguente modo:

$$\text{Pseudo } R_{\varepsilon}^2 = \frac{\sigma_{\varepsilon}^2(\text{UMM}) - \sigma_{\varepsilon}^2(\text{UGM})}{\sigma_{\varepsilon}^2(\text{UMM})} = \frac{3856,68 - 3.737,67}{3856,68} = 0.0318$$

Si può concludere che circa il 3% della variazione entro i soggetti nelle durate è associata in modo sistematico al tempo. Dato che si rifiuta l'ipotesi nulla corrispondente a questa componente della varianza, sappiamo che rimane ancora della variazione *within* da spiegare a livello-1. Ciò suggerisce che potrebbe essere conveniente introdurre altre variabili esplicative nel sottomodulo di primo livello in modo tale che la varianza entro i soggetti venga ridotta. Inoltre, se si moltiplica il valore di questo indice e il valore della varianza non spiegata dalle differenze individuali (il complemento a 1 del coefficiente di correlazione intraclass), si ottiene che il tempo spiega solamente il 7% delle differenze tra i lavoratori. Tutte queste considerazioni confermano l'importanza delle covariate individuali, già evidenziata in precedenza tramite il coefficiente di correlazione intraclass.

Le componenti della varianza di livello-2 quantificano l'ammontare di varianza non prevista nei parametri di crescita individuale. σ_0^2 fornisce la variabilità non prevista nello stato finale, cioè la dispersione di π_{0i} attorno a γ_{00} ; σ_1^2 fornisce la variabilità non prevista nei reali tassi di crescita, cioè la dispersione di π_{1i} attorno a γ_{10} . Dato che entrambe le ipotesi nulle ad esse associate vengono rifiutate, si può affermare che è presente variabilità non nulla sia nello stato finale che nei tassi di crescita. Ciò indica che converrebbe inserire predittori di secondo livello per spiegare l'eterogeneità in ogni parametro.

5.4.3 I fattori determinanti sulle prospettive di stabilizzazione

In questo paragrafo si riportano le stime relative all'effetto di alcuni fattori sulle prospettive di stabilizzazione dei percorsi lavorativi dei lavoratori interinali calcolate utilizzando la metodologia descritta nel paragrafo precedente.

Nella tabella 5.4 sono riportate le stime relative alla durata dell'ultimo rapporto di lavoro mentre nella tabella 5.5 le stime relative al tasso di crescita di tale durata. Poiché nelle soluzioni per gli effetti fissi viene considerata la significatività, per ogni variabile, di una data categoria rispetto a quella di riferimento si è realizzato il test di Tipo III per gli effetti fissi che consente di rilevare quali variabili sono significative globalmente e in quale misura (tabella 5.6).

La stabilità lavorativa degli interinali, a dodici mesi di distanza, è influenzata in maniera consistente dal tipo di contratto prevalente intrattenuto dal lavoratore. Le durate maggiori dell'ultimo rapporto di lavoro sono associate a coloro che hanno svolto attività lavorative con uno o più contratti a tempo indeterminato: per questi ultimi la durata dell'ultimo rapporto di lavoro ha infatti una durata superiore di 80 gironi rispetto a chi ha svolto prevalentemente contratti a tempo determinato e di 135 giorni rispetto a coloro che hanno continuato a lavorare in maniera prevalente nell'interinale. Il contratto a tempo indeterminato comporta poi dei tassi di crescita superiori di circa 9 giorni rispetto al contratto a tempo determinato e di 11 giorni rispetto al contratto interinale (tabella 4.5). Sussiste una differenza piuttosto consistente anche tra gli stessi lavoratori "atipici": i lavoratori occupati a tempo determinato, infatti, hanno delle durate dell'ultimo rapporto superiori di circa 55 giorni rispetto a coloro che svolgono prevalentemente lavoro interinale nei dodici mesi successivi. Anche guardando alle

soluzioni per gli effetti fissi (tabella 5.6) la variabile rapporto successivo assume un valore elevato della statistica F il che sottolinea la sua rilevanza anche a livello globale⁹⁴. La forte significatività del contratto successivo prevalente sul livello di stabilità (durata dell'ultimo contratto) è un risultato che non sorprende dal momento che come ampiamente dimostrato in letteratura le durate del tempo indeterminato sono mediamente superiori a quelle dei contratti di natura temporanea.

Sempre con riferimento alla tipologia di rapporto successivo prevalente, incide, anche se in misura meno rilevante rispetto alla tipologia contrattuale, la qualifica prevalente. Chi ha svolto attività di tipo impiegatizio o professioni intellettuali e scientifiche ha durate dell'ultimo rapporto di lavoro superiori di circa 18 giorni rispetto a chi ricopre prevalentemente professioni poco qualificate ed operaie. Percorsi di lavoro meno stabili sono poi associati a coloro che sono stati occupati in professioni qualificate nei settori del commercio e dei servizi; la durata del loro ultimo rapporto di lavoro è infatti inferiore di circa 23 giorni rispetto alla categoria di riferimento (gli operai). Le durate dei rapporti di lavoro successivi all'interinale aumentano di quasi 2 giorni all'aumentare dei rapporti per i lavoratori che hanno avuto qualifiche prevalentemente impiegatizie rispetto agli operai

Al di là della condizione occupazionale successiva, un fattore che ha un impatto significativo sulle probabilità di stabilizzazione del percorso lavorativo è la modalità con cui si è sviluppata l'esperienza lavorativa nell'interinale nel corso del 2006 (numero di missioni e durata complessivamente cumulata). La variabile che risulta maggiormente significativa, anche rispetto alla statistica F delle soluzioni per gli effetti fissi, è proprio la variabile "continuativi" (a cui è associato l'F-value più elevato - tabella 5.6). In particolare sembra che l'aver accumulato un periodo di lavoro consistente nell'interinale migliori sensibilmente le probabilità di stabilizzazione nei dodici mesi successivi sia in termini di durate dell'ultimo rapporto di lavoro che di tassi di crescita. Le durate maggiori dell'ultimo rapporto di lavoro sono infatti associate ai lavoratori interinali appartenenti alle categorie dei "temporanei" e dei "continuativi" con un tempo di lavoro complessivo superiore a quattro mesi nel corso del 2006 (questi ultimi hanno delle durate dell'ultimo rapporto di lavoro superiori di circa due mesi rispetto a quelle degli interinali "occasionalisti" e "marginali"). Agli interinali "continuativi", rispetto ai "non continuativi", sono associati poi dei tassi di crescita più alti di quasi 4 giorni. Vale la pena osservare che, come si è avuto modo di osservare nel capitolo 4 i temporanei hanno probabilità superiori rispetto ai continuativi di transitare ad occupazioni più stabili; è probabile pertanto che le prospettive di stabilizzazione dipendano positivamente dal tempo di lavoro cumulato nell'interinale e negativamente dal numero di missioni intrattenute nel corso della propria carriera.

Alcune caratteristiche personali e del capitale umano (età, cittadinanza e livello di istruzione) sembrano favorire o al contrario limitare le prospettive di stabilizzazione del percorso lavorativo. I giovani tra i 25 e i 34 anni di età hanno durate dell'ultimo rapporto di lavoro superiori di 10 giorni rispetto ai soggetti più adulti (>34 anni); al contrario per i "giovanissimi" (<25 anni) le durate risultano inferiori di circa cinque giorni rispetto alla categoria di riferimento. Le probabilità di stabilizzazione sono poi maggiori per gli italiani rispetto agli stranieri; ai primi sono infatti associate durate dell'ultimo rapporto di lavoro superiori di circa 15 giorni rispetto a questi ultimi.

⁹⁴ La statistica F consiste nel rapporto tra la variabilità presente tra gli individui e la variabilità negli individui. Pertanto un valore elevato di questa statistica indica che la covariata individuale ad essa associata spiega significativamente le differenze che intercorrono tra gli individui.

A differenza di quello che si poteva immaginare, il livello d'istruzione (quale *proxy* del capitale umano accumulato) incide soltanto in misura limitata e sotto a una certa soglia sulle prospettive di stabilizzazione dei lavoratori. I soggetti meno istruiti, cioè quelli in possesso solo di licenza media o titolo di formazione professionale, hanno delle durate dell'ultimo rapporto di lavoro inferiori rispetto ai laureati (pari rispettivamente 6 e 8 giorni in meno); non si osservano però differenze rilevanti tra coloro che sono in possesso del solo diploma di scuola superiore e quelli che hanno conseguito un titolo universitario ($Pr > |t| = 0.5734$).

In conclusione, a distanza di 12 mesi dall'ultimo rapporto di lavoro interinale avviato nel 2006, l'ultima posizione lavorativa è più duratura per lavoratori giovani ma non troppo (tra i 25 e i 34 anni), di cittadinanza italiana, con livelli di istruzione medio alti. Sono soggetti che hanno accumulato un tempo di lavoro complessivamente apprezzabile nell'interinale, che nel corso dei dodici mesi successivi hanno lavorato prevalentemente con contratti a tempo indeterminato e hanno ricoperto posizioni di tipo impiegatizio. I livelli di stabilità occupazionale aumentano maggiormente con il passare del tempo e all'aumentare delle esperienze lavorative tra i soggetti italiani, tra chi ha avuto esperienze prolungate nell'interinale e che hanno avuto prevalentemente qualifiche impiegatizie con contratti a tempo indeterminato nei dodici mesi successivi.

Tabella 5.4: stima degli effetti fissi del modello con covariate di secondo livello (stato finale)

Effetto	Età	Cittad.	Istruz.	Cont.	Qual.	Rapp.	Stima	Pr > t
<i>Intercept</i>							232.96	<.0001
<i>Età</i>	15-24						-5.5407	0.0007
	25-34						10.0293	<.0001
	Oltre 34						0	.
<i>Cittadinanza</i>		Italiana					15.2337	<.0001
		Straniera					0	.
<i>Livello di Istruzione</i>			Licenza media				-6.6856	0.0043
			Formazione				-8.6533	0.0044
			Diploma				-1.2754	0.5734
			Laurea				0	.
<i>Interinali Continuativi</i>				0			-59.8652	<.0001
				1			0	.
<i>Qualifica prevalente</i>					Impiegati		17.9023	<.0001
					Prof. Comm.		-23.2109	<.0001
					Operai		0	.
<i>Rapporto di lavoro prevalente</i>						Altro	-98.7866	<.0001
						Int.	-134.9	<.0001
						Determ.	-79.8981	<.0001
						Indeterm.	0	.

Fonte: elaborazione dati CRISP 2006 – 2007

Tabella 5.5: stima degli effetti fissi del modello con covariate di secondo livello (tassi di crescita)

Effetto	Cittad.	Cont	Qual12	Rapp12	Stima	Pr > t
Wave					15.1357	<.0001
Cittad	Italiana				0.4348	0.0004
	Straniera				0	.
Cont		0			-3.8106	<.0001
		1			0	.
Qual12			Impiegati		1.8422	<.0001
			Prof. Comm.		-0.8848	<.0001
			Operai		0	.
Rapp12				Altro	-8.697	<.0001
				Int.	-11.444	<.0001
				Determ.	-9.6318	<.0001
				Indeterm.	0	.

Fonte: elaborazione dati Crisp 2006 - 2007

Tabella 5.6: test di tipo III per gli effetti fissi

Effetto	Valore F	Pr > F
Wave	889.72	<.0001
Classi DiEta	58.91	<.0001
Cittadinanza	62.44	<.0001
Istruzione	6.6	0.0002
Continuativi	2299.31	<.0001
QualificaPrev12	258.66	<.0001
RapportoPrev12	1820.9	<.0001
Wave*Cittadinanza	12.58	0.0004
Wave*Continuativi	281.8	<.0001
Wave*QualificaPrev12	97.71	<.0001
Wave*RapportoPrev12	151.85	<.0001

Fonte: elaborazione dati CRISP 2006 - 2007

Per un confronto con il modello di crescita individuale, si esaminano ora le componenti della varianza, mostrate nella Tabella 4.7.

Tabella 5.7: stima dei parametri di covarianza del modello con covariate di secondo livello

Cov Parm	Stima	Errore standard	Valore Z	Pr Z
UN(1,1) (σ_0^2)	2757.89	65.9877	41.79	<.0001
UN(2,1) (σ_{10})	36.3873	1.6932	21.49	<.0001
UN(2,2) (σ_1^2)	0.5444	0.04642	11.73	<.0001
Residual (σ_ε^2)	7139.68	74.8101	95.44	<.0001

Fonte: elaborazione dati CRISP 2006 - 2007

Si può ricorrere allo stesso approccio usato per confrontare l'UMM e l'UGM tramite la statistica Pseudo- R^2 . In questo modo si quantifica la riduzione proporzionale della varianza residua di livello-2 in seguito all'aggiunta di predittori di secondo livello. Ogni componente di questa varianza ha un proprio indice Pseudo- R^2 .

La stima di questa statistica per $\hat{\sigma}_0^2$ è pari a:

$$\text{Pseudo } R_0^2 = \frac{\hat{\sigma}_0^2(\text{UGM}) - \hat{\sigma}_0^2(\text{Modello attuale})}{\hat{\sigma}_0^2(\text{UGM})} = \frac{13.221 - 2.757,89}{13.221} = 0,7914$$

$\hat{\sigma}_0^2$ diminuisce del 79,14% rispetto al modello di crescita incondizionata e, data la significatività di questa componente, ciò significa che la variabilità non prevista relativa allo stato finale è stata spiegata per una buona parte ma in ogni caso rimane ancora una parte potenzialmente spiegabile.

La stima per $\hat{\sigma}_1^2$ è pari a:

$$\text{Pseudo } R_1^2 = \frac{\hat{\sigma}_1^2(\text{UGM}) - \hat{\sigma}_1^2(\text{Modello attuale})}{\hat{\sigma}_1^2(\text{UGM})} = \frac{4,2713 - 0,5444}{4,2713} = 0,8725$$

Anche se la significatività statistica suggerisce l'inserimento di ulteriori covariate di livello-2, i predittori spiegano circa l'87% della variabilità legata ai tassi di crescita. Si può concludere che i predittori selezionati per il modello finale spieghino in maniera più che sufficiente la variabilità esistente nelle durate dell'ultimo rapporto e nei tassi di crescita.

Oltre ad un confronto impostato sulle stime delle componenti della varianza è possibile farne un altro basato sugli indici che misurano la bontà di adattamento dei modelli cioè la differenza tra i valori osservati e i valori stimati dai modelli in questione. Nell'ambito dei modelli *multilevel* vengono utilizzati due criteri, entrambi basati sulla log-verosimiglianza: l'*Akaike Information Criterion* (AIC) e il *Bayesian Information Criterion* (BIC). L'AIC e il BIC possono essere confrontati per qualsiasi coppia di modelli, purché entrambi siano stimati sullo stesso insieme di dati. Il modello con il valore più basso dell'AIC o del BIC fornisce un miglior adattamento ai dati osservati.

Il modello di crescita individuale coinvolge sei parametri (due effetti fissi e quattro componenti della varianza) mentre il modello con le covariate ne coinvolge sedici (dieci effetti fissi in più rispetto all'UGM). L'UGM ha un valore della statistica AIC pari a 735.831,3 e un valore della statistica BIC pari a 735.848,2; il modello con le covariate ha un valore della statistica AIC pari a 486.507,5 e un valore della statistica BIC pari a 486.674,5. Dato che i valori del modello con le covariate associate a entrambi i criteri sono largamente inferiori rispetto a quelli del modello di crescita individuale, si può concludere che l'inserimento dei predittori fornisce un miglior adattamento alla realtà rispetto a un modello in cui si considera solo un predittore temporale.

5.5 Analisi dell'“effetto agenzia”

L'ultimo obiettivo della presente indagine è di verificare se il fatto di essere stato trattato da una specifica agenzia per il lavoro ha un effetto sulle prospettive di stabilizzazione del lavoratore e se tal effetto è positivo o negativo. Dal data set utilizzato per analisi precedenti, è stato possibile estrarre la popolazione dei lavoratori interinali “trattati” da una specifica agenzia di somministrazione che per ragioni di

anonimato chiameremo *Alfa*; si tratta di persone che hanno svolto almeno una missione d'interinale presso l'agenzia alfa nel corso del 2006. Questi si distinguono dalla popolazione di lavoratori interinali "non trattati" e quindi i soggetti che hanno svolto almeno una missione di lavoro interinale nel corso del 2006 ma mai presso l'agenzia Alfa.

Le caratteristiche dell'agenzia *Alfa* sono state illustrate nel capitolo 3, nell'ambito di un'analisi più ampia sul settore delle agenzie di somministrazione in Italia. In particolare, si tratta della quarta agenzia per il lavoro in Italia in termini di fatturato che opera nel campo della somministrazione di manodopera dal 1997. La società, oltre alla somministrazione di lavoro, si occupa d'intermediazione, formazione, ricerca e selezione e *outplacement*, è presente in maniera diffusa su tutto il territorio nazionale ed è impegnata nell'internazionalizzazione contando oggi la presenza di società controllate in sei paesi emergenti. Rispetto alle strategie competitive, *Alfa* ha deciso di specializzarsi su alcuni settori quali, ad esempio, l'edilizia, la sanità e la grande distribuzione, e su specifici profili professionali; è impegnata nella fidelizzazione del cliente attraverso l'ampliamento e la personalizzazione dei servizi di HRM offerti alle aziende utilizzatrici; si distingue all'interno del settore per una strategia sociale molto forte composta di un sistema completo di *mission*, Codice Etico di Condotta, Bilancio Sociale, Certificato di qualità, e fortemente orientato al soddisfacimento dei bisogni di tutti i propri *stakeholders*.

Nel paragrafo 5.5.1 s'illustrano, innanzitutto, le differenze tra i lavoratori interinali trattati da Alfa e quelli non trattati considerando le variabili incluse nel modello condizionato con covariate di secondo livello. Dopo aver descritto la metodologia del *propensity score* che sarà impiegata per stimare l' "effetto agenzia" sui percorsi lavorativi degli interinali permettendo di rendere omogenee e confrontabili le due popolazioni interinali (paragrafo 5.5.2), si riportano i risultati dell'effetto agenzia sulle prospettive di stabilizzazione, ottenuti introducendo all'interno del modello una variabile dicotomica che individua l'appartenenza o meno all'agenzia alfa (5.5.3).

5.5.1 "Trattati" vs "non trattati"

La popolazione dei "trattati" presenti nel campione si compone di 2.648 individui (estratti dall'originario database dell'agenzia *Alfa*) e i "non trattati" sono 30.635 (estratti dal data set del CRISP che integra i database delle comunicazioni obbligatorie per la provincia di Milano). La tabella 5.8 presenta i raffronti tra le caratteristiche dei due gruppi di lavoratori interinali presenti nel campione considerando le variabili demografiche (genere, età, cittadinanza) e il livello d'istruzione dell'individuo (titolo di studio).

Le differenze maggiori fra trattati e non trattati riguardano le variabili demografiche. Nella popolazione dell'agenzia *Alfa* le donne sono presenti in misura minore rispetto alla popolazione dei non trattati (46,4%) e l'età media dei lavoratori di *Alfa* è superiore. I lavoratori trattati sono, infatti, mediamente meno giovani di quelli transitati dalle altre agenzie: i lavoratori con meno di trenta anni rappresentano il 46% della popolazione di *Alfa*, contro il 56% tra i soggetti delle altre agenzie, le persone nelle fasce centrali d'età (tra i 30 e i 44 anni) risultano, invece, sovra rappresentati tra i lavoratori di *Alfa* e rappresentano circa il 45% della popolazione dei trattati (rispetto al 36% della popolazione dei "non trattati").

Il confronto tra le due popolazioni rispetto alla cittadinanza e al titolo di studio dei lavoratori è in parte inficiato dalla presenza di quote elevate e differenti di dati mancanti tra le due popolazioni (in particolare, le quote dei dati mancanti sono rilevanti nella popolazione dei non trattati).

Tra i lavoratori di *Alfa* sono sovra-rappresentati gli stranieri, il 16% contro il 10,7% nelle altre agenzie (anche se il 10% in più di dati mancanti potrebbe ridurre tale differenza) e il dato è probabilmente anche il frutto del servizio di ricerca all'estero di figure difficili da trovare che Alfa offre alle aziende clienti da qualche anno.

Per quanto riguarda, invece, il livello di istruzione le informazioni sulla formazione scolastica si registra una stretta equivalenza tra le due popolazioni di interinali. In entrambi i casi si osserva la prevalenza di persone in possesso di sola licenza media (il 35,1% in *Alfa* e il 32,5% nelle altre agenzie) seguiti da quelli in possesso di diploma di scuola superiore (rispettivamente il 28,7% e il 24,7%); in entrambi i casi la quota di lavoratori in possesso di una laurea o titolo superiore è piuttosto contenuta (6,8% e 8,2%).

Tabella 5.8: caratteristiche demografiche dei "trattati" e dei "non trattati"

		Altre agenzie	Agenzia Alfa	Totale
Genere				
<i>Femmina</i>	Frequenza	14834	1228	16062
	%	48.4%	46.4%	48.3%
<i>Maschio</i>	Frequenza	15797	1420	17217
	%	51.6%	53.6%	51.7%
<i>Totale</i>	Frequenza	30635	2648	33283
	%	100.00%	100.00%	100.00%
Classi di età				
<i>15-19</i>	Frequenza	1522	56	1578
	%	5.0%	2.1%	4.7%
<i>20-24</i>	Frequenza	8067	525	8592
	%	26.3%	19.8%	25.8%
<i>25-29</i>	Frequenza	7710	635	8345
	%	25.2%	24.0%	25.1%
<i>30-34</i>	Frequenza	5426	598	6024
	%	17.7%	22.6%	18.1%
<i>35-39</i>	Frequenza	3327	352	3679
	%	10.9%	13.3%	11.1%
<i>40-44</i>	Frequenza	2276	236	2512
	%	7.4%	8.9%	7.5%
<i>45-49</i>	Frequenza	1363	145	1508
	%	4.4%	5.5%	4.5%
<i>>50</i>	Frequenza	944	101	1045
	%	3.10%	3.80%	3.10%
<i>Totale</i>	Frequenza	30635	2648	33283
	%	100.0%	100.0%	100.0%
Cittadinanza				
Italiana	Frequenza	22955	1945	24900
	%	74.9%	73.5%	74.8%
Straniera	Frequenza	3285	420	3705
	%	10.7%	15.9%	11.1%
Dato mancante	Frequenza	4395	283	4678
	%	14.3%	10.7%	14.1%
<i>Totale</i>	Frequenza	30635	2648	33283
	%	100.0%	100.0%	100.0%
Titolo di studio				
<i>Licenza media</i>	Frequenza	9961	929	10890
	%	32.5%	35.1%	32.7%
<i>Formazione e</i>	Frequenza	1507	201	1708

<i>Istruzione prof.</i>	%	4.9%	7.6%	5.1%
<i>Diploma</i>	Frequenza %	7561 24.7%	761 28.7%	8322 25.0%
<i>Laurea/Post Laurea</i>	Frequenza %	2094 6.8%	217 8.2%	2311 6.9%
<i>Dato mancante</i>	Frequenza %	9512 31.0%	540 20.4%	10052 30.2%
<i>Totale</i>	Frequenza %	30635 100.0%	2648 100.0%	33283 100.0%

Fonte: elaborazione dati CRISP 2006-2007

I risultati fin qui ottenuti evidenziano la presenza di una certa eterogeneità individuale connessa a meccanismi di selezione e auto-selezione sottostanti l'avviamento in missione presso una specifica agenzia per il lavoro (in questo caso *Alfa*). Da una parte le differenze personali e demografiche tra i due gruppi di lavoratori interinali potrebbero dipendere da specifiche scelte di selezione da parte dell'agenzia, che valuta alcune tipologie di soggetti (ad esempio i più giovani e le donne) non adatti ad andare incontro alle esigenze delle aziende utilizzatrici suoi clienti (ad esempio, nei settori manifatturieri dell'edilizia e metalmeccanico). Dall'altra, le differenze tra le due popolazioni potrebbero dipendere da meccanismi di autoselezione degli stessi candidati che, per ragioni anche piuttosto diverse potrebbero scegliere un'agenzia piuttosto che l'altra (ad esempio, per i settori in cui è specializzata, le opportunità di lavoro e formative in grado di offrire, l'immagine aziendale, la reputazione e i canali di comunicazione utilizzati). Le differenze demografiche tra i soggetti delle due popolazioni potrebbero incidere in modo rilevante sulla stima dell'effetto agenzia ed è pertanto indispensabile utilizzare metodologie opportune per controllare l'eterogeneità osservabile che si descrivono nel paragrafo seguente.

In tabella 5.9 si riportano le distribuzioni dei lavoratori trattati e non trattati rispetto ad altre variabili considerate nel modello.

In questo senso, emergono significative differenze tra le due popolazioni con riferimento al tipo di esperienza svolta nell'interinale. Nella popolazione di *Alfa* sono presenti in misura maggiore gli interinali marginali e i continuativi rispetto alla popolazione dei non trattati. In generale, sono sovra-rappresentati tra i lavoratori dell'agenzia *Alfa* i soggetti con alle spalle più di due missioni di lavoro interinale nel corso del 2006; tra questi il 10,7% riesce a cumulare un periodo di lavoro superiore ai quattro mesi, mentre il 13,3% accumula un tempo di lavoro inferiore. Per contro, tra gli interinali dell'agenzia *Alfa* sono presenti in misura minore i soggetti che hanno intrattenuto al massimo due missioni di lavoro interinale. Il 35,3% della popolazione dei trattati è rappresentata da occasionali, contro il 38,7% nella popolazione dei non trattati, e il 40,6% da lavoratori temporanei, contro il 43,6% nella popolazione dei non trattati.

Tabella: 5.9: tipologie di lavoratori interinali tra i “trattati” e i “non trattati”

Gruppi		Altre agenzie	Agenzia Alfa	Totale
<i>Occasionali</i>	Frequenza	11854	936	12790
	%	38.7%	35.3%	38.4%
<i>Temporanei</i>	Frequenza	13366	1076	14442
	%	43.6%	40.6%	43.4%
<i>Marginali</i>	Frequenza	2995	353	3348
	%	9.8%	13.3%	10.1%
<i>Continuativi</i>	Frequenza	2420	283	2703
	%	7.9%	10.7%	8.1%
<i>Totale</i>	Frequenza	30635	2648	33283
	%	100.0%	100.0%	100.0%

Fonte: elaborazione dati CRISP 2006-2007

La tabella 5.10 sintetizza gli esiti “in uscita” rappresentata dalla condizione occupazionale prevalente dei “trattati” e dei “non trattati” nei dodici mesi successivi all’ultima missione di lavoro interinale del 2006. L’83,3% dei lavoratori trattati dall’agenzia Alfa svolge prevalentemente attività lavorativa in forme contrattuali diverse dall’interinale nei dodici mesi successivi, rispetto all’84,4% dei non trattati afferenti ad altre agenzie per il lavoro. Le maggiori differenze si riscontrano considerando la tipologia di rapporto di lavoro prevalente. Tra i lavoratori di Alfa, il 53% transita al lavoro a tempo determinato, contro il 48,2% dei “non trattati” con una differenza di circa cinque punti percentuali, mentre il 26,7% passa al lavoro a tempo indeterminato, contro il 29,9% dei lavoratori non trattati, con differenze di circa tre punti percentuali.

Questi dati mostrano che, sebbene la quota di lavoratori interinali che trovano un’occupazione più stabile nel corso dei dodici mesi si eguagliano tra le due popolazioni, il fatto di essere stati trattati dall’agenzia Alfa riduce le loro probabilità di transitare al contratto a tempo indeterminato mentre aumenta quella di transitare al tempo determinato e rimanere nell’interinale. In questo senso, assumendo che il contratto a tempo indeterminato assicura la maggiore stabilità al lavoratore, sembrerebbe che l’effetto di *Alfa* sui risultati di lungo periodo in termini di stabilizzazione risulta, almeno in parte, negativo.

Infine, il confronto tra le due popolazioni in termini di qualifiche prevalenti nei dodici mesi successivi all’ultima missione d’interinale del 2006 (tabella 5.11) non mostra differenze particolarmente rilevanti. La maggior parte dei lavoratori ha ricoperto posizioni di tipo impiegatizio (28,4 tra i lavoratori di Alfa e 29,9 nel resto della popolazione) e operaio (il 20,0% tra i lavoratori di Alfa e il 18,5% nel resto della popolazione) seguite da professioni qualificate nel commercio e nei servizi (rispettivamente il 17,4 e il 18,2%) e professioni non qualificate negli altri settori (rispettivamente il 16,3% e il 18,3%).

Tabella 5.10: esiti occupazionali dei lavoratori “trattati” e dei “non trattati”

Rapporto di lavoro prevalente (a 12 mesi)		Altre agenzie	Agenzia Alfa	Totale
<i>Altro</i>	Frequenza	1314	101	1415
	%	4.3%	3.8%	4.3%
<i>Interinale</i>	Frequenza	5411	440	5851
	%	17.7%	16.6%	17.6%
<i>Determinato</i>	Frequenza	14754	1401	16155

	%	48.2%	52.9%	48.5%
<i>Indeterminato</i>	Frequenza	9156	706	9862
	%	29.9%	26.7%	29.6%
<i>Totale</i>	Frequenza	30635	2648	33283
	%	100.0%	100.0%	100.0%

Fonte: elaborazione dati CRISP 2006-2007

Tabella 4.11: qualifica successiva prevalente dei “trattati” e dei “non trattati”

Qualifica prevalente (a 12 mesi)		Altre agenzie	Agenzia Alfa	Totale
<i>Professioni scientifiche e intellettuali, imprenditori e dirigenti</i>	Frequenza	588	37	625
	%	1.9%	1.4%	1.9%
<i>Professioni tecniche</i>	Frequenza	3524	283	3807
	%	11.5%	10.7%	11.4%
<i>Impiegati</i>	Frequenza	8692	792	9484
	%	28.4%	29.9%	28.5%
<i>Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi</i>	Frequenza	5339	482	5821
	%	17.4%	18.2%	17.5%
<i>Operai specializzati e semiqualeficati</i>	Frequenza	6125	489	6614
	%	20.0%	18.5%	19.9%
<i>Professioni non qualificate</i>	Frequenza	4990	485	5475
	%	16.3%	18.3%	16.4%
<i>Dato mancante</i>	Frequenza	1377	80	1457
	%	4.5%	3.0%	4.4%
<i>Totale</i>	Frequenza	30635	2648	33283
	%	100.0%	100.0%	100.0%

Fonte: elaborazione dati CRISP 2006-2007

5.5.2 La metodologia del propensity score

Lo scopo dell'analisi è di rilevare se il fatto di essere trattati da una specifica società di servizi (agenzie per il lavoro *Alfa*) ha un qualche effetto (effetto causale) sulla probabilità di conseguire un percorso lavorativo verso la stabilizzazione nei dodici mesi successivi. In questo senso, l'effetto va qui inteso come effetto causale, ovvero, euristicamente, come contributo “netto” dell'intervento alla modificazione di una certa condizione, in questo caso la possibilità di raggiungere determinati livelli di stabilità lavorativa.

Per considerare quest'aspetto a livello metodologico s'inserisce all'interno del modello *multilevel*, con il quale s'intende stimare la durata dell'ultimo rapporto di lavoro e del tasso di crescita all'aumentare del numero di rapporti, un nuovo predittore rappresentato da una variabile dicotomica che definisce se il soggetto *i-esimo* è stato trattato o no dall'agenzia *Alfa*.

Quest'obiettivo solleva alcuni problemi sul piano metodologico. Utilizzando la terminologia della letteratura econometria di *program evaluation*, il nostro scopo è di misurare l'effetto di una o più missioni di lavoro interinale svolte presso una specifica agenzia Alfa sull'“esito” individuale consistente nel raggiungere un certo livello di

stabilità lavorativa (durata dell'ultimo rapporto di lavoro). In termini generali il nocciolo del problema in questo tipo di valutazioni è costituito dalla presenza di possibili “fattori di confondimento” non osservabili capaci di generare una relazione spuria fra trattamento ed esito, che sarebbe erroneo interpretare come relazione causale.

L'appartenenza o meno all'agenzia *Alfa* è però un fenomeno non casuale; per questo motivo è difficile comparare le carriere lavorative dei soggetti dell'agenzia e di quelli che non ne fanno parte poiché questi due gruppi sono eterogenei rispetto ad alcune caratteristiche osservabili (genere, età, cittadinanza e titolo di studio) e non osservabili (ad esempio abilità, motivazioni, esperienza professionale, ecc.). Il problema che tipicamente si pone in questo tipo di valutazioni, riguarda la possibilità di utilizzare l'informazione fornita dai “trattati” (transitati dall'agenzia Alfa) e dai “non trattati” (che si sono rivolti ad altre agenzie d'interinale) per stimare gli effetti causali medi: questa possibilità dipende dalla natura del meccanismo di assegnazione dei soggetti ai due gruppi dei trattati e dei non trattati.

In ambito sperimentale l'assegnazione ai due gruppi avviene casualmente (attraverso la randomizzazione). La randomizzazione implica che i due risultati potenziali siano indipendenti dall'assegnazione al trattamento e ciò assicura in termini probabilistici, una sostanziale omogeneità dei due gruppi di soggetti sia rispetto alle caratteristiche osservabili sia per quanto riguarda le caratteristiche non direttamente osservabili. Confrontando i risultati (medi) dei due gruppi è possibile quindi ottenere una stima corretta dell'effetto causale medio. Dovendo, invece, operare in un contesto di osservazione nel quale gli individui decidono autonomamente se rivolgersi ad un'agenzia piuttosto che ad un'altra, il confronto tra i “trattati” e i “non trattati” può indurre a commettere errori sistematici detti genericamente *selection bias*. Si tratta di errori dovuti al processo di auto-selezione dei soggetti nei due gruppi dei trattati e dei non trattati, che rende tali gruppi potenzialmente diversi tra loro anche prima che l'intervento, ovvero il trattamento presso l'agenzia, abbia luogo.

Si è scelto di risolvere il problema della “standardizzazione” dei due gruppi attraverso l'implementazione di appropriate procedure di *matching*, che consistono nell'accoppiare il risultato di ciascun dei soggetti trattati con il risultato di uno (o più) soggetti del gruppo dei non trattati con uguali caratteristiche osservabili. A questo proposito, i *propensity scores* (Rosenbaum e Rubin, 1983, 1984; Deheja e Wahba, 1998, 1999; Heckman et al., 1997, 1998) costituiscono un valido approccio per regolare queste differenze e rendere omogenee le due popolazioni che si vogliono confrontare. Il propensity score è definito come la probabilità condizionata di ricevere il trattamento date le caratteristiche precedenti e, attraverso un processo di analisi a due stadi, consente di confrontare gli *outcomes* di due gruppi che sono simili per caratteristiche osservabili riducendo in questo modo il problema della *self selection*. L'ipotesi alla base di questi modelli è che condizionatamente alle variabili osservabili precedenti il trattamento (caratteristiche personali), l'assegnazione al trattamento sia indipendente dai risultati potenziali. Ciò significa che, anche se persone con caratteristiche diverse possono avere una differente propensione a intraprendere un'esperienza di lavoro interinale presso l'agenzia X piuttosto che l'agenzia Y, e tali caratteristiche possono essere associate ai risultati potenziali, per gli individui che hanno le stesse caratteristiche osservabili si assume che essi siano stati assegnati a caso a uno dei due trattamenti⁹⁵.

⁹⁵ Questa assunzione, anche se forte e non sempre sostenibile, data la potenziale presenza di caratteristiche non osservabili “distribuite” in maniera diversa nei due gruppi, è tanto più plausibile quanto maggiore è il dettaglio sulle caratteristiche individuali e di contesto precedenti il trattamento.

Il *propensity score* è stato ampiamente utilizzato anche nell'ambito di studi che hanno inteso confrontare l'effetto di diverse tipologie contrattuali sui percorsi lavorativi (Ichino et al., 2003; Amuedo-Dorantes et al., 2008). Esso è calcolato tramite una regressione logistica sulle variabili per cui si vogliono confrontare i due gruppi, come la probabilità prevista, per ogni individuo, di appartenere al proprio gruppo e rappresenta quindi la "propensione" per ciascun individuo di appartenere correttamente al proprio gruppo.

La funzione logistica ha la forma che segue:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \epsilon_i$$

Dove Y_i è una variabile *dummy* pari a 1, se il lavoratore appartiene all'agenzia Alfa e pari a 0 se non vi appartiene, X_i è un vettore di caratteristiche personali (età, genere, cittadinanza) e del capitale umano (titolo di studio) osservabili e ϵ_i è il termine di errore associato all' i -esimo individuo. Controllando per queste probabilità, le stime ottenute dall'analisi *multilevel* saranno corrette per le differenze esistenti tra i gruppi secondo le covariate d'interesse inserite nella regressione logistica.

Per rendere omogenee e confrontabili le due popolazioni dei "trattati" e "non trattati" (interinali di Alfa e interinali delle altre agenzie) è stata applicata la metodologia del *propensity score matching* che ha condotto alla selezione di 38.978 rapporti di lavoro (dai 61.166 di partenza) corrispondenti a 20.862 individui di cui 1.875 appartengono all'agenzia Alfa (popolazione dei "trattati") e 18.987 non vi appartengono (popolazione dei "non trattati"). Tutti questi individui appartengono alla stessa classe di *propensity score* stimato⁹⁶.

La tabella 5.12 riporta alcune statistiche descrittive volte a verificare se le due popolazioni così estratte hanno effettivamente caratteristiche omogenee. Come si può osservare nella tabella le due popolazioni sono piuttosto omogenee rispetto alle variabili personali (genere e classi di età), demografiche (cittadinanza) e del capitale umano (istruzione) considerate.

Tabella 5.12: caratteristiche dei lavoratori selezionati – "trattati" e "non trattati"

Variabili	"Non trattati"		"Trattati"		
	Frequenza	Percentuale	Frequenza	Percentuale	
Genere	Maschio	9315	49.06	864	46.08
	Femmina	9672	50.94	1011	53.92
Cittadinanza	Italiana	17678	93.11	1686	89.92
	Straniera	1309	6.89	189	10.08
Classi di età	15-24	5174	27.25	359	19.15
	25-34	8661	45.62	941	50.19
	Oltre 35	5152	27.13	575	30.67
Istruzione	Licenza media	8624	45.42	768	40.96
	Formazione	1402	7.38	176	9.39
	Diploma	7183	37.83	732	39.04
	Laurea	1778	9.36	199	10.61
		Totale=18987		Totale=1875	

⁹⁶ Dato che per tutti gli individui il propensity score risulta non essere inferiore al 60%, si selezionano soltanto gli individui che hanno un propensity score compreso tra l'80% e il 100%.

Fonte: elaborazione dati CRISP 2006 – 2007

Una volta controllata l'omogeneità dei due gruppi di lavoratori, si è proceduto effettuando l'analisi *multilevel* escludendo dalle variabili esplicative quelle utilizzate per il controllo e includendo, invece, quelle riguardanti il tempo di lavoro cumulato nell'interinale (continuativi/temporanei vs occasionali/marginali) e le caratteristiche dell'occupazione successiva (qualifica e rapporto di lavoro prevalente a 12 mesi). Per verificare l'esistenza di un effetto agenzia si è inserito come predittore, oltre alle tre variabili indicate in precedenza, la *dummy* "FlagAgenzia", la sua interazione col tempo e i *propensity scores*⁹⁷.

5.5.3 L'effetto dell'agenzia Alfa

In questo paragrafo si riportano i risultati riguardanti la stima dell'effetto dell'agenzia *Alfa* sulle prospettive di stabilizzazione del percorso lavorativo, ottenuti mediante la strategia di analisi illustrata nel paragrafo 5.4.1.

I lavoratori dell'agenzia *Alfa*, al netto del loro effetto sulle covariate d'interesse, hanno durate dell'ultimo rapporto di lavoro, inferiori di circa 17,5 giorni rispetto ai lavoratori delle rimanenti agenzie e tassi di crescita inferiori di 3 giorni: il test di tipo III conferma poi che entrambi gli effetti sono statisticamente significativi (tabella 5.13 e tabella 5.14).

Questo primo risultato indica, da una parte che sussiste un effetto agenzia (i risultati in termini di stabilizzazione sono diversi tra la popolazione dei trattati e quella dei non trattati) e che i lavoratori trattati da Alfa hanno delle prospettive di stabilizzazione inferiori, anche se non di molto, rispetto al resto degli interinali trattati da altre agenzie per il lavoro (l'effetto dell'agenzia Alfa è negativo).

Tabella 5.13: stime delle durate dell'ultimo rapporto tra "lavoratori trattati" e "non trattati"

Effetto	FlagAg.	Continuat	QualificaPrev	RapportoPrev	Stima	Pr > t
<i>Intercept</i>					260.90	<.0001
<i>FlagAg</i>	0				17.42	0.0068
<i>FlagAg</i>	1				0.00	.
<i>FlagAg*Continuativi</i>	0	0			-62.87	<.0001
<i>FlagAg*Continuativi</i>	0	1			0.00	.
<i>FlagAg*Continuativi</i>	1	0			-69.21	<.0001
<i>FlagAg*Continuativi</i>	1	1			0.00	.
<i>FlagAg*QualificaPrev</i>	0		Impiegati		22.30	<.0001
<i>FlagAg*QualificaPrev</i>	0		Prof. Comm.		-19.56	<.0001
<i>FlagAg*QualificaPrev</i>	0		Operai		0.00	.
<i>FlagAg*QualificaPrev</i>	1		Impiegati		36.86	<.0001
<i>FlagAg*QualificaPrev</i>	1		Prof. Comm.		-10.54	0.1331
<i>FlagAg*QualificaPrev</i>	1		Operai		0.00	.
<i>FlagAg*RapportoPrev1</i>	0			Altro	-104.31	<.0001
<i>FlagAg*RapportoPrev1</i>	0			Interinale	-142.28	<.0001
<i>FlagAg*RapportoPrev1</i>	0			Determinato	-75.49	<.0001

⁹⁷ Il propensity score viene inserito per controllare le differenze dei punteggi tra gli individui.

<i>FlagAg*RapportoPrev1</i>	0			Indeterminato	0.00	.
<i>FlagAg*RapportoPrev1</i>	1			Altro	-120.83	<.0001
<i>FlagAg*RapportoPrev1</i>	1			Interinale	-143.08	<.0001
<i>FlagAg*RapportoPrev1</i>	1			Determinato	-93.22	<.0001
<i>FlagAg*RapportoPrev1</i>	1			Indeterminato	0.00	.

Fonte: elaborazione dati CRISP 2006 - 2007

Tabella 5.14: stime dei tassi di crescita tra lavoratori dell'agenzia e delle rimanenti agenzie

Effetto	FlagAg	Continuat.	QualificaPrev	RapportoPrev	Stima	Pr > t
<i>Wave</i>					49.65	<.0001
<i>Wave*FlagAg</i>	0				5.05	0.0492
<i>Wave*FlagAg</i>	1				0.00	.
<i>Wave*FlagAg*Continua</i>	0	0			-16.25	<.0001
<i>Wave*FlagAg*Continua</i>	0	1			0.00	.
<i>Wave*FlagAg*Continua</i>	1	0			-15.58	<.0001
<i>Wave*FlagAg*Continua</i>	1	1			0.00	.
<i>Wave*FlagAg*Qualific</i>	0		Impiegati		4.21	<.0001
<i>Wave*FlagAg*Qualific</i>	0		Prof. Comm.		-3.82	<.0001
<i>Wave*FlagAg*Qualific</i>	0		Operai		0.00	.
<i>Wave*FlagAg*Qualific</i>	1		Impiegati		4.94	0.0004
<i>Wave*FlagAg*Qualific</i>	1		Prof. Comm.		-1.95	0.1671
<i>Wave*FlagAg*Qualific</i>	1		Operai		0.00	.
<i>Wave*FlagAg*Rapporto</i>	0			Altro	-21.66	<.0001
<i>Wave*FlagAg*Rapporto</i>	0			Interinale	-30.26	<.0001
<i>Wave*FlagAg*Rapporto</i>	0			Determinato	-18.13	<.0001
<i>Wave*FlagAg*Rapporto</i>	0			Indeterminato	0.00	.
<i>Wave*FlagAg*Rapporto</i>	1			Altro	-23.37	<.0001
<i>Wave*FlagAg*Rapporto</i>	1			Interinale	-29.16	<.0001
<i>Wave*FlagAg*Rapporto</i>	1			Determinato	-20.04	<.0001
<i>Wave*FlagAg*Rapporto</i>	1			Indeterminato	0.00	.

Fonte: elaborazione dati CRISP 2006 - 2007

Poiché il test degli effetti fissi di tipo III stabilisce che l'appartenenza all'agenzia ha un effetto significativo sia nella durata dell'ultimo rapporto che nei tassi di crescita, si è proceduto inserendo come predittori anche le interazioni di ogni covariata con la *dummy* "FlagAgenzia" per verificare eventuali differenze tra le due popolazioni per quanto riguarda le variabili che incidono sul percorso verso la stabilizzazione.

Nel seguito si riportano i risultati delle stime che confermano l'incidenza di alcune variabili, quali il tipo di esperienza nell'interinale (continuativa o non continuativa), il rapporto di lavoro e la qualifica prevalente nei dodici mesi successivi, sulle prospettive di stabilizzazione dei lavoratori interinali. Alcune differenze emergono, qualora si confrontino i lavoratori dell'agenzia *Alfa* con quelli afferenti ad altre agenzie per il lavoro.

Il fatto di aver accumulato un tempo di lavoro consistente nell'interinale incide positivamente sui livelli di stabilità a dodici mesi di distanza. Tra i lavoratori trattati da *Alfa*, quelli che hanno avuto un'esperienza di lunga durata hanno durate dell'ultimo rapporto di lavoro, superiori di circa 70 giorni e tassi di crescita superiori di 15 giorni rispetto a chi ha avuto durate cumulate brevi. Risultati simili si riscontrano tra i lavoratori interinali afferenti al gruppo di controllo - non trattati da *Alfa*. I continuativi nel gruppo dei non trattati hanno durate superiori di 62 giorni e tassi di crescita maggiori di 16 giorni rispetto ai non continuativi dello stesso gruppo. Il fatto di aver accumulato un periodo lavorativo consistente nell'interinale nel corso del 2006 sembra migliorare, pertanto, significativamente le prospettive di stabilizzazione nel 2007. Tal effetto è poi maggiore per i lavoratori di *Alfa*, il che suggerisce che la "fedeltà" a una specifica agenzia per il lavoro permette di migliorare il livello di stabilità a dodici mesi di distanza.

Il fattore che incide maggiormente sulle prospettive di stabilizzazione è ancora una volta rappresentato dalla tipologia contrattuale prevalente. Il lavoro a tempo indeterminato è associato a durate superiori dell'ultimo rapporto di lavoro rispetto sia al tempo determinato sia all'interinale. I lavoratori dell'agenzia *Alfa* che hanno avuto prevalentemente un contratto a tempo indeterminato nei dodici mesi successivi hanno delle durate dell'ultimo rapporto superiori di 93 giorni rispetto a chi ha avuto un contratto a tempo determinato (e 143 giorni rispetto a chi ha l'interinale come contratto prevalente) e tassi di crescita maggiori di 20 giorni. Risultati simili si osservano tra i lavoratori delle rimanenti agenzie; quelli che hanno avuto un contratto a tempo indeterminato hanno durate superiori di 75 giorni rispetto a chi è passato ad un contratto a tempo determinato (e 142 giorni rispetto a chi è ancora nell'interinale) e tassi di crescita superiori di 18 giorni.

L'effetto negativo dell'agenzia Alfa sulle prospettive di stabilizzazione dei lavoratori è legato con molta probabilità alle minori probabilità dei lavoratori trattati di transitare a un contratto a tempo indeterminato. Come si è avuto modo di osservare nel paragrafo 5.4.1, infatti, i lavoratori interinali dell'agenzia Alfa, sebbene abbiano le stesse probabilità di uscire dall'interinale rispetto a tutti gli altri lavoratori, a dodici mesi di distanza dall'ultima missione interinale del 2006 transitano maggiormente nel tempo determinato e in misura minore nell'indeterminato. E proprio quest'ultima la tipologia contrattuale cui si associa un livello di stabilità (durata del rapporto di lavoro) maggiore.

Infine, per quanto riguarda le qualifiche prevalenti nei 12 mesi successivi, chi svolge professioni più qualificate (qualifiche tecniche e impiegatizie), sia nel gruppo di trattati che in quello di controllo, ha durate dell'ultimo rapporto di lavoro e tassi di crescita superiori a chi ha svolto mansioni manuali e non qualificate. Tali differenze sono più accentuate nel caso dei lavoratori dell'agenzia *Alfa*; nel gruppo dei trattati alle qualifiche più elevate sono associate durate dell'ultimo rapporto superiori in media di 36 giorni (e tassi di crescita di cinque giorni) rispetto alle qualifiche di più basso profilo (operai). Nel gruppo dei non trattati chi ha svolto mansioni di tipo tecnico o impiegatizio hanno durate superiori di 22 giorni e tassi di crescita superiori di 4 giorni rispetto a coloro che, all'interno dello stesso gruppo, hanno svolto mansioni di tipo operaio⁹⁸.

⁹⁸ Il risultato relativo alle qualifiche è sostenuto anche da quanto rilevato nel capitolo 3; le persone che hanno maggiori probabilità di transitare ad occupazioni più stabili sono proprio quelle più qualificate in quanto molte aziende utilizzano l'interinale, in questi casi, come canale per selezionare le risorse da inserire stabilmente in azienda (con contratto di assunzione diretta).

5.5 Risultati in sintesi

In questo capitolo, concentrandosi su una popolazione di lavoratori interinali (che nel 2006 hanno svolto almeno una missione di lavoro interinale) riferiti alla provincia di Milano, si è inteso verificare il livello di stabilità da loro raggiunto nel corso del percorso lavorativo (a dodici mesi di distanza), i fattori che incidono sulle prospettive di stabilizzazione e l'esistenza o meno di un "effetto agenzia".

L'applicazione del modello UMM (*Unconditional Means Model*), che considera la variabilità presente tra i lavoratori, ma non quella temporale, ha permesso di rilevare che la durata media dell'ultimo rapporto di lavoro tra tutti gli individui è pari a circa 170 giorni.⁹⁹ E che circa il 77% della variabilità totale delle durate è legato alle differenze tra i lavoratori, suggerendo l'opportunità di inserire alcune variabili esplicative a livello individuale.

L'applicazione del modello UGM (*Unconditional Growth Model*), che considera sia la variabilità tra gli individui che quella temporale, ha consentito di stimare il tasso di crescita delle durate. Si è ottenuto che in media un lavoratore, 12 mesi dopo la sua ultima esperienza interinale, consegue tre giorni di lavoro in più per ogni avviamento fino ad arrivare a 171 giorni in corrispondenza dell'ultimo rapporto di lavoro, al netto delle sue caratteristiche individuali. L'inserimento della variabile temporale spiega solo il 7% della variabilità tra i soggetti il che ha spinto ancora una volta ad incentrare l'analisi inserendo alcune caratteristiche individuali dei lavoratori.

Al fine di indagare i fattori che incidono sulle prospettive di stabilizzazione dei lavoratori interinali si è proceduto inserendo nel modello dei predittori a livello individuale (caratteristiche demografiche, livello d'istruzione, tipologia di esperienza interinale ed esiti lavorativi). L'inserimento delle esplicative a livello individuale contribuisce a spiegare l'80% della variabilità tra gli individui legata alle durate dell'ultimo rapporto non spiegata dal modello di crescita individuale e l'87% della variabilità legata ai tassi di crescita, il che conferma l'importanza delle caratteristiche dei lavoratori sia a livello anagrafico sia lavorativo.

A incidere sulla stabilità occupazionale è innanzitutto la tipologia contrattuale prevalente: per chi ha avuto rapporti di lavoro a tempo indeterminato la durata dell'ultimo contratto, è superiore di 80 giorni rispetto a chi ha svolto prevalentemente contratti a tempo determinato e di 135 rispetto a chi ha lavorato prevalentemente nell'interinale. Il fatto di avere avuto in prevalenza contratti a tempo indeterminato comporta inoltre dei tassi di crescita superiori di circa 9 giorni rispetto al contratto a tempo determinato e di 11 rispetto all'interinale.

Anche la qualifica prevalente nel corso dei dodici mesi successivi assume un ruolo rilevante anche se di entità più limitata. Emerge che per chi ha svolto prevalentemente attività impiegatizie, tecniche, intellettuali o scientifiche il livello di stabilità raggiunto è maggiore rispetto agli operai e al personale non qualificato (la durata dell'ultimo rapporto di lavoro per i primi è superiore di 18 giorni e il tasso di crescita è superiore di 2 giorni). Incide invece in maniera negativa l'aver ricoperto professioni qualificate nei settori del commercio e dei servizi: per questi soggetti la durata dell'ultimo rapporto di lavoro è inferiore di circa 23 giorni rispetto al personale operaio e poco qualificato.

⁹⁹ A questo risultato si è giunti considerando un arco temporale che inizia dalla data di cessazione dell'ultimo avviamento interinale del 2006 e finisce con la data di cessazione dell'ultimo rapporto di lavoro avviato nei 12 mesi successivi.

Il fatto di aver accumulato un periodo lavorativo consistente nell'interinale migliora le prospettive di stabilizzazione a dodici mesi di distanza sia in termini di durate sia di tassi di crescita. Gli interinali continuativi (tra i quali sono inclusi anche i temporanei) hanno delle durate dell'ultimo rapporto superiori di circa 60 giorni rispetto agli occasionali (in cui rientrano anche i marginali) e tassi di crescita più alti di circa 4 giorni. Considerando le differenze rispetto all'uscita dall'interinale tra le diverse tipologie di lavoratori interinali sembra confermata l'ipotesi per cui le prospettive di stabilizzazione aumentano all'aumentare del tempo trascorso nell'interinale, ma diminuiscono all'aumentare del numero di missioni (come osservato nel capitolo 4 i lavoratori temporanei hanno maggiori probabilità di uscire dall'interinale rispetto ai continuativi).

Alcune caratteristiche personali incidono sulle prospettive di stabilizzazione: si è rilevato che i giovani con esperienze lavorative alle spalle (25-34), gli italiani e chi ha un titolo di studio medio alto raggiungono livelli di stabilità maggiore, anche se le stime sono spesso di limitata entità.

Si è infine indagata l'esistenza di un "effetto agenzia" sul miglioramento dei percorsi lavorativi degli interinali. Effettuando un'analisi *multilevel* controllata, attraverso la metodologia del propensity score, per le differenze tra i lavoratori afferenti alla popolazione dei "trattati" (trattati dall'agenzia Alfa) e a quella dei "non trattati" (mai trattati da Alfa) è stata dimostrata l'esistenza di un effetto dovuto alla presenza di una specifica agenzia di servizi. In particolare, è emerso che il fatto di essere stati trattati da *Alfa* ha un effetto negativo sulle prospettive di stabilizzazione dei lavoratori: la durata dell'ultimo rapporto di lavoro tra i trattati è, infatti, di 17,5 giorni inferiore rispetto a quella dei "non trattati". Se da una parte questo risultato potrebbe essere dovuto a differenze non osservabili tra i soggetti delle due popolazioni, è possibile che l'effetto negativo di *Alfa* sia legato alle minori probabilità dei trattati di accedere a un contratto di lavoro a tempo indeterminato rispetto alla popolazione dei non trattati.

OSSERVAZIONI CONCLUSIVE

Flessibilità, percorsi lavorativi e ruolo degli intermediari nel mercato del lavoro

La ricerca, attraverso un'ampia rassegna della letteratura (capitoli 1 e 2), ha permesso, innanzitutto, di far luce sulla relazione tra flessibilità, percorsi lavorativi e ruolo degli intermediari del lavoro.

Innanzitutto, è emerso che l'aumento della flessibilità nel mercato del lavoro e la diffusione di occupazioni temporanee diverse da quelle standard a tempo pieno ed indeterminato sono una conseguenza diretta dei cambiamenti avvenuti nel sistema economico e dei nuovi modelli produttivi ed organizzativi adottati dalle imprese. Le aziende dimostrano di preferire strumenti di gestione flessibile della forza lavoro in un contesto di mercato che appare sempre più dinamico ed imprevedibile. Da questo punto di vista, i contratti di lavoro a tempo determinato e l'esternalizzazione delle funzioni di HR consentono alle aziende d'incrementare la flessibilità dell'organizzazione, migliorare il processo di acquisizione delle risorse umane, acquisire nuove competenze e, laddove consentito, ridimensionare i costi del lavoro.

D'altra parte, la diffusione di forme contrattuali flessibili mina alla base la sicurezza dei lavoratori contribuendo ad elevare il grado di instabilità dei loro percorsi lavorativi e di carriera. Se alcuni lavoratori, in particolare quelli più "forti", scelgono volontariamente forme d'impiego flessibili, la maggior parte le accetta per mancanza di reali alternative (si tratta di una scelta di *second-best*) e in attesa di un'occupazione più stabile.

Per queste ragioni i *policy makers* si trovano ad affrontare un *trade-off* tra la flessibilità necessaria alle imprese per competere e crescere nel mercato e la sicurezza richiesta dai lavoratori per condurre una vita dignitosa. Nei fatti i governi nazionali hanno favorito la nascita e la crescita di contratti temporanei convinti che ciò, promuovendo lo sviluppo economico del paese, avrebbe ridotto i tassi di disoccupazione e aumentato l'occupazione complessiva. D'altra parte, da qualche anno è acceso il dibattito sulle conseguenze di lungo periodo di queste nuove forme contrattuali per i lavoratori.

Alcune riflessioni teoriche sembrano sostenere l'ipotesi per cui le nuove forme di lavoro flessibile favoriscano l'ingresso e il re-ingresso degli *outsiders* nel mercato del lavoro e promuovano le transizioni verso occupazioni più stabili nel tempo. D'altra parte, i numerosi contributi empirici sul tema non consentono di giungere a conclusioni univoche. Se in alcuni casi, i contratti flessibili si dimostrano un utile canale d'ingresso e re-ingresso nel mercato del lavoro e rappresentano per questo una scelta preferibile alla disoccupazione, in altri è elevato il rischio che i lavoratori rimangano "intrappolati" in condizioni d'instabilità e precarietà lavorativa anche per periodi piuttosto lunghi.

Tra le diverse forme di lavoro temporaneo, il lavoro interinale si distingue per la relazione triangolare che s'instaura tra il lavoratore, l'impresa utilizzatrice e l'agenzia. Rispetto alle conseguenze di lungo periodo, vi sono ragioni anche teoriche per pensare che la presenza di un'agenzia intermediaria possa in qualche modo "assicurare" il lavoratore contro il rischio di disoccupazione o "intrappolamento" nella precarietà. Anche in questo caso i contributi empirici sono piuttosto discordanti. Al pari di altre forme di lavoro temporaneo l'interinale sembra preferibile alla condizione di disoccupazione ma l'effetto positivo svanisce qualora lo si metta a confronto con altre forme di lavoro temporaneo (ad esempio l'assunzione diretta a tempo determinato).

In questo senso, non sembra esserci ragione per cui il lavoro interinale, cui spesso si associano condizioni lavorative ed occupazionali peggiori per il lavoratore, debba essere preferito ad altre forme di lavoro temporaneo. Il ruolo dell'agenzia resta ancora una questione poco trattata ma i contributi empirici hanno dimostrato che ad incidere sulle prospettive di carriera dei lavoratori temporanei ed interinali sono soprattutto le caratteristiche degli individui stessi (personali, demografiche e del capitale umano), le caratteristiche della domanda (caratteristiche dell'azienda utilizzatrice e ragioni di utilizzo) e le modalità specifiche con cui si sviluppano i percorsi di lavoro tramite contratti temporanei (numero e durata dei contratti, periodi di disoccupazione, caratteristiche dell'occupazione).

Una parte consistente della letteratura, soprattutto di stampo U.S.A, sottolinea l'importanza degli intermediari (pubblici, privati e del non profit) in un mercato del lavoro sempre più flessibile e dinamico come quello che contraddistingue le società post-industriali. Gli intermediari del lavoro, di cui fanno parte le *Temporary Work Agencies*, si occupano prevalentemente d'incontro tra domanda e offerta di lavoro (*job matching*) consentendo alle aziende e alle persone in cerca di occupazione di incontrarsi reciprocamente nella combinazione migliore tra competenze, attitudini, interessi e bisogni. La loro presenza è andata crescendo in molti paesi sviluppati anche a fronte dell'aumentata mobilità del mercato del lavoro (le persone devono cercare lavoro nel corso dell'intera carriera lavorativa e le aziende devono adattare la propria capacità produttiva alle dinamiche della domanda), dei processi di liberalizzazione/deregolamentazione del mercato dell'intermediazione (soprattutto in Europa) e di importanti innovazioni tecnologiche. D'altra parte, il ruolo degli intermediari del lavoro non è riducibile, come sostengono molti economisti, alla loro capacità di ridurre le imperfezioni nel mercato (informazione imperfetta e incompleta) ma giocano un ruolo altrettanto importante nel condizionare le relazioni di potere tra azienda e lavoratore, nel ridurre e ridistribuire i rischi nel mercato del lavoro e nel creare e sviluppare reti sociali.

Le molteplici funzioni svolte dagli intermediari nel mercato del lavoro si riferiscono all'attività di *job matching* (collocare la persona giusta nel posto giusto), allo sviluppo della forza lavoro (adattare le caratteristiche della forza lavoro alle esigenze del mercato e promuovere l'occupabilità dei lavoratori) e al potere di influenzare la domanda di lavoro (strategie di *market making*) incidendo, positivamente o negativamente, sulle condizioni del mercato del lavoro e la qualità dell'occupazione.

La relazione tra intermediari del lavoro e percorsi lavorativi è spiegata da una relazione diretta che lega le modalità con cui questi svolgono le loro funzioni principali nel mercato del lavoro alle prospettive di miglioramento delle condizioni economiche (retribuzioni) ed occupazionali (stabilità) dei lavoratori nel lungo periodo. La possibilità che le TWA promuovano lo sviluppo dei percorsi lavorativi dipende in larga parte dalla qualità complessiva dei servizi offerti ai lavoratori e alle imprese (attività di HRM) e dalle strategie adottate nei confronti del mercato del lavoro (*market meeting*, *market molding*, *market making*). Queste ultime, nel caso di intermediari privati come le TWA, dipendono dal tipo di strategia competitiva adottata nel mercato, a sua volta condizionata da alcune caratteristiche dell'ambiente esterno ed interno all'impresa.

Il modello proposto nel capitolo 2, consente quindi di ipotizzare che, qualora si voglia valutare la funzione del lavoro interinale nel mercato del lavoro (prospettive di stabilizzazione dei lavoratori nel lungo periodo) è opportuno tenere conto di un possibile "effetto" agenzia, dovuto alle differenze che intercorrono tra agenzie private di

lavoro temporaneo in merito ai comportamenti strategici ed organizzativi adottati che si legano poi fortemente alle caratteristiche del contesto nazionale oggetto d'indagine.

Il lavoro interinale in Italia e il ruolo delle agenzie per il lavoro sui percorsi di stabilizzazione dei lavoratori

In Italia, il percorso di "flessibilizzazione" è iniziato tardi rispetto ad altri paesi europei ma ha comunque generato un aumento delle nuove forme di lavoro atipico che oggi rappresentano circa il 23% dell'occupazione totale. Tra il 1997 e il 2003 si è assistito anche ad un processo di deregolamentazione del mercato del lavoro che ha visto inizialmente l'introduzione delle società di fornitura di lavoro interinale e successivamente, con l'abolizione del monopolio pubblico nel collocamento, l'entrata di numerose agenzie private per il lavoro e nuovi intermediari, che oggi competono con i Centri pubblici per l'Impiego nel mercato dell'intermediazione di manodopera.

A dodici anni dalla sua introduzione, l'interinale incide per l'1% sull'occupazione totale (la media europea è pari al 2%) e per il 12,2% sull'occupazione a termine. Nonostante la scarsa significatività in termini occupazionali è piuttosto acceso il dibattito sulle conseguenze di lungo periodo del lavoro interinale e sul ruolo svolto dalle agenzie di somministrazione (ex società di lavoro interinale) nel mercato del lavoro.

Il mercato dell'intermediazione in Italia si presenta ad oggi piuttosto dinamico e al suo interno operano attori anche molto diversi, in grado di coprire l'intera gamma dei servizi per il lavoro. Accanto alla crescita costante del lavoro interinale le agenzie di somministrazione si sono affermate a partire dal 1997 e rappresentano oggi una delle realtà più importanti in Italia. Il comparto, ancora piuttosto "giovane", si caratterizza per una regolamentazione piuttosto rigida (tipico modello continentale) e conta un totale di 83 agenzie private (in Gran Bretagna sono 10.462, in Germania sono 7.885, in Olanda sono 2.100) con 2.500 filiali e un fatturato complessivo di 6,288 miliardi di euro (di cui il 53,9% concentrato tra le prime 5 agenzie).

Le agenzie di somministrazione dimostrano di adottare comportamenti strategici e organizzativi piuttosto diversi tra loro, sia a livello corporate sia di business, suggerendo che l'effetto generato da questi operatori nel mercato del lavoro può differire anche in maniera piuttosto significativa.

A livello corporate, le agenzie più grandi ampliano la propria offerta (strategie di diversificazione) estendendola ai servizi di ricerca e selezione, *outplacement* e formazione; sono presenti sull'intero territorio nazionale e da qualche anno si espandono anche all'estero. Le agenzie più piccole, al contrario, tendono a localizzare le proprie filiali solo in alcune regioni italiane e si specializzano spesso nel servizio di somministrazione.

A livello di business, all'inizio della loro attività quasi tutte le agenzie perseguivano strategie di costo e prevedevano un'elevata standardizzazione del servizio, un approccio indifferenziato (in termini di settori e profili di riferimento) e lo sfruttamento di economie di scala volto a ridurre il *mark-up* e competere sui prezzi. Oggi, invece, alcune agenzie grandi o piccole puntano di più sulla differenziazione e la qualità del servizio offerto alle aziende clienti. Alcune agenzie si specializzano su settori o profili specifici (in particolare quelli difficili da reperire e ad alto valore aggiunto), altre personalizzano la propria offerta "complessificando" sempre di più il servizio di somministrazione e si dimostrano più attente verso la qualità della forza lavoro fornita, altre ancora adottano strategie sociali forti e si impegnano per migliorare la propria immagine nei confronti di tutti gli *stakeholders*.

Dall'analisi del settore si è passati ad analizzare le caratteristiche del lavoro interinale con particolare riferimento allo specifico territorio della provincia milanese.

I dati longitudinali delle Comunicazioni Obbligatorie (2005-2007) messi a disposizione dal CRISP mostrano che le aziende che utilizzano di più l'interinale appartengono ai settori dell'industria, delle costruzioni e in misura crescente anche dei servizi (in particolare a Milano, dove in termini occupazionali prevale il terziario). Le aziende sembrano ricorrere al lavoro interinale principalmente per ragioni di flessibilità (sia strutturale sia contingente), per provare i lavoratori in vista di una futura assunzione e per acquisire temporaneamente figure che si rivelano difficili da reperire nel mercato.

In linea con le indagini condotte a livello nazionale, i lavoratori interinali sono per la maggior parte giovani con livelli d'istruzione medio – bassi. Gli uomini sono più giovani delle donne e hanno un livello di scolarità piuttosto basso, sono occupati nei settori dell'industria e occupano professioni operaie e poco qualificate. Le donne, al contrario, sono più adulte e mediamente più istruite degli uomini, lavorano nei settori del terziario e ricoprono qualifiche di tipo impiegatizio. Gli stranieri, infine, rappresentano il 13% circa dell'occupazione interinale e si differenziano dalla popolazione italiana per essere prevalentemente maschi e mediamente più adulti.

Per una quota consistente della popolazione il lavoro interinale si configura come un'esperienza decisamente breve (interinali occasionali) e spesso molto frammentata (interinali marginali). Per altri si tratta, invece, di un'esperienza piuttosto duratura che consente ad alcuni, soprattutto i lavoratori più qualificati, di transitare ad occupazioni stabili nel tempo (interinali temporanei) e ad altri di accumulare un tempo di lavoro rilevante nel corso di un anno (interinali continuativi).

I risultati delle analisi descrittive, indicano poi che in molti casi l'interinale favorisce le transizioni a occupazioni più stabili, anche se è elevato il rischio di rimanere intrappolati in condizioni d'instabilità: a sei mesi dall'ultima missione interinale quasi il 40% transita a un lavoro subordinato a tempo determinato o indeterminato mentre l'11,2% rimane nell'interinale; l'effetto positivo del lavoro in somministrazione aumenta qualora si consideri un arco temporale maggiore e pari ad un anno.

Nell'ultima parte della ricerca, utilizzando metodologie di analisi *multilevel*, sono state indagate le prospettive di stabilizzazione dei lavoratori interinali, i fattori determinanti e l'effetto di una specifica agenzia *Alfa*. Dalle analisi è emerso, innanzitutto, che la durata media dell'ultimo rapporto di lavoro è pari a circa 170 giorni e in media un lavoratore interinale dodici mesi dopo la sua ultima esperienza consegue tre giorni di lavoro in più per ogni avviamento intrattenuto.

Le caratteristiche individuali e dell'esperienza lavorativa incidono significativamente sulle probabilità di transizione (l'inserimento delle esplicative a livello individuale contribuisce a spiegare l'80% della variabilità tra gli individui legata alle durate dell'ultimo rapporto). A incidere sulla stabilità occupazionale degli interinali sono soprattutto la tipologia contrattuale prevalente nei dodici mesi successivi (il lavoro a tempo indeterminato assicura i livelli maggiori di stabilità), la qualifica (la stabilità cresce al crescere del livello della qualifica) e il tempo trascorso nell'interinale (le prospettive di stabilizzazione aumentano all'aumentare del tempo trascorso nell'interinale). Sono poi i giovani, gli italiani e, in generale, chi ha un livello di istruzione più alto ad avere maggiori possibilità di vedere stabilizzato il proprio percorso lavorativo.

L'utilizzo della metodologia del *propensity score* ha, infine, permesso di dimostrare l'esistenza di un "effetto agenzia" sulle prospettive di stabilizzazione dovuto alla presenza di una specifica agenzia *Alfa*; quest'ultima, come mostrato nei BOX del capitolo 3, si differenzia dai propri competitor sia in termini strategici che organizzativi. Il fatto di essere stati trattati da *Alfa* sembra avere un effetto contenuto, ma negativo, e la durata dell'ultimo rapporto di lavoro degli interinali "trattati" è di 17,5 giorni inferiore

rispetto a quella dei “non trattati”. Inoltre, come è emerso dalle analisi descrittive, i lavoratori trattati da *Alfa* hanno probabilità più basse di accedere a contratti di lavoro a tempo indeterminato rispetto alla popolazione dei “non trattati”.

Prospettive future per la ricerca

La presente ricerca offre punto di partenza per ulteriori approfondimenti sulla relazione tra agenzie per il lavoro, mercato e percorsi di carriera. In particolare, due sono i fronti su cui la ricerca potrebbe evolvere:

- l'analisi del comparto delle agenzie per il lavoro
- i percorsi lavorativi degli interinali nel lungo periodo.

Per quanto riguarda il ruolo delle TWA nel mercato del lavoro e in particolare il loro impatto sui percorsi lavorativi, a partire dal modello presentato in questo lavoro, è possibile oltre che utile, realizzare un'indagine sul campo che, prendendo in esame un campione rappresentativo di agenzie di somministrazione, consenta di approfondire le differenze e le similitudini rispetto ai comportamenti strategici (in particolare quelli di business) e le modalità con cui le agenzie svolgono le loro funzioni di intermediari (*job matching*, sviluppo della forza lavoro e *market making*). In questo modo, oltre migliorare la comprensione circa le attività e le strategie operative adottate dalle diverse agenzie nei confronti del mercato del lavoro, sarà possibile validare il modello teorico illustrato in questa ricerca, che individua la relazione esistente tra strategie di business e attività di HRM. Inoltre, può essere utile condurre una o più indagini comparative a livello internazionale così da mettere in evidenza eventuali differenze tra agenzie operanti in paesi diversi (ad esempio multinazionali), e rilevare l'impatto della regolamentazione nazionale sull'attività e le strategie operative delle agenzie private per il lavoro.

Per quanto riguarda l'analisi dei percorsi lavorativi degli interinali i dati di cui il CRISP dispone oggi, consentono di allargare il campo di studio, sia in termini territoriali sia in termini temporali. Innanzitutto, disponendo oggi di dati completi anche a livello regionale (Regione Lombardia) sarà possibile indagare i percorsi di lavoro degli interinali considerando un territorio più ampio e maggiormente rappresentativo e di operare confronti anche a livello locale. In secondo luogo, essendo continuamente aggiornati, i dati del CRISP coprono oggi un arco temporale piuttosto lungo (dal 2004 al 2009). In questo senso, al fine di valutare le prospettive di stabilizzazione e miglioramento dei percorsi lavorativi nel lungo periodo sembra opportuno utilizzare dati che coprano un arco temporale superiore a quello preso in esame nell'ambito di questo lavoro (2005-2007). Infine, gli stessi dati consentono oggi di pervenire al “nome” dell'agenzia per ciascuna missione di lavoro interinale permettendo così di confrontare tra loro i comportamenti delle agenzie di somministrazione nel mercato, considerando, ad esempio, il numero e la durata delle missioni, i settori di riferimento, le caratteristiche dei lavoratori, le qualifiche prevalenti, e di valutare l'“effetto agenzia” per ciascuna agenzia singolarmente o per macro gruppi di agenzie simili per comportamenti strategici.



*Università di Milano-Bicocca – Progetto QUA_SI, Dottorato in Società dell'Informazione
A. A. 2008/09
Tesi di Dottorato di "MATTLA MARTINI"*

BIBLIOGRAFIA

Abraham K. (1990), "Restructuring the employment relationship: the growth of market-mediated work arrangements", in the *New Developments in the Labor Market: Towards a New Institutional Paradigm*, eds. K. Abraham, R. McKersie. Cambridge: MIT Press, 1990

Accornero A. (1997), "Era il secolo del lavoro", Il Mulino, Bologna.

Addison J. T., Surfield C. J. (2006), "Does Atypical Work Help the Jobless? Evidence from a CAEAS/CPS Cohort Analysis. IZA Discussion Paper No. 2325.

Agenzia per l'Impiego del Veneto (a cura di Accornero A., Anastasia B., Gambuzza M., Gualmini E., Rasera M.) (2000), "Solo una grande giostra? La diffusione del lavoro a tempo determinato", AA.VV., F. Angeli, Milano,

Akerlof G. A. (1970), "The Market for 'Lemons': Quality, Uncertainty and the Market Mechanism." *Quarterly Journal of Economics*, 84(3), August, 488-500.

Alba-Ramírez A. (1998), "How temporary is temporary employment in Spain?", *Journal of Labor Research* 19:695–710

Altieri G., Oteri C. (2004), "Il lavoro interinale come sistema. Il bilancio di un quinquennio", Ediesse, Roma.

Altieri G., Oteri C., Pedaci M. (2004), "Dal lavoro interinale alla somministrazione: primo monitoraggio su cosa cambia per le agenzie per il lavoro e le aziende utilizzatrici", Ires 2005.

Airoldi, Brunetti e Coda (1994), "Economia Aziendale", Il Mulino, Bologna.

American Staffing Association (2006), "A profile of temporary and contract employees: who they are and what they do". http://www.americanstaffing.net/statistics/Employee_Survey_Summary.cfm

Amuedo-Dorantes C., Malo M., A., Muñoz-Bullón F. (2008), "The Role of Temporary Help Agency Employment on Temp-to-Perm Transitions", *Journal of Labor Research*, 29:138–161

Anastasia B., Maurizio D. (2005) "Il microcosmo veneto", in Ministero del lavoro e delle politiche sociali, febbraio 2005.

Anastasia B. et al. (2001), "Il lavoro interinale in Veneto", in "Regione Veneto, *Il mercato del lavoro in Veneto. Tendenze e politiche*, Rapporto 2001;

Andersson P., E. Wadensjö (2004), "Temporary Employment Agencies: A Route for Immigrants to Enter the Labour Market?", IZA DP No. 1090, March 2004

Appelbaum E., Bailey T., Berg P., Kalleberg A. (2000), "Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off", Ithaca, NY:ILR Press,

Appelbaum E., Batt R.L (1994), "The new american workplace: transforming work systems in the United States", Ithaca, NY:ILR Press. Ix, 287 pp.

Aronowitz S., DiFazio W. (1994), "The jobless future: sci-tech and the dogma of work", University of Minnesota Press, Minneapolis.

Arthur M.B, Claman P.H., DeFilippi R.J. (1995), "Intelligent Enterprise, Intelligent Careers", *Academy of Management Executive*, 9: 7-22.

Attewel P. (1987), "The deskilling controversy. Work and occupations", 14:3, 323-46.

Autor D.H. (2008), "The Economics of Labor Market Intermediation: An Analytic Framework" IZA Discussion Paper, No. 3705

Autor D., Houseman S. (2005), "Temporary Agency Employment as a Way Out of Poverty?", Working Paper 11742, November 2005.

Autor D. (2003), "Outsourcing at a Will: Unjust Dismissal Doctrine and the Growth of Temporary Help Employment", *Journal of Labor Economics* 21(1): 1-42.

Autor D. (2000), *Why do temporary help firms provide free general skill training?*, mimeo.

Autor D., Vevy F., Murname R. (1999), "Skills Training in the Temporary Help Sector: Employer Motivations and Workers Impacts", Washington: U.S. Department of Labor, Employment and Training Administration (September).

Backer G.S. (1964), "Human capital", New York: Columbia University Press.

Baker T., Aldrich H.E. (1996), "Prometheus Stretches: Building Identity and Cumulative Knowledge in Multi-Employer Careers", in M.G. Arthur e D.M. Rousseau (Eds.), *The Boundaryless Career*: 132-149. New York: Oxford University Press.

Backer K., Christensen K. (1998), "Contingent Work", Cornell University Press.

Bagdadli S. (1997), "Lavoro temporaneo: uno sguardo all'estero", *Sviluppo & Organizzazione*, n. 164, Novembre/Dicembre.

Bagues M.F., Labini M.S. (2008), "Do On-Line Labor Market Intermediaries Matter? The Impact of AlmaLaurea on the University-to-Work Transition", In. (David Autor), *Studies of Labor Market Intermediation*, 2008.

Barbieri P., Scherer, S. (2009), "Labour Market Flexibilization and its Consequences in Italy", *European Sociological Review*, Vol. 00, n. 00: 1-16.

Barbieri P., Scherer S. (2008), "Increasing Labour Market Instability? The Case of Italy", In Blossfeld, H. et al. (Eds.), *Young Workers, Globalization and the Labor Market: Comparing Early Working Life in Eleven Countries*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Barbieri G., Sestito, P. (2008), "Temporary Workers in Italy: Who Are They and Where They End Up", *Labour*, 22, 127–166.

Barney J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Academy of Management Executive*, vol. 9, pag. 49-61.

Bauer T.K., Bender S. (2004), "Technological change, organizational change, and job turnover", *Labour Economics* 11 (2004) 265– 291

Beck U. (2000), "Il lavoro nell'epoca della fine del lavoro", Einaudi, Torino.

Benavides F., Beach, J. (1999), "Precarious employment and health-related outcomes in the European Union", European Foundation for the improvement of living and working conditions, Luxemburg, Office for official publications of the European Communities, 1999.

Benner C. (2003), "Labour Flexibility and Regional Development: The Role of Labour Market Intermediaries", *Regional Studies*, 37:6; 621-633

Benner C. (2002), "Work in the new economy: flexible labor markets in Silicon Valley" Oxford: Blackwell Press.

Benner C., Leete L., Pastor M. (2007), "Staircases or treadmills? Labor market intermediaries and economic opportunity in a changing economy", Russell Sage Foundation, NewYork.

Bentolila S., Dolado, J.J. (1993), "Who Are the Insiders? Wage Setting in Spanish Manufacturing Firms," CEPR Discussion Papers 754.

Bentolila S., Bertola G. (1990), "Firing Costs and Labour Demand: How Bad is Eurosclerosis," *Review of Economic Studies*, 57, 381-402.

Bentolila S., Saint-Paul G. (1994), "A Model of Labour Demand with Linear Adjustment Costs", *Labour Economics*, 1, 303-326;

Bergstrom O. (2003), "New understanding of European work organization, final report", Gothenburg University

Bergstrom O. (2001), "Externalization of employees, thinking about going somewhere else", *International Journal of Human Resource Management*, 12:3, maggio 2001, pag. 373-388.

Bernhardt A., Pastor M., Hatton E., Zimmerman S. (2001), "Moving the demand side: intermediaries in a changing labor market", in Voos, P. (Ed) *Proceedings of the 53rd Annual Meeting of the Industrial Relations Research Association*, January, New Orleans. Industrial Relations Research Association, Champaign, IL.

Bessant, J. "Microelectronics and change of work", International Labour Office, Geneva, 1989

Bhargava H., Choundhary, V. e Krishanan, R. (2000), "Pricing and product design: intermediary strategies in an electronic market", *Int. J. Electronic Commerce* 5(1), 37.

Bird A. (1996), "Careers as Repositories of Knowledge: Considerations for Boundaryless Careers", in M.B. Arthur e D.M. Rousseau (Eds.), *The Boundaryless Career*. 150-168. New York: Oxford University Press.

Blanchard O., Landier A. (2001), "The Perverse Effects of Partial Labour Market Reform: Fixed Duration Contracts in France", National Bureau for Economic Research, Working Paper No. 8219.

Blank R.M. (1998), "Contingent Work in a Changing Labour Market . In Richard B. Freeman and Peter Gottschalk (eds.). *Generating Jobs. How to Increase Demand for Less-Skilled Workers*. New York, Russell Sage Foundation: 258–294.

Bloom H.S., Orr L.L., Bell S.H., Cave G., Doolittle F., Lin W., Bos J.M. (1997), "The Benefits and Costs of JTPA Title II-A Programs: Key Findings from the National Job Training Partnership Act Study", *Journal of Human Resources*, 32(3): 549-76.

Bianco M. (2004), "Gli indirizzi che contano per trovare lavoro", Etas, Parma.

Boeri T. (1999), "Enforcement of Employment Security Regulations, On-The-Job Search and Un-employment Duration", *European Economic Review* 43, 65-89.

Boldizzoni D., Nacamulli R..C.D., Turati C. (1996), "Integrazione e conflitto", Egea, Milano.

Bologna S., Fumagalli A. (1997), "Il lavoro autonomo di seconda generazione. Scenari del postfordismo in Italia", Feltrinelli, Milano

Booth A.L. (1997), "An Analysis of Firing Costs and their Implications for Unemployment Policy", pp. 359-388, in D. Snower and G. de la Dehesa (eds.), *Unemployment Policy*, Cambridge University Press.

Booth A. L., Francesconi M., Frank, J. (2002a), "Temporary Jobs: Stepping Stones or Dead Ends?", *Economic Journal*, 112, 480.

Booth A., Francesconi M., Frank J. (2002b), "Labour as a Buffer: Do Temporary Workers Suffer?", IZA Discussion Paper No. 673.

Borghi V. (1998), "Il lavoro tra economia e società", Franco Angeli, Milano.

Braverman H., (1975), "Labor and monopoly capital: the degradation of work in the twentieth Century", New York: Monthly Review Press.

Bousseau K.R., Driver M.J., Eneroth K., Larsson R., (1996), "Career Pandemonium: Realigning Organizations and Individuals", *Academy of Management Executive*, 10 (4): 52-66.

Boxall P., Purcell, J., (2000), "Strategic human resource management: Where have we come from and where should we be going?", *International Journal of Management Reviews*, 2, 183–203.

Braczyk H.J., Cooke P. e Heidenreich M. (1998), "Regional Innovation Systems", University College Press, London.

Brunhes B. (1999), "La flexibilité de la main-d'oeuvre dans les entreprises: etude compare de quatre pays européens", in "La flexibilité du marché du travail: nouvelles tendances dans l'entreprise?", OCSE.

Buroway M. (1985), "The politics of production: factory regimes under capitalism and socialism", London: Verso.

Butera F. (2005), "Il castello e la rete. Impresa, organizzazioni e professioni nell'Europa degli anni '90", Franco Angeli, Milano.

Cadiou L., Guichard S., Maurel, M. (2000), "Disparités institutionnelles et flexibilité des marchés du travail dans l'EU", *Économie et Statistique*, No. 332-333, pp. 49-63.

Cahuc P., Postel-Vinay F. (2002), "Temporary Jobs, Employment Protection and Labor Market Performance". *Labor Economics*, 9, 63–91.

Cappelli P., Bassie L., Kats H., Knocke D., Osterman P, Useem M. (1997), "Change in work", New York and Oxford, Oxford University Press, 1997.

Cappelli P. (1999), "The new deal at work: managing the market-driven workforce", Boston: Harvard Business School Press.

Cappelli P. (1995), "Is the skills gap really about attitudes?", *California Management Review*, 37(4), 108–124.

Carmignani F., Rustichelli E., Marzano G. (2001), "Il lavoro interinale. Prime analisi su dati amministrativi", Istituto per lo Sviluppo della Formazione professionale dei Lavoratori (ISFOL), Roma.

Carnoy M., Castells M. (1997), "Sustainable Flexibility: a prospective study on work, family and society in the information age", OECD, Paris.

Carré F., Herranz J., Seavey D., Vickers C. Aull A. Keegan R. (2003), "Alternative Job Brokering: Addressing Labor Market Disadvantages, Improving the Temp Experience, and Enhancing Job Opportunities", Cambridge, Mass: Radcliffe Institute for Advanced Study.

Casquel E. e Cunyat A. (2004), "The Dynamics of Temporary Jobs: Theory and some Evidence for Spain", Università di Valencia., Mimeo.

Castel R. (1995), "Les Métamorphoses de la question sociale. Une Chronique du salariat", Fayard, Paris.

Castells M. (1996), "The Rise of the Network Society", Blackwell Publishers Ltd, Oxford.

Castells M., Aoyama Y. (1994), "Paths towards the information society – employment structure in G-7 countries, 1920-1990", *International Labor Review*, 133:1, 5-33.

Catania D., Vaccaio C.M., Zucca G. (2004), "Una vita tanti lavori", ed Franco Angeli, Milano.

Chalmers J., Kalb G. (2000), "The Transition from Unemployment to Work. Are Casual Jobs a Shortcut to Permanent Employment?", Social Policy Research Centre Discussion Paper N. 109.

Chalmers J., Kalb G. (2001), "Moving from unemployment to permanent employment: Could a casual job accelerate the transition?", *Australian Economic Review*, 34(4), 415–436.

Christensen K. (1995), "Contingent work arrangements in family sensitive corporations", Center of Work and Family Policy Paper Series, Boston University.

Christensen K. (1989), "Flexible staffing and scheduling in US corporations", In: Doeringer PB, Christensen K, Flynn PM, et al. (eds) *Turbulence in the American workplace*. Oxford University Press, New York, pp 140–155.

Christopherson S., Storper M. (1989), "The Effects of Flexible Specialization on Industrial Politics and the Labour Market: the Motion Picture Industry", *Industrial and Labor Relations Review* 42:331-47.

CIETT (2009), "The Agency Work Industry Around the World", Annual Report, 2009.

CIETT (2000a), "Annual Report of Activities", CIETT, Brussels.

CIETT (2000b), "Orchestrating the Evolution of Private Employment Agencies Towards a Stronger Society", CIETT, Brussels.

CIETT (1998), "Temporary Work Business in the Countries of the European Union", CIETT, Brussels.

CNEL (2009), "Rapporto sul Mercato del Lavoro 2007-2008".

Coase R.H. (1937), "The nature of the firm", *Economica*, vol. 4, pag. 386-405.

Coe, N. Johns J., Ward K. (2007a), "Mapping the Globalization of the Temporary Staffing Industry", *The Professional Geographer*, 59(4) 2007, pages 503–520

Coe N., Johns J., Ward K. (2007b), "Managed flexibility: Labour regulation, corporate strategies and market dynamics in the Swedish temporary staffing industry", Working Paper 3 (February 2007)

CONFINTERIM (2001), "Il lavoro temporaneo", Milano

Connell J., Burgess J. (2001), "Skill, training and workforce restructuring in Australia: An overview. International", *Journal of Employment Studies*, 9, 1–24.

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

Consiglio S., Moschera L. (2005), "Le agenzie per il lavoro. Organizzazione, regolazione e competitività". Il Sole 24 Ore, 2005.

Consiglio S., Moschera L. (2001), "Le società di fornitura di lavoro temporaneo in Italia, organizzazione e performance", Franco Angeli, Milano.

Contini B., Pacelli L., Villosio C. (1999), "Short Employment Spells in Italy, Germany and Great Britain: Testing the Port of Entry Hypothesis", Center For Economic Performance, Labour Market Programme, Discussion Paper No. 426.

Cooke P., Morgan K. (1998), "The Associational Economy: Firms, Regions, and Innovation", Oxford University Press, New York.

Corsini L., Guerrazzi M. (2007), "The Transition From Temporary Employment to Permanent Employment: Evidence from Tuscany", *Labour: the Review of Labour Economics and Industrial Relations*, Vol. 2, No. 21, pp. 303-332

Costa G. (1992), "Manuale di gestione del personale", UTET, Torino.

Costa G. (2001), "Flessibilità e performance. L'organizzazione aziendale tra old e new economy", Isedi, Torino, 2001

D'addio A.C., Rosholm M. (2004), "Exits from temporary jobs in Europe: A competing risks Analysis", *Employment in Europe - Occasional Papers*.

Davis-Blake A., Uzzi B. (1993), "Determinants of employment externalization: A study of temporary workers and independent contractors", *Administrative Science Quarterly*, vol. 38.

Davis-Blake A., Broshack J. P., Wang L., Chng D. (2002), "Organizing contingent work: the role of temporary employment agencies and professional employer organizations", Annual Meeting of the Academy of Management.

De Filippi R.J., Arthur M.B. (1996), "Boundaryless Contexts and Careers: A Competency-Based Perspective", in M.B. Arthur e D.M. Rousseau (Eds.), *The Boundaryless Career*. 116-131. New York: Oxford University Press.

Dehejia R.H., Wahba S. (1998), "Propensity Score Matching Methods for Non-Experimental Causal Studies", WP 6829, NBER.

Dehejia R.H., Wahba S. (1999), "Causal Effects in Non-Experimental Studies: Re-Evaluating the Evaluation of Training Programs", *Journal of the American Statistical Association*.

De Koning J., Denys J., Walwei U. (1999), "Deregulation in placement services: a comparative study for eight EU countries", European Commission Directorate-General for Employment, Industrial Relations and Social Affairs Directorate V/A.2, January.

Dekker R. (2001), "A Phase They are Going Through: Transitions from Non-regular to Regular Jobs in Germany, the Netherlands and Great Britain", Tilburg University, mimeo.

de Vries R., Wolbers M.H.J. (2005), "Non-Standard Employment Relations and Wages Among School Leavers in The Netherlands", *Work, Employment and Society*, 19, 503–525.

Diamond P.A. (1982), "Wage Determination and Efficiency in Search Equilibrium", *Review of Economic Studies*, 49, 217-227.

Di Maggio P.J., Powell W.W. (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, 48, pp. 147-60.

Di Natale M. (2001), "Alternative Work Arrangements", *Monthly Labor Review*, Vol. 124, No. 3, March, pp. 28-50.

DiPrete T. et al. (2003), "Work and Pay in Flexible and Regulated Labor Markets: A Generalized Perspective on Institutional Evolution and Inequality Trends in Europe and the U.S", Mimeo,

Dolado J.J., Garcia-Serrano C. e Jimeno J.F. (2001), "Drawing Lessons from the Boom of Temporary Jobs in Spain", University of Alcalá, mimeo.

Ecorys-Nei (2002), "Rationale of Agency Work. European labour suppliers and demanders' motives to engage in agency work", CIETT, Brussels.

EUROCIETT (2006a), "The Contribution of Private Employment Agencies to Flexicurity and Better Functioning Labour Market in Europe", 2006.

EUROCIETT (2006b), "Private Employment Agencies Play an Essential Role in Implementing the Lisbon Strategy", EUROCIETT contribution to spring European Council – March 2006

EUROCIETT (2008), "More Work Opportunities for More People", Strategic Report for Discussion.

European Commission, (2004), "Employment in Europe 2004. Recent trends and prospects", Bruxelles.

Fang T., MacPhail F. (2008), "Transitions from Temporary to Permanent Work in Canada: Who Makes the Transition and Why?", *Soc Indic Res*, 88:51–74

Ferber, Marianne A., Jane Waldfogel (1998), "The Long-Term Consequences of Nontraditional Employment", *Monthly Labor Review* 121 (May): 3-12.

Fernandez R. M., Weinberg N. (1997), "Sifting and sorting: personal contacts and hiring in a retail bank", *Am. Sociol. Rev.* 62(6), 883–902.

Flamholtz E., Lacey J. (1981), "Personell Management: Human capital theory and human resource accounting", Los Angeles: Institute of Industrial Relations, UCLA.

Fick B., (1987), "Political Abuse of Hirings Halls: Comparative Treatment Under the NLRA and the LMRDA", *Industrial Relations Law Review* 9(3): 339-410.

Finegold D., Levenson A., van Buren M. (2005), "Access to training and its impact on temporary workers", *Human Resource Management Journal*, 15, 66–85.

Fitzgerald J. (2006), "Moving Up in the New Economy: Career Ladders for U.S. Workers", Ithaca, N.Y.: ILR Press.

Forde C. (2008), "You know we are not an Employment Agency: Manpower, Government, and the Development of the Temporary Help Industry in Britain", Oxford University Press

Forde C. (2001), "Temporary arrangements: The activities of employment agencies in the UK", *Work, Employment and Society*, 15, 631–644.

FORMATEMP (2008), "Rapporto sintetico 2008".

Forrier A., Sels L. (2003), "Temporary employment and employability", *Work, Employment and Society*, 17, 641–666.

Friden L., Heden Y., Wandesjo E. (2000), "Personaluthyrningsforetag – en bro till arbetsmarknaden?", Bilaga 2 till Mangfaldsprojektet, Narngsdepartementet, Stockholm, 2000.

Fullin G. (2004), "Vivere l'instabilità del lavoro", il Milino, 2004.

Gagliarducci S. (2004), "The dynamics of repeated temporary jobs", *Labour Economics* 12, 429–448

Gallino L. (2002), "Il costo umano della flessibilità", Laterza, Bari.

Gallouj C., Djellal F. (2001), "La complexification du produit das les agences de travail temporaire: quelles consequences sur l'emploi, les qualifications et les competences?", Paper, Université de Lille.

Gambuzza M., Maurizio D., 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*, Angeli, Milano.

Gannon M., Nollen S. (1997), "Contingent Labour: Understanding the Changing Employment relationship" in J. Wallace, T. Dalzell and B. Delany (eds.) *Continuity and Change in the Employment Relationship*: Vol. 1 of the Proceedings of the 5th European IIRA conference, Dublin. Dublin: Oak Tree Press.

Garcia-Perez, Munoz-Bullon (2005), "Are temporary help agencies changing mobility patterns in the Spanish labour market?", *Spanish Economic Review*, 7, 43-65, 2005.

Garcia-Perez, Munoz-Bullon (2003), "Temporary help agencies and occupational mobility", Working Paper #03-41 (10) Business Economics Series, September 2003

Garson B., (1988), "The electronic sweatshop: how computers are transforming the office of the future into the factory of the past", New York: Simon & Schuster.

Gash V., McGinnity, F. (2007), "Fixed-Term Contracts—The New European Inequality? Comparing Men and Women in West Germany and France", *Socio-Economic Review*, 5, 467–496.

Gaston N., Timcke, D. (1999), "Do casual workers find permanent full-time employment? Evidence from the Australian Youth Survey", *The Economic Record*, 75(231), 333–347.

Gerfin M., M. Lechner, H. Steiger (2002), "Does Subsidised Temporary Employment Get the Unemployed back to Work? An Econometric Analysis of Two Different Schemes", IZA Discussion Paper No. 606, Bonn, Discussion Paper 2002-22, Department of Economics, University of St. Gallen, CEPR Discussion Paper No. 3669.

Giesecke J., Groß, M. (2003), "Temporary Employment: Chance or Risk?", *European Sociological Review*, 19, 161–177.

Gonos G. (2000), "Never a feel! The miracle of the postmodern temporary help and staffing agency", *Working USA*, 4(3), 9–36.

Gonos G. (1997), "The Contest over Employer Status in the Postwar United States: The Case of Temporary Help Firms", *Law & Society* 31:1, 81-110.

Granovetter M. (1995), "Getting a Job: A Study of Contacts and Careers", University of Chicago Press, Chicago.

Granovetter M. (1985), "Economic action and social structure: the problem of embeddedness", *Am. J. Sociol.* 91, 481–510.

Grant R.M. (1999), "L'analisi strategica per le decisioni aziendali", Il Mulino, Bologna.

Gray L., Seeber, R. (1996), "Under the Stars: Essay on Labor Relations in Arts and Entertainment", Ithaca: ILR Press.

Gregg P., Manning A. (1997), "Skill-Biased Change, Unemployment and Inequality", *European Economic Review*, 41, 1173–1200.

Grubb W.N., Badway N., Bell D., Bragg D., Russman M. (1997), "Workforce, Economic and Community Development: The Changing Landscape of the Entrepreneurial Community College", Mission Viejo, Calif.: League for Innovation in the Community College.

Grubb W.N., Badway N., Bell D., Kraskouskas E. (1996), "Community College Innovations in Workforce Preparation: Curriculum Integration and Tech-Prep", Mission Viejo, Calif: League for Innovation in the Community College.

Guell M., Petrongolo B. (2007), "How Binding Are Legal Limits? Transition from Temporary to Permanent Work in Spain", *Labour Economics* 14 (2007) 153– 183

Guell M. (2000), "Fixed-term Contracts and Unemployment: An Efficiency Wage Analysis", *Industrial Relation* Section, Princeton University, Working Paper No. 433, February.

Hagen T. (2003), "Do Fixed-Term Contracts Increase the Long-Term Employment Opportunities of the Unemployed?", Discussion Paper No. 03-49

Hall, D.T. (1996a), "Long Live the Career", in D.T. Hall (Ed), *The Career in Dead – Long Live the Career*: 214-336. San Francisco: Jossey-Bass.

Hall D. T. (1996b), "The New Role of the Career Practitioner", in D.T. Hall (Ed.), *The Career in Dead – Long Live the Career*: 214-336. San Francisco: Jossey-Bass.

Harrison B. (1999), "Agile e snella", Roma, Edizioni Lavoro.

Harrison B., Weiss M.S. (1998), "Workforce Development Networks: Community-based Organizations and Regional Alliances", Sage, Thousand Oaks, CA.

Heather P., Rick J., Atkinson J., Morris S. (1996), "Employers' use of temporary workers", *Labour Market Trends* 104, pp 403-411.

Heinrich P. B., Mueser K., Troske R. (2005), "Welfare to Temporary Work: Implications for Labor Market Outcomes." *Review of Economics and Statistics* 87 (February): 154-173.

Heckman J., Ichimura H., Todd P. (1997), "Performance of Matching as an Econometric Estimator: Application to the JTPA Program", *Review of Economic Studies*, 64, 1997, 605-654.

Heckman J., Ichimura H. e Todd P. (1998), "Matching as an Econometric Estimator", *Review of Economic Studies*, 65, 1998, 261-294.

Henny E., Marmo A.R. (1999), "Lavorare in affitto", Franco Angeli, Milano.

Henson K. (1996), "Just a temp", Philadelphia: Temple University Press.

Herickcek G., Houseman S. (1997), "Temporary, Part-time and Contract Employment in the United States", W.E. Upjohn Institute for Employment Research, Kalamazoo, Michigan.

Herzenberg S., Alic J., Wial H. (1998), "New Rules for a New Economy: Employment and Opportunity in Postindustrial America", ILR Press, Ithaca, NY.

Hevenstone D. (2008), "The Fixed-Term Contract Wage Gap: An Analysis of Ten European Countries", Mimeo.

Hlmlund B., Storrie D. (2002), "Temporary Work in Turbulent Times: the Swedish Experience", *Economic Journal*, forthcoming.

Hoffmann E., Walwei U. (1999), "The change in employment forms – empirical results and first explanatory approaches", Nürnberg: IAB Labour Market Research Topics no. 34

Houseman S.N. (2001), "Why employers use flexible staffing arrangements: evidence from an establishment survey", *Industrial and Labor Relations Review* 55, 149-170.

Houseman S.N., Kallaberg A.L., Erickcek G.A. (2001), "The Role of Temporary Help Employment in Thigh Labour Market", Working Paper 01-73. Kalamazoo, Mich.: W.E. Upjohn Institute for Employment Research (June).

Houseman S. N., Polivka A. E. (2000), "The Implications of Flexible Staffing Arrangements for Job Stability", In Neumark, D. (Ed.), *On the Job: Is Long-Term Employment A Thing of the Past?* New York: Russell Sage Foundation, pp. 427-462.

Houseman, S. (1997), "Temporary, Part-time and Contract Employment in the United States: A Report on the W.E. Upjohn Institute's Employer Survey of Flexible Staffing Policies", W.E. Upjohn Institute, June.

Hull, G. A. (1997), "*Changing Work, Changing Workers: Critical Perspectives on Language, Literacy, and Skills*", State University of New York Press, Albany, NY.

Iacus S.M., Porro A., Vezzulli G. (2003), "Temporary Agency Workers in Italy: Alternative Techniques of Classification", Working Paper n. 1 - 2003

Ichino A., Mealli F., Nannicini T. (2003), "*Il lavoro interinale in Italia. Trappola del precariato o trampolino verso un impiego stabile?*", Ministero del lavoro e delle Politiche Sociali, Roma.

Ires (a cura di Altieri G., Oteri C., Pedaci M.) (2005), "Dal lavoro interinale alla somministrazione di lavoro: primo monitoraggio su cosa cambia per le agenzie per il lavoro e per le imprese utilizzatrici", Collana Osservatorio Centro Sudi, Ebitemp.

Ires (a cura di Accornero A., Altieri G., Oteri C.) (2003), "Ragioni e articolazione territoriale del lavoro interinale", Rapporto per il Ministero del Lavoro.

ISFOL (2007) "Indagine Campionaria sul Funzionamento dei Centri per l'Impiego 2005-2006", 2007.

ISFOL (2006a), "Gli intermediari speciali e le agenzie per il lavoro. Risultati d'indagine 2006".

ISFOL (2006b), "Le agenzie per il lavoro", Rapporto di Monitoraggio, 2006.

ISFOL (2002), "Il tanto e il poco del lavoro flessibile", Collana Strumenti e Ricerche, Milano, Angeli, 2002.

ISFOL (2001), "Il lavoro interinale. Prime analisi su dati amministrativi", in "Monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l'impiego", n. 5.

ISTAT (2009), "Rapporto Annuale. La Situazione del Paese nel 2008".

ISTAT (2006), "I laureati e il mercato del lavoro".

ISTAT (2005), "Indagine sulle Forza di Lavoro", I trimestre 2005.

Izzo F. (2000), "I processi internazionali delle imprese ad alta intensità di servizio", Cedam, Padova.

Johnson J.H, Bienenstock E.J., Farrel, W.C. (1999), "Bridging Social Networks and Female Labor-Force Participation in a Multiethnic Metropolis", *Urban Geography* 20:1, 2-30.

Joskow P. (1993), "Asset specificity and the structure of vertical relationships: Empirical evidence" in O.E. Williamson, S. G. Winter (eds.) *The nature of the firm: origins, evolution and development*, Ney York: Oxford University Press.

Kahn L. M. (2007), "Employment Protection Reforms, Employment and the Incidence of Temporary Jobs in Europe: 1995–2001", IZA Discussion Paper No. 3241.

Kallaberg A.L., Reynolds J., Marsden P.V. (2003), "Externalizing employment: flexible staffing arrangements in US organizations", in *Social Science Research*, 32, 525-552;

Kalleberg A. L., Reskin B. F., Hudson, K. (2000), "Bad Jobs in America: Standard and Non-Standard Employment Relations and Job Quality in the United States", *American Sociological Review*, 65, 256–278.

Kalleberg A. L. (2000), "Nonstandard employment relations: Part-time, temporary and contract work", *Annual Review of Sociology*, 26, 341–365.

Kaplinsky R. (1987), "Microelectronics and work revisited: a review", International Labor Office, Geneva.

Kats L.F., Krueger A.B. (1999), "The High-pressure US labor market of the 1990s", *Brookings Papers on Economic Activity*, No. 1, pp. 1-65.

Kazis R. (1998) "New labour Market Intermediaries: What's Driving Them? Where Are They Headed?", Cambridge, Mass.: Massachusetts Institute of Thecnology, Sloan School of Management (September).

Khurana R. (2002), "Market triads: a theoretical and empirical analysis of market intermediation", *Journal for the theory of social behaviour*, 32, 2.

Koene B.A.S., Paauwe J., Groenewegen J. (2004), "Understanding the development of temporary agency work in Europe", *Human Resource Management Journal*, Vol. 14 No. 3, pp. 53-73.

Korpi T., Levin H. (2001), "Precarious footing: temporary employment as a stepping stones out of unemployment in Sveden", *Work employment and society*, 15: 127

Kram K.E. (1996), "A Relationship Approach to Career Development", in D.T. Hall (Ed.), *The career is dead – long live the career*: 132-157. San Francisco: Jossey-Bass.

Krausz M., Brandwein T. (1992), "Temporary help employment: The individual employee perspective", *The Work Flexibility Review*, 3, 75-89.

Kuhn P. and M. Skuterud (2004). "Internet Job Search and Unemployment Duration", *American Economic Review*, 94(1), 218-232.

Kvasnicka M. (2005), Does Temporary Agency Work Provide a Stepping Stone to Regular Employment?, SFB 649 Discussion Paper 2005-031, Department of Economics, Humboldt Universität zu Berlin, Germany

Lane J., Mikleson K.S., Sharkey P., Wissoker D. (2003), "Pathways to Work for Low-Income Workers: The Effect of Work in the Temporary Help Industry." *Journal of Policy Analysis and Management* 22 (Fall): 581-598.

Lave J., Wenger E., (1991), "Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation, Cambridge: Cambridge University Press.: 138 pp.

Lechner M., Pfeiffer F., Spengler H., Almus M. (2003), "The Impact of Non-profit Temping Agencies on Individual Labour Market Success in the West German State of Rhineland-Palatinate", Discussion Paper No. 00-02

Lee W. (2008), "Private Deception and the Rise of Public Employment Offices in the United States, 1890-1930", In. (D. Autor), *Studies of Labor Market Intermediation*, 2008

Lee C.M., Miller W., Hanchock M. G., Rowen H. (2000), "The Silicon Valley Edge: A Habitat for Innovation and Entrepreneurship", Stanford University Press, Palo Alto, CA.

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.

Levinson D. (1978), "The Seasons of a man's life", New York: Knopf.

Liso F. (1993), "La flessibilità come fattore di produttività. Lo stato attuale e le linee di tendenza dello scenario legislativo", in Argentesi F. (a cura di), *La flessibilità di utilizzo delle prestazioni lavorative*, Assicredito, Milano.

Luchino B. (2001), "Manuale di Economia del Lavoro", Il Mulino, Bologna.

Ma C.A., Weiss A.M. (1993), "A Signalling Theory of Unemployment", *European Economic Review* 37, 135-157.

Malo M.A., Munoz-Bullon F. (2008), "Working career progress in the tourism industry: Temp-to-perm transitions in Spain," Business Economics Working Papers WB083510, Universidad Carlos III, Departamento de Economía de la Empresa.

Malo M.A., Munoz-Bullon F. (2002), "Temporary Help Agencies and the Labour Market Biography: A Sequence-Oriented Approach", *EEE* 132, FEDEA.

Mangum G., Mayall D., Nelson K. (1985), "The temporary help industry: A response to the dual internal labour market", *Industrial and Labour Relations Review*, n. 38, vol. 4, 599-611.

Marzano G. (a cura di), "Il lavoro interinale in Emilia Romagna", Regione Emilia Romagna, Agenzia Emilia Romagna

Marsden D. (1999), "A theory of employment systems: micro-foundations of societal diversity", Oxford University Press, 1999

Marshall A. (1990), "Une consequence du chomage: le nouveau role du travail a temps partiel et du travail temporaire en europe de l'Ouest", in Rodgers and Rodgers, 1990.

Martini, M., "Lo spirito del secolo (scorso)", in *Persone & Imprese*, n. 2/2001, Liguori, Napoli, 2001.

Massarelli, Santacroce (2001), "Occupazione a termine: porta verso la stabilità o trappola della precarietà", Roma, settembre 2001

Masters J.K., Miles G. (2002), "Predicting the use of external labor arrangements: a test of the transaction costs, perspective", *Academy of Management Journal* 45, 431-442.

Matusik S.F., Hill C.W. (1998), "The utilisation of contingent work, knowledge creation and competitive advantage", *Academy of Management Review* 23 (4): 680-97.

Mazza J. (2000), "Labour Market Intermediation Services: Consideration Services: Consideration and Lessons for Latin America and the Caribbean from International Experience", Inter-American Development Bank.

Mayrhofer W. (1997), "Warning: flexibility can damage your organizational health!", *Employee Relations*, vol. 19, n. 6.

McCormick B. (1990), "A Theory of Signalling During Job Search, Employment Efficiency, and Stigmatised Jobs", *Review of Economic Studies*, 57(2), 299-313.

McGinnity F., Mertens A., Gundert S. (2005), "A Bad Start? Fixed Term Contract and the Transition from School to Work in Germany", *European Sociological Review*, 21, 359-374.

McLean Parks, J., Kidder D.L., Gallagher D.G. (1998), "Fitting square pegs into round holes: Mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract", *Journal of Organizational Behaviour*, 19, 697-730.

McCall M.W., Lombardo M.M., Morrison A.M. (1988), "The Lessons of Experience", Lexington, MA: Lexington Books.

Melchionno R. (1999), "The changing temporary work force: managerial professional and technical workers in the personnel supply services industry", *Occup Outl*, Q 25–32

Melendez E., Harrison B., (1998), "Matching the Disadvantaged to Job Opportunities: Structural Explanations for the Past Successes of the Center for Employment Training", *Economic Development Quarterly* 12(1): 1408-18.

Meyer J.W., Rowan B., (1977), "Institutionalised Organizations: formal Structures as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, 2.

Mezzanzanica M., Lovaglio P. (2008), "Numeri al lavoro. Il sistema statistico del mercato del lavoro: metodologie e modelli di analisi", Osservatorio Mercato del Lavoro, Quaderno n. 3. Milano, Franco Angeli.

Micheli G. (2006), "Svantaggi e benefici del lavoro atipico nel confronto tra domanda e offerta", in *Stato e Mercato*, n. 78

Miles R., Snow C.C. (1984), "Designing strategic human resource systems", *Organizational Dynamics*, vol. 13, pag. 36-52.

Mitlacher L.W., (1996), "The organization of Human Resource Management in temporary work agencies—towards a comprehensive research agenda on temporary agency work in Germany, the Netherlands and the US", *Human Resource Management Review* 16 (2006) 67–81.

Mincer J., Ofek H., (1982), "Interrupted work careers: depreciation and restoration of human capital", *The Journal of Human Resources* 17, 3– 24.

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, (2005), "Il lavoro interinale: un approfondimento", Gruppo di lavoro per il monitoraggio delle politiche occupazionali e del lavoro.

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2003), "Monitoraggio sulle politiche occupazionali e del lavoro", No 1

Ministero del Lavoro (2001), "Rapporto di Monitoraggio sulle politiche occupazionali e del lavoro", No. 1.

Mirvis P.H., Hall, D.T. (1996), "Psychological Success and the Boundaryless Career", in M.B. Arthur e D.M. Rousseau (Eds.), *The Boundaryless Career*. 237-255. New York: Oxford University Press.

Mohrman S.A., Cohen, S.G. (1995), "When People Get Out of the Box: New Relationship, New Systems", in A. Howard (Ed.), *Changing nature of Work*: 365-410. San Francisco: Jossey-Bass.

Montanino A., Sestito P. (2003), "Le molte funzioni del lavoro interinale in Italia: da strumento di flessibilità a contratto di prova.", *Rivista di Politica economica*, n. 3/4.

Moore M.A. (1965), "The Temporary Help Service Industry: Historical Development, Operation, and Scope", *Industrial and Labor Relations Review* 18, 554-69.

Morishima M. (2001), "Contingent Workers in Japan: New Developments and Unexpected Consequences", *Japan Labor Bulletin*, Special Topic, Vol. 40, No. 3, March 1.

Morrow L. (1993) "The Temping of America", *Time*, Marzo, n. 29, pag. 40-41.

Mortensen, Dale T. (1982), "The Matching Process as a Non-Cooperative Bargaining Game," in J.J. McCall (ed.), *The Economics of Information and Uncertainty*, Chicago: University of Chicago Press.

Mosakowski E. (1991), "Organizational boundaries and economic performance: an empirical study of entrepreneurial computer firms", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pag. 115-133.

Nannicini T. (2002), "Temporary Workers: How Temporary Are They?," XVII Conferenza AIEL in Economia del lavoro, Università degli Studi di Salerno.

Nannicini T. (2001), "The Take-off of Temporary Help Employment in the Italian Labor Market", European University Institute, Florence, mimeo.

NATIONAL COMMISSION FOR MANPOWER POLICY (1978), "Labor Market Intermediaries: A Special Report", Special Report No. 22. National Commission for Manpower Policy, US Department of Labor, Washington, DC.

Neugart M, Storrie D (2002), "Temporary work agencies and equilibrium unemployment", Discussion paper No 02.6. Centre for European Labour Market Studies, University of Göteborg

Neuwirth E. (2004), "Permanent Strategies: Staffing Agencies and Temporary Workers in the New Millennium", PhD diss., University of California at Davis.

Nielsen_NetRating, (2007), "Web 2.0: lo scenario italiano e internazionale", Netrating.

Nieschlag R., Dichtel E., Hörschgen H. (2002), "Marketing", Berlin: Duncker & Humblot.

Nollen S., Axel H. (1998), "Benefits and costs to employers", In K. Barker & K. Christensen (Eds.), *Contingent work: American employment relations in transition* (pp. 126-143). Ithaca, NY: Cornell/ILR Press.

OECD (1999), *Employment Outlook*, Paris.

Nonaka I, Toyama R., Nagata A. (2000), "A Firm as a Knowledge Creating Entity: A New Perspective on the Theory of the Firm", *Industrial and Corporate Change*, 9(1), 1-20.

OECD (2002), "Taking the Measure of Temporary Employment", OECD, Employment Outlook, Paris.

OECD (2004), "Employment Outlook", Paris: OECD

OECD (2006). Employment Outlook. Paris: OECD.

OECD (2009), "Employment Outlook", Paris: OECD

Oliver C., (1991), "Strategic Responses to Institutional Processes", *Academy of Management Review*, 16, pp. 145-79.

Oosterbeek H. (1996), "A decomposition of training probabilities", *Applied Economics*, 28, 799–805.

Ooto M.W. (1999), "Temporary employment and the natural rate of unemployment", Federal Reserve Board, Discussion Paper.

Origo F., Samek Lodovici M. (2006), "Le uscite dal lavoro interinale tra caratteristiche dei lavoratori e delle imprese utilizzatrici", mimeo.

Osservatorio Ebitem (2009), "Nota Mensile Ottobre 2009"

Osterman P. (1999), "Securing Prosperity: The American Labor Market: How It Has Changed and What To Do About It", Princeton University Press, Princeton, NJ.

Paoli P., (1991), "Second European Survey on Working conditions", European Foundation for the improvement of living and working conditions: Luxemburg, Office for official publications of the European Communities.

Paoli P., (1996), "Second European Survey on Working conditions", European Foundation for the improvement of living and working conditions, Luxemburg: Office for official publications of the European Communities.

Paoli P., Merllié D. (2001), "Third European survey on working conditions 2000", European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.

Parker R.E., (1994), "Flesh Peddlers and Warm Bodies: the Temporary Help Industry and its Workers", Rutgers University Press, New Brunswick, NJ.

Partnership for Employer-Employee Responsive Systems (PEERS) (2003), "Workforce Intermediaries: Generating Benefits for Employers and Workers", New York: PEERS.

Pastor M., Dreier, P., Grigsby E., Lopez-Garza M. (2000), "Regions That Work: How Cities and Suburbs Can Growth Together", Minneapolis: University of Minnesota Press.

Pastor M., Adams A. R. (1996), "Keeping down with the Jones: neighbors, networks and wages", *Rev. Reg. Studies.* 26(2), 115–45.

Pearce J.L. (1993), "Toward an organizational behavior of contract laborers: their psychological involvement and effects on employee co-workers", *Academy of Management Journal*, 36, 1082-1096.

Peck J., Theodore N., Ward, K. (2005), "Constructing markets for temporary labour: employment, liberalisation and the internationalization of the staffing industry". *Global Networks.* 5 (1) p. 3-26.

Peck J., N. Theodore (2002), "Temped out? Industry rhetoric, labor regulation and economic restructuring in the temporary staffing business", *Economic and Industrial Democracy*, 23, 143–75.

Peck J., Theodore N., (2001), "Contingent Chicago: restructuring the spaces of temporary labor", *International Journal of Urban and Regional Research* 25, 471–496.

Peck J., N. Theodore (1998), "The business of contingent work: growth and restructuring in Chicago's temporary employment industry", *Work, Employment and Society*, 12, 655–74.

Peck J. (1996), "Work-Place: The Social Regulation of Labor Markets", Guilford Press, New York.

Perry A. (1992), "The Evolution of US Trade Intermediaries: The Changing International Environment", Quorum Books, Westport, CT.

Pfeffer J., Baron J .N. (1988), "Taking the workers back out: Recent trends in the structuring of employment", In Staw, B.M. and Cunnings L.L. (eds) *Research in Organization Behavior*. Greenwich, CT: Jai Press.

Piore M., Sabel C., (1987), "The second industrial divide", Basic Books, New York.

Piore M. (1980), "Birds of Passage: Migrant Labour and Industrial Societies", Cambridge University Press, Cambridge.

Pissarides C. A, (1986), "Unemployment and Vacancies in Britain", *Economic Policy*, 3, 499-559.

Poliva A., Nardone T. (1989), "On the definition of "contingent work", in *Monthly Labour Review* 112, 12.

Polivka A., (1996), "Are temporary Help Agency Workers Substitutes for Direct Hire Temps? Searching for an Alternative Explanation of Grow in the temporary industries", Bureau of Labour Statistics, maggio.

Porter M. E. (1999), "Wettbewerbsstrategie", Frankfurt: Campus Verlag.

Porter ME, (1985), "Competitive Advantage", New York, Free Press.

Porter M.E., (1979), "How Competitive Forces Shape Strategy", *Harvard business Review*, March/April, 1979,

Pot F., Koene B., Paauwe, J. (2000), "Contingent Employment in the Netherlands", Erasmus Research Institute of Management", Working Paper No. ERS-2001-4ORG, Rotterdam University.

Powell W. (1990), "Neither market nor hierarchy: network forms of organization", in STAW B. and CUMMINGS L. L. (Eds) *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*. JAI Press, Greenwich, CT.

Prahalad C. K, Hamel G. (1990), "The core competence of corporation", *Harvard Business Review*, vol.68, pag. 79-91.

Purcell J., Purcell K., Tailby S. (2004), "Temporary work agencies: Here today, gone tomorrow?", *British Journal of Industrial Relations*, 42, 705–725.

Purcell J., Purcell K., Tailby S. (2003), "Agency temporary work: here today, gone tomorrow?", Paper for IIRA Congress.

Putnam R.D. (2000), "Bowling Alone: the Collapse and Revival of American Community", New York: Simon e Schister, 541 pp.

Quinn J.B. (1992), "Intelligent enterprise", New York Free Press.

Rafkin J. J., (1997), "La fine del lavoro", Baldini&Castaldi, Milano.

Raider H.J., Burt R.S. (1996), "Boundaryless Careers and Social Capital", in M.B. Arthur e D.M. Rousseau (Eds), *The boundaryless career*: 187-200. New York: Oxford University Press.

Raitano M., (2009), "Differenze di Genere nel Mercato del Lavoro nei Paesi della UE 15", *La Rivista delle Politiche Sociali*, n2/2009.

Ravelli M., (1997), "La sinistra sociale", Bollati Boringhieri, Torino.

Reyneri E. (2002), "Sociologia del mercato del lavoro", Il Mulino.

Reyneri E., (2001), "Il diverso punto di vista della sociologia", In. *Manuale di Economia del Lavoro* (a cura di Brucchi Luchino), Il Mulino, Bologna, 2001

Rifkin J. (1995), "The end of work: the decline of the global labor force and the dawn of the post-market era", New York: G.P. Putnam's Sons.

Rogers J.K. (2000), "Temps: The Many Faces of the Changing Workplace", Ithaca, N.Y.: Cornell University Press.

Rogowski R., Wilthagen, T. (2004), "Deregulierung und Reregulierung von Übergangsmärkten", *WSI-Mitteilungen*, 57, 153–158.

Rose F. (1999), "The Economics, Concept, and Design of Information Intermediaries", Physica-Verlag, New York.

Rullani E., Romano L., (1999), "Il postfordismo. Idee per il capitalismo prossimo venturo", Etaslibri, Milano.

Rodgers G. (1989), "Precarioes work in Western Europe: the state of the debate", in Rodgers G, Rodgers J., *Precarious jobs in labour market regulation: the growth of atypical employment in Western Europe*, Ilo Publications, Geneva, pp.1-16.

Rogers J. (1995), "Just a temp: Experience and structure of alienation in temporary clerical employment", *Work and Occupations*, 22, 137–166.

Rosenbaum P., Rubin D. (1983), "The Central Role of the Propensity Score in Observational Studies for Causal Effects", *Biometrika*, 70, 1, 41-55.

Rosenbaum P., Rubin D. (1984), "Reducing Bias in Observational Studies Using Subclassification on the Propensity Score", *Journal of the American Statistical Association*, 79, 516-524.

Rubinstein A., Wolinsky A. (1987), "Middlemen", *Quart. J. Econ.* 102(3), 581–93.

Rullani E., Romano L., (1999), "Il postfordismo. Idee per il capitalismo prossimo venturo", Etaslibri, Milano.

Russo G., Gorter C., Moolenaar D. (1997), "Lavori temporanei e lavoratori temporanei: l'esperienza olandese", in *Lavoro e relazioni industriali*, 2, 61-94.

Saxenian A. (2000), "Networks of Immigrant Entrepreneurs", in Lee, C.M., Miller, W., Hancock, M. G. and Rowen, H. (Eds) *The Silicon Valley Edge*. Stanford University Press, Stanford, CA.

Saxenian A. (1996), "Beyond boundaries: open labor markets and learning in Silicon Valley", in Arthur, M. e Arthur, D. R., (Eds), *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford University Press, Oxford.

Schmid G., Storrie D. (2001), "Employment relationship in the new economy, in yearbook of the social science research centre", WZB, Berlin, 2001.

Scott W.R. (1991), "Unpacking Institutional Arguments", in Powell W.W. e Di Maggio D.G. (a cura di), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, Chicago.

Segal L. M., Sullivan D.G. (1997a), "The Grow of Temporary Services Work", *Journal of Economic Perspectives* – Volume 11, n° 2, primavera, pag. 117-136

Segal L.M., Sullivan D.G. (1997b), "Temporary Services Employment Durations: Evidence from UI Data", Chicago: Federal Reserve Banck of Chicago.

Sennet R. (1999), "L'uomo flessibile", Feltrinelli Editore, Milano.

Silvestri G., "Occupational employment projects to 2006", *Monthly Labor Review*, v. 120:11, 58-83, 1997.

Slichter S.(1950). "Notes on the Structure of Wages", *Review of Economics and Statistics* 32, 80-91.

Smith V., Neuwirth E.B. (2008a), "Temporary Help Agencies and the Making of a New Employment Practice", *Academy of Management Perspectives*, February

Smith V., Neuwirth E.B., (2008b), "*The Good Temp*", Cornell; ILR Press, 2008.

Smith V. (1994), "Braverman's legacy: the labor process tradition at 20", *Work and Occupations*, 21:4, 203-21.

Spence M. (1973), "Job Market Signaling", *Quarterly Journal of Economics*, 87(3), August, 355-374.

Spender J., Grant R.M. (1996), "Knowledge and the Firm: Overview", *Strategic Management Journal*, Special Issue: Knowledge and the Firm 17, 5-9.

Spulber D. (1999), "Market Microstructure: Intermediaries and the Theory of the Firm", Cambridge University Press, Cambridge. *Staffing Industry Review* (1997) VOP programs proliferate, November/December.

Steijn B., Gesthuizen, M. (2006), "Well Begun, Half Done? Long-Term Effects of Labour Market Entry in the Netherlands, 1950–2000", *Work, Employment and Society*, 20, 453–472.

Storper M. (1997), "The Regional World: Territorial Development in a Global Economy", Guilford Press, New York.

Storper M., Walker, R. (1989), "The Capitalist Imperative: Territory, Technology and Industrial Growth", Blackwell, Oxford.

Storrie D. (2002), "Temporary Agency Work in the European Union", Consolidated Report, European Foundation for the Improvement of Working Life and Living Conditions.

Sturdy A., Knights D., Willmott H. (1992), "Skill and consent: contemporary studies in the labour process", London: Routledge.

Sullivan S.E. (1999), "The changing nature of careers: A review and research agenda", *Journal of Management*, 25(3), 457–484.

Super D. (1957), "Psychology of Careers", New York: Harper & Brothers.

Thieblot A., (2002), "Technology and Labour Relations in the Construction Industry", *Journal of Labor Research* 23(4): 559-74.

Thuy P., Hansen E., Price D. (2001), "The Public Employment Service in a Changing Labour Market", Geneva, ILO.

Torre T. (2002), "Flessibilità e lavoro interinale", De Ferrari, Genova, 2002

Trivellato P. (2005), "The role of training for temporary agency workers. Some notes on the Italian case", In *Culture, Context and Meaning: Vocational Education and Training in an Expanding Europe*, edited by P. Hodgkinson and L. Unwin, Dordrecht: Springer

Venkatesan R. (1992), "Strategic Sourcing: To make or not to make", *Harvard Business Review*, 70, novembre-dicembre.

Volberda H. W. (1998), "*Building the flexible firm*" Oxford University Press, New York.

Von Hippel C., Mangum S. L., Greenberger D. B., Heneman R. L., Skoglund J. D. (1997), "Temporary Employment: Can Organization and Employers both win", *Academy of Management Executives*, vol. 11; trad. it. (1998), "Lavoratori temporanei e politiche del personale", *Sviluppo e Organizzazione*, N° 168 Novembre/Dicembre.

Vosko L. F. (2000), "Temporary work—the gendered rise of a precarious employment relationship", Toronto: University of Toronto Press.

Ward K. (2005), "Making Manchester 'flexible': competition and change in the temporary staffing industry", *Geoforum* 36 (2005) 223–240.

Ward K. (2004), "Internationalisation and diversification in the temporary staffing industry", Geographies of the Temporary Staffing Industry Research Programme, Working Paper 4.

Ward K. (2003a), "The UK Temporary Staffing Industry: an Overview", Submission to the consultation exercise on the final draft of the Conduct of Employment Agencies and Employment Business Regulations (2002)

Ward K. (2003b), "Temporary staffing, 'geographies of circulation' and the business of "emerging markets", Association of American Geographers Annual Conference, New Orleans, March 2003.

Ward K. (2002a), "Emerging markets, surplus value and the temporary staffing industry", mimeograph, School of Geography: University of Manchester.

Ward K. (2002b), "Going global? New frontiers and 'emerging markets' in the temporary staffing industry", Working Paper 2, University of Manchester.

Ward K. (2001), "Global restructuring in the temporary help industry", Rockefeller Foundation, New York.

Well D. (2005), "The Contemporary Industrial Relations System in Construction: Analysis, Observation and Speculations", *Labor History* 46(4): 447.

Wenger E. (1998), "Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity", Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Wernefelt B. (1984), "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pag. 171-180.

White M., McRae S. (1989), "Young adults and long-term unemployed", Policy Studies Institute, London.

Wial H. (1991), "Getting a good job: mobility in a segmented labor market", *Ind. Relations* 30(3), 396–416.

Williamson O.E. (1975), "Market and hierarchies. Analysis and antitrust implications", New York. Free Press.

Wilk S., Cappelli P. (2003), "Understanding the determinants of employer use of selection methods", *Personne Psychology*, 56(1), 103–124.

Wilson W.J. (1996), "When Work Disappears: The World of the New Urban Poor", New York: Alfred A. Knopf.

Wimmer B., Townsend A., Chezum B. (2000), "Information technologies and the middleman: the changing role of information intermediaries in an information-rich economy", *J. Labor Res.* 21(3), 407–18.

Zijl M., Heyma A., van der Berg G. (2002), "Stepping stones for the unemployed? Effects of temporary jobs on job search duration of the unemployed", mimeo, IZA.

Zimbalist A.S. (1979), "Case studies on the labor process", New York: Monthly Review Press.