

Flessibilità & Performance
2° Workshop dei Docenti e Ricercatori
di Organizzazione Aziendale
Università degli Studi di Padova, 1 e 2 febbraio 2001

**IL LAVORO INTERINALE QUALE STRUMENTO
FLESSIBILE DI GESTIONE DEL FATTORE LAVORO.
IL CASO DI UN'AGENZIA DI LAVORO INTERINALE
NOT FOR PROFIT**

Teresina Torre
Ditea – Facoltà di Economia
Università di Genova

* * *

INDICE

1. Premessa
2. La flessibilità del lavoro interinale
 - 2.1 Flessibilità e azienda utilizzatrice
 - 2.2 Flessibilità e agenzia
 - 2.3 Flessibilità e lavoratore
 - 2.4 Flessibilità, cultura del lavoro e sviluppo
3. Obiettivo Lavoro, un modello particolare di agenzia di lavoro interinale
 - 3.1 Caratteristiche strutturali
 - 3.2 Il modello organizzativo e la rete territoriale
 - 3.3 I clienti: lavoratori e aziende

Bibliografia

1. PREMESSA

All'interno dell'ampio panorama in cui si colloca il tema della flessibilità del lavoro (Fanelli, 1997), si è scelto di concentrare l'attenzione su uno strumento – in anni recenti introdotto anche in Italia, ma peraltro non nuovo¹ – che si ritiene da più parti² favorisca lo sviluppo dei sistemi economici per la sua duttilità: il lavoro interinale.

Giornalisticamente etichettato come lavoro in affitto, a prestito o temporaneo, oppure come leasing di manodopera (Torre, 2000), esso consiste in una relazione triangolare mediante la quale un'impresa pone dei lavoratori a disposizione di un'altra per soddisfarne esigenze di carattere temporaneo (Gentili, 1999). Se così - in estrema sintesi - si configura la formula, ne consegue un indubbio potenziale di flessibilità (laddove flessibilità significa innanzitutto capacità/possibilità di adattamento, in tempi brevi ed a costi contenuti, alle mutate condizioni ambientali, Lanzara, 1995) cui si accompagnano non banali problemi gestionali per tutti gli interlocutori, efficacemente esaminati dalla manualistica (Henny, Marmo, 1999; Lorusso, 1999; Orioli, 1999) sui quali, dunque, ci si soffermerà nel par. 2 limitatamente alle condizioni di flessibilità per i diversi soggetti. Peraltro, il successo o l'insuccesso delle molteplici possibili declinazioni operative della flessibilità – e quindi anche del lavoro interinale - dipendono da due elementi: la cultura del lavoro e la normativa gius-lavoristica presenti in un paese. Il primo preme in modo particolare in quanto premessa all'impalcatura normativa (ma della stessa anche esito, in quanto i limiti da questa posti influenzano i comportamenti delle persone e le relazioni tra queste e le imprese, sino a determinarne la direzione del cambiamento) ed espressione della concezione di lavoro che guida gli individui (da impiego, possibilmente fisso, a identità professionale costruita lungo il percorso lavorativo) e del modello di sviluppo che governa un sistema economico-sociale.

Nel par. 3 si esamina un caso particolare, con l'intento di presentarne le specificità, quello di Obiettivo Lavoro, un'agenzia di lavoro interinale costituita in forma di società cooperativa a responsabilità limitata, caso unico all'interno di uno scenario nel quale sono entrate da protagoniste le cd. multinazionali dell'interinale. Essa risulta interessante per l'approccio che la contraddistingue. Specificamente tre risultano gli aspetti degni di attenzione: - il progetto da cui trae origine, mirato a valorizzare l'esperienza maturata dai soggetti che tale idea hanno espresso nel tentativo di rispondere efficacemente al problema occupazionale; - la caratteristica strutturale di organizzazione senza scopo di lucro, da cui derivano implicazioni sia in termini di comportamenti organizzativi che di relative aspettative da parte dei suoi clienti, aziende e lavoratori; - il complesso modello organizzativo a rete, incentrato su due livelli: le filiali (sparse oramai lungo l'intero paese e competenti per la stipula dei contratti di fornitura) e i soci (presenti sul territorio, punto di riferimento per le persone interessate, ma anche possibile canale di contatto con imprese potenziali acquirenti); modello che ha consentito da subito un elevato radicamento in assenza di massicci investimenti,; modello complesso per le dinamiche che si creano nei rapporti tra i partner.

2. LA FLESSIBILITÀ DEL LAVORO INTERINALE

L'apparente complessità della triangolazione che si crea (tre soggetti che stipulano due diversi contratti) costituisce il modo per generare flessibilità. Un semplice esempio consente di chiarire la logica del dispositivo giuridico: un'impresa riceve una commessa non prevista (o deve gestire un picco di produzione); ha, quindi, bisogno di far svolgere un'attività lavorativa addizionale ma momentanea; essa può rivolgersi a una società di fornitura di lavoro temporaneo per chiedere i lavoratori che le necessitano

per il periodo utile – un giorno, una settimana o sei mesi – in grado di fornire una determinata prestazione, proprio quella richiesta, risultando per essa produttivi da subito. La società seleziona tra i suoi clienti–lavoratori quelli che presentano le caratteristiche adatte e li invia presso l'azienda utilizzatrice. Meccanismo logico semplice, consente di risolvere un problema che, altrimenti, potrebbe risultare insormontabile; ne consente la soluzione perché lo ribalta su un'altra impresa, che ha come suo *core business* proprio la tempestiva ed efficace risposta a simili situazioni e si organizza funzionalmente al perseguimento di tale scopo, creandosi un archivio, il più ampio e articolato possibile, di lavoratori da cui attingere di volta in volta.

2.1 Flessibilità e azienda utilizzatrice

L'aumento della flessibilità è, palesemente, una delle principali ragioni che spingono all'utilizzo del lavoro interinale; esso costituisce evidentemente l'unico motivo in quei paesi, nei quali la normativa stabilisce parità di salario tra lavoratori interinali e lavoratori stabili, come accade in Italia: per tale motivo l'identificazione delle posizioni e/o attività per le quali il ricorso al lavoro in affitto è veramente utile e vantaggioso assume portata strategica per le imprese³.

Più in dettaglio, la maggiore flessibilità per l'azienda utilizzatrice si declina su diversi fronti (Bagdadli, 1997a), quali:

- ❖ i lavoratori interinali sono una soluzione ottimale per far fronte ad andamenti produttivi discontinui sia a causa di eventi imprevisti che per fenomeni di concentrazione dell'attività in periodi particolari, in quanto attraverso il loro utilizzo si agisce sulla quota variabile del costo del lavoro (Kochan et alii, 1994);

- ❖ i lavoratori temporanei possono essere allocati là dove necessario, evitando le barriere alla mobilità interna e le resistenze al cambiamento che potrebbero mostrare i dipendenti a tempo indeterminato;
- ❖ l'utilizzo del lavoro temporaneo può essere funzionale all'obiettivo strategico di concentrare gli sforzi sulle risorse umane cruciali – di valore, rare, costose da creare, difficilmente sostituibili perché in possesso di competenze critiche e idiosincratiche – affiancando loro una forza lavoro esterna dalle forme contrattuali più diverse, tra cui quella qui esaminata;
- ❖ l'accesso a particolari figure specializzate, che un'azienda normalmente non avrebbe nel proprio organico (perché non adeguatamente impiegabili con continuità, ad esempio), ma utili in progetti specifici o per esigenze mirate;
- ❖ sul versante della qualità fornita ai clienti, laddove questa è strettamente collegata anche alla quantità di risorse disponibili (tipo: numero di sportelli aperti).

2.2 Flessibilità e agenzia

Se il punto di forza dell'agenzia di lavoro interinale risiede nella sua attitudine a rispondere con velocità e appropriatezza alle diversificate esigenze espresse dalle aziende clienti, la sua propria flessibilità, che non può che essere di tipo dinamico, consiste nella capacità di produrre e governare varietà. Non a caso in quei mercati, come gli Stati Uniti, in cui il lavoro interinale è ormai di consolidato uso, le imprese fornitrici offrono forme innovative, nei contenuti e nelle modalità di utilizzo dello strumento, per creare ulteriori vantaggi. Tra le più interessanti, si possono ricordare (Henny, Marmo, 1999; Deregibus, 1997):

- ❖ *temp to hire* o *temp to perm*; la richiesta riguarda una persona destinata a essere assunta in pianta stabile, se viene valutata positivamente nel corso della missione

oppure se l'attività che è chiamata a svolgere viene "stabilizzata". Si distingue dal "temporaneo tradizionale", perché l'azienda comunica questa intenzione fin dall'inizio all'agenzia, che si preoccuperà di selezionare una persona interessata all'impiego fisso. In questo modo, un'azienda, che abbia già valutato i costi di una "cattiva selezione" o che voglia sperimentare una nuova figura professionale, può, attraverso l'impiego in affitto, trarre il vantaggio di una valutazione più lunga del personale da inserire definitivamente nel proprio organico. In Italia tale possibilità è espressamente vietata dalla legge, ma questo non esclude che l'impresa possa proporre una posizione di lunga durata a lavoratori che ha identificato tramite il lavoro temporaneo;

- ❖ gestione di piani "globali"; oltre che sostituzioni di singoli lavoratori, le società di fornitura offrono pacchetti di servizi completi per la gestione, per esempio, del piano ferie o di tutte le esigenze temporanee programmabili (come il lavoro durante il week-end);
- ❖ *payrolling*; con questo tipo di servizio, già molto sviluppato all'estero ed in timida introduzione anche in Italia, l'agenzia assume e gestisce lavoratori temporanei selezionati o indicati dalla stessa azienda cliente;
- ❖ *on site management*; in questo caso l'agenzia invia presso l'azienda utilizzatrice anche un responsabile incaricato di gestire in modo continuativo i lavoratori interinali, evidentemente in numero tale da giustificare tale ruolo;
- ❖ *managed service*; una delle forme più avanzate di servizio, prevede che la fornitura riguardi la gestione di un'intera funzione/attività, affidata a un manager della stessa impresa fornitrice, che ne diventa responsabile anche in termini di risultati.

2.3 Flessibilità e lavoratore

La persona che si rivolge al lavoro "a prestito" - indipendentemente dalla motivazione che sostiene tale decisione (scelta spontanea, quella di studenti universitari e giovani che perseguono priorità diverse, piuttosto che subita come unica via per (ri)entrare nel mercato del lavoro, quella di disoccupati in cerca di sistemazione o di donne con impegni familiari presenti o passati; Cietti, 2000; Von Hippel et alii, 1998) – non può che conformarsi alle regole del gioco: disponibilità ad adattarsi, nell'ambito di quanto da lei stessa indicato, e tempestività di reazione. La flessibilità si concretizza, pertanto, nell'abituarsi a lavorare in una prospettiva di indefinitezza e di provvisorietà. Peraltro, la posizione e le condizioni individuali nei confronti del lavoro influenzano la percezione della flessibilità come possibilità o come vincolo. E', in altri termini, la cultura del lavoro a determinare il modo con cui le persone si rapportano alla propria attività lavorativa e, in quanto atteggiamento caratterizzante i lavoratori e le loro aggregazioni e rappresentanze, influenza le dinamiche che regolamentano l'ambiente (Martini, 1998).

Per tali motivi non è possibile isolare la dimensione tecnica di uno strumento dalle sue origini e dal suo radicamento, così come non è possibile che quello stesso strumento espliciti la sua potenzialità in un contesto che lo percepisce come estraneo e inadatto alle proprie esigenze. Più esplicitamente ed esemplificativamente estremizzando, se si tenta di rimanere ancorati ad una concezione del lavoro come posto fisso, magari ipergarantito, è evidente che la provvisorietà e l'aleatorietà del lavoro in affitto si ammantano di negatività ed il dovervi ricorrere appare sempre come una sconfitta. Se, al contrario, si inizia a focalizzare il problema del lavoro come costruzione di una professionalità, come bagaglio professionale da ordinare in una successione di tappe, tra il formativo e l'esperienziale, allora l'occasione, sotto forma di temporaneità, resta tale, ma agita e non subita.

2.4 Flessibilità, cultura del lavoro e sviluppo

In generale, si nota che, meno è flessibile il mercato del lavoro in un determinato paese, tanto più le aziende saranno mosse ad utilizzare le forme contrattuali flessibili (Bagdadli, 1997a). Senza addentrarsi in analisi che, per essere utili, non possono che misurarsi con le specificità dei vari contesti, interessa qui solo puntualizzare che il consolidamento e la diffusione della pratica di rivolgersi al lavoro interinale non possono che stimolare i diversi soggetti coinvolti a dare e fare "meglio" e, quindi, favorire l'arricchimento del contenuto qualitativo del servizio richiesto/proposto con ricadute benefiche sul singolo (occasioni di lavoro, occasioni di crescita formativa), sulle imprese utilizzatrici (possibilità di veder soddisfatti i propri bisogni facilitando la realizzazione dei propri percorsi strategici) e su quelle fornitrici (opportunità di sviluppare e diversificare il proprio *core business*).

Un aspetto, però, non può essere dimenticato: un cambiamento della cultura del lavoro è possibile solo all'interno di una logica di sviluppo che incoraggi e sostenga gli individui nel coinvolgersi in nuove forme di lavoro flessibile, anche portandoli a sperimentare situazioni diverse che permettano comunque di salvaguardare la continuità dell'esperienza lavorativa; laddove, la focalizzazione sta proprio sull'idea di sviluppo prima che sul cambiamento culturale, condizione indispensabile perché il "gioco" non tagli fuori ampie fasce di popolazione attiva. In mercati del lavoro caratterizzati da un'occupazione concentrata su individui maschi in età adulta, i gruppi caratterizzate da un modesto spazio di coinvolgimento con il mercato del lavoro (donne, giovani, fuoriusciti dal sistema produttivo e magari ripiegati sul lavoro "nero") necessitano di abbondanza di occasioni estremamente flessibili e queste sono inevitabilmente più numerose dove il tessuto economico è in evoluzione ed in crescita (Margiotta, 2000). Resta aperto un problema non secondario, quello della sicurezza e

della tutela come prospettive per il futuro: se è evidente che esse sono implicate dalla continuità nel tempo dell'esperienza lavorativa, è ovvio che non sono più legabili al posto di lavoro o alla categoria sindacale di appartenenza, pur restando aspettative essenziali per la persona (Martini, 2000). Il lavoro interinale, da questo punto di vista, introduce elementi di novità senza traumatiche rotture; per questo saranno interessanti le ulteriori contrattazioni che il legislatore ha indicato come sedi di definizione degli ambiti di applicabilità.

3. OBIETTIVO LAVORO – UN MODELLO PARTICOLARE DI AGENZIA DI LAVORO INTERINALE⁴

Obiettivo Lavoro è una società di fornitura di lavoro temporaneo senza fini di lucro, costituita a Milano il 22 luglio 1997, subito dopo l'entrata in vigore della legge istitutiva. E' stata tra le prime a ricevere l'autorizzazione provvisoria da parte del Ministero del Lavoro, autorizzazione confermata in via definitiva nel febbraio 2000. A settembre dello stesso anno sono oltre 350 le imprese socie ed il patrimonio netto si aggira sui 16 miliardi di lire.

La società trae origine dall'incontro tra due progetti, uno della Lega delle Cooperative e l'altro della Compagnia delle Opere. Due progetti che, pur diversi nella loro genesi, non hanno faticato ad incontrarsi in quanto accomunati da una duplice esigenza: intervenire con risposte efficaci sul problema dell'occupazione in Italia (e l'interinale è parso a questo riguardo assai interessante, in quanto corrisponde alle esigenze delle imprese salvaguardando le garanzie per i lavoratori) e valorizzare il patrimonio caratteristico delle due associazioni e le esperienze maturate al loro interno. I Centri di Solidarietà⁵ della Compagnia delle Opere e le cooperative, cioè lo sviluppo del lavoro per le esigenze mutualistiche e la pratica della solidarietà, sono la concreta espressione

delle due storie ed hanno rappresentato il primo riferimento operativo. Flessibilità tutelata – come possibile e necessario incontro tra esigenze diverse - è lo slogan caro ai fondatori di O. L.: la società è, quindi, l'esito della volontà di queste due associazioni, cui da subito si è unita Confcooperative. Nel tempo, il progetto ha coinvolto altre associazioni appartenenti al mondo di Cna, Ancs-Uil, Cisl, Cispel, e le Ascom di Confcommercio e Confesercenti.

Il modello cui si sono ispirati i promotori di O. L. è quello di Start⁶, fondazione olandese senza fini di lucro, con la quale è stata realizzata una efficace partnership, concretizzatasi nella partecipazione di Start alla costituzione di O. L. e proseguita attraverso la comune partecipazione ad azioni promosse dall'Unione Europea a favore della presenza *non profit* nel lavoro interinale. Start era stata fondata nel 1977 su iniziativa del Ministero degli Affari Sociali e del Lavoro e con la collaborazione delle principali associazioni sindacali dei lavoratori e degli imprenditori⁷; alla sua gestione partecipano paritariamente i soggetti coinvolti: il Consiglio di Amministrazione è, infatti, formato da due rappresentanti governativi (uno per il Ministro degli Affari Sociali e uno per quello degli Affari Economici), due di parte lavorativa, due del mondo imprenditoriale ed un presidente eletto *super partes*. In Olanda, il decollo di Start, contestualmente all'introduzione della legge, ha consentito la diffusione del lavoro temporaneo in un clima di fiducia tra le parti sociali: è questo uno degli aspetti che ha maggiormente interessato chi, dall'Italia, ha guardato a tale schema, come modo per superare la pregiudiziale diffidenza nei confronti di questo strumento.

4.1 Caratteristiche strutturali

Unica nell'ambito delle esperienze italiane di gestione del mercato del lavoro interinale, O. L. è costituita in forma di cooperativa di imprese a responsabilità limitata: si tratta,

quindi, di un soggetto *non profit* – o meglio *not for profit* secondo l'espressione preferita dai vertici aziendali - vincolato dallo Statuto e dal Codice Etico di cui si è dotato a destinare gli utili a vantaggio dei lavoratori temporanei, attraverso investimenti in formazione, attività e progetti a loro sostegno, con riguardo particolare alle persone con difficoltà di inserimento.

Il progetto imprenditoriale di O. L. è stato elaborato investendo sulle specificità delle imprese socie, imprese abituate a rispondere alle esigenze dei clienti, a misurarsi con i vincoli della flessibilità e della tempestività, che hanno acquisito la cultura del servizio e della qualità, che scelgono e praticano il coinvolgimento dei lavoratori attraverso la responsabilizzazione, il consenso e la formazione, imprese radicate sul territorio che conoscono i mercati locali del lavoro e le diverse realtà di settore.

L'organo sovrano è l'assemblea dei soci; ad essa partecipano i rappresentanti designati da tutte le realtà che aderiscono a O. L.. I soci si suddividono nelle due tipologie di cooperatori e sovventori. I primi possono essere sia utilizzatori che promotori del lavoro temporaneo. I secondi partecipano esclusivamente al finanziamento della società; i loro conferimenti, azioni nominative trasferibili da lire un milione ciascuna, costituiscono il fondo utilizzato per lo sviluppo tecnologico, per la ristrutturazione o il potenziamento aziendale. Per i soci cooperatori sussiste l'obbligo di collaborare al raggiungimento dei fini sociali e di astenersi da ogni attività in contrasto con questi e con gli interessi della cooperativa.

Nell'ambito del Consiglio di Amministrazione, composto da soci o mandatari delle persone giuridiche socie, viene nominato il Comitato Esecutivo; guidato dal Presidente del consiglio cui riferisce; esso compie tutti gli atti di ordinaria e straordinaria amministrazione. Controllo e vigilanza sono affidati al Collegio Sindacale⁸.

Ad un'authority esterna - il Collegio dei Probiviri, cinque membri, eletti fra non soci dall'assemblea, cui riferisce del proprio operato - è affidato il compito di vigilare sull'osservanza dei principi mutualistici e cooperativi, delle previsioni del regolamento e delle norme etiche e di comportamento nella gestione sociale. Il Codice Etico di O. L. si fonda sui seguenti principi:

fiducia: reciproca tra tutti i soggetti come condizione per il successo; suo fondamento sono la condivisione della missione e il rispetto del Codice;

valore delle risorse umane: O. L. considera fondamentali la valorizzazione delle risorse umane, il rispetto dell'autonomia dei dipendenti, l'incentivo alla loro partecipazione alle decisioni dell'impresa;

onestà: O. L. deve assicurarsi che i suoi rappresentanti e dipendenti abbiano la consapevolezza del significato etico delle loro azioni, non perseguano l'utile personale o aziendale; deve evitare che vengano attribuiti vantaggi illeciti a clienti o fornitori e assicurare che non si creino situazioni di conflitto di interessi con le proprie controparti;

trasparenza: O. L. si impegna affinché i suoi rappresentanti e dipendenti lascino trasparire con chiarezza, correttezza e diligenza l'immagine dell'impresa in tutti i suoi rapporti e ne facilitino la comprensione;

riservatezza: O. L. deve assicurarsi che i suoi rappresentanti e dipendenti tutelino la riservatezza dei dati personali e adoperarsi per il totale rispetto della Legge n.675/96;

imparzialità: O. L. opera tenendo conto delle concrete circostanze, ma si obbliga a non tenere comportamenti opportunistici e discriminatori di qualsiasi tipo;

tutela e sicurezza: in conformità al D.L. n. 626/94, O. L. si adopera perché venga garantita l'integrità fisica e morale del prestatore di lavoro e perché vengano adottate le misure di sicurezza richieste dall'evoluzione tecnologica;

relazioni sindacali: al fine di meglio tutelare i diritti dei lavoratori e la crescita della democrazia economica, O. L. favorisce buoni e continuativi rapporti con le Organizzazioni Sindacali;

validità internazionale: i principi del Codice Etico sono universali e vincolano O. L. anche all'estero, compatibilmente con i contratti o le norme internazionali, gli usi e le pratiche di reciprocità.

3.2 Il modello organizzativo e la rete territoriale

Il modello organizzativo di O. L. prevede due livelli operativi: sede centrale e filiali.

La sede centrale, localizzata a Milano, svolge funzioni di direzione e coordinamento, garantisce la gestione finanziaria e amministrativa e gli adempimenti conseguenti alla gestione dei contratti con le aziende e con i lavoratori. Tale accentramento consente lo snellimento delle sedi territoriali, garantendo nel contempo adeguati e uniformi livelli di competenza, oltre ad un immediato controllo delle varianti e delle anomalie.

Le filiali, attualmente in numero di 85, hanno competenza di tipo territoriale, l'obiettivo che guida la loro creazione è presidiare ogni singolo bacino del mercato del lavoro. Ad esse sono attribuite le funzioni riguardanti: il marketing, la valutazione e l'orientamento dei lavoratori, la ricerca e l'avvio dei lavoratori temporanei. Le filiali sono collegate tra loro e con la sede centrale attraverso una rete Intranet (chiamata Olnet), che consente rapidità e riservatezza delle comunicazioni, ma anche standardizzazione delle procedure per la stesura e la gestione dei contratti e della strumentazione di ricerca e valutazione del personale, sistema che permette di estendere l'indagine al di fuori della propria area, a vantaggio della tempestività e della qualità del servizio.

Il modello di O. L. può essere definito "a rete", per l'articolazione sul territorio e per il ricorso a collaborazioni specialistiche e a forme di *outsourcing* per la gestione delle

procedure informatiche, amministrative e contabili. Questo consente una struttura snella e flessibile (i dipendenti sono 260) focalizzata sulla gestione del rapporto con i lavoratori e con le imprese per offrire un servizio il più possibile adeguato e coerente con i principi cui O. L. si richiama.

Fondamentale è il ruolo dei soci cooperatori che – oltre a ricorrere direttamente al lavoro interinale – sono impegnati a promuovere il marchio e a fornire servizi di supporto a O. L. nella ricerca e segnalazione di potenziali aziende utilizzatrici (attività che, al momento della stipula del contratto, viene riconosciuta con un corrispettivo) e fungono da contatto con le persone interessate ad iscriversi.

Questo duplice canale di presenza ha consentito, soprattutto all'inizio, un radicamento sul territorio in assenza di elevati investimenti sia in promozione che per l'apertura di filiali (caratteristica che differenzia O. L. da Adecco e Manpower, le cui strategie di entrata sul mercato italiano si sono basate principalmente sull'apertura del maggior numero possibile di filiali). O. L. ha potuto essere conosciuta rapidamente da parte sia delle aziende che dei lavoratori proprio per la rete di relazioni già esistente grazie alle imprese socie. E' evidente che si tratta di una funzione transitoria destinata, se non ad esaurirsi, quanto meno a cambiare fisionomia (più che presenza capillare garante della serietà e dell'affidabilità), ma in ogni caso rappresenta un vantaggio competitivo non irrilevante.

3.3 I clienti: le aziende e i lavoratori

Il mercato del lavoro interinale nel nostro paese si sta caratterizzando per significativi tassi di sviluppo (mancano dati ufficiali, ma tutte le maggiori società dichiarano cospicui incrementi nei loro ricavi) e per l'intensificazione della concorrenza (sono ormai 50 le società autorizzate). Confinterim, l'associazione di categoria, valuta

triplicata la dimensione del mercato; di questo, oltre il 65% è appannaggio di Adecco, Manpower e O. L., rispettivamente con il 30, 15 e 13%.

Pochi dati di sintesi fotografano la situazione di O. L.:

- ❖ sono circa 5 milioni le ore lavorate nel '99 (quasi triplicate rispetto all'anno precedente) con missioni medie di 297 ore (più lunghe di circa il 15%);
- ❖ 2600 clienti (132% sull'anno '98) per un totale di 8586 contratti, all'80% concentrati nel nord Italia, per il 60% nell'ambito industriale e per il 30% nel terziario;
- ❖ 16222 sono stati i lavoratori avviati (233% sull'anno precedente), al 60% uomini con un'età media di 29 anni; il 58% per qualifiche operaie;
- ❖ 1 persona su 4 è rimasta alle dipendenze dell'azienda utilizzatrice;
- ❖ il primo semestre del 2000 prosegue a ritmi sostenute: + 200% per gli avviamenti e +278% per le ore lavorate sullo stesso periodo.

O. L. vuole essere riconosciuto un partner affidabile, non solo da parte delle aziende, ma anche nei confronti dei lavoratori temporanei. Lo strumento viene considerato occasione di ingresso mercato del lavoro e come tale viene gestito. Ciò è dimostrato sia dalle proroghe dei contratti rispetto a quelli inizialmente stipulati, sia dalla trasformazioni in contratti stipulati dall'azienda direttamente con il lavoratore.

Il rapporto con il lavoratore si fonda sulla fiducia; questo implica scelte gestionali mirate (ad esempio, attenzione alla chiarezza del contratto e della busta paga; l'accreditamento entro il 15 di ogni mese, senza aspettare il termine della missione); è posta, inoltre, un'attenzione particolare al rispetto di tutti i diritti dei lavoratori e l'interpretazione della legge risulta quella più garantista possibile nei confronti dei lavoratori. La fidelizzazione dei lavoratori si sostiene anche attraverso le agevolazioni proposte (una polizza a copertura dei rischi riguardanti anche la vita privata dei

lavoratori e una interessante convenzione bancaria, ad esempio). Ad ogni persona che entra in filiale vengono dedicati tempo e cura e proposte quelle più adatte tra le iniziative formative in corso, altro terreno sul quale intenso è stato dall'inizio l'impegno; è invitata a tornare periodicamente nella prospettiva di creare un rapporto duraturo. L'elevato numero di successi ottenuti nella missione conferma la validità della scelta di investire su questa fase del processo. Inoltre, proprio per l'importanza data alla selezione, viene utilizzando un particolare test computerizzato di valutazione del potenziale lavorativo dei candidati (Oljob, un sistema esperto fondato su tecnologie sofisticate che riproducono i meccanismi del sistema nervoso, che considera simultaneamente un numero elevato di variabili) per cogliere la migliore coerenza tra le caratteristiche del lavoratore e le posizioni da coprire.

O. L. ricerca anche la continuità delle relazioni con le aziende, cui offre un servizio di consulenza dedicata, facilitato dalla modalità di creazione del contatto in cui prevalgono la fiducia e la conoscenza delle caratteristiche del contesto/settore di riferimento. Inoltre la possibilità di associarsi ed usufruire del servizio in termini anche convenienti stimola le imprese a riflessioni di medio-lungo periodo sul ricorso al lavoro interinale.

¹ Per memoria si ricorda che fu la legge n. 196 del 24/6/1997 ad introdurre nel nostro ordinamento il lavoro interinale, secondo la dicitura di "prestazione di lavoro temporaneo". La cronaca ne colloca la nascita nel mercato americano a metà degli anni quaranta; in Europa arriva più recentemente (negli anni sessanta in Gran Bretagna e poi in Olanda, Francia e via via negli altri paesi) con normative di impronta differenziata per quanto concerne la maggior o minor restrittività della sua regolamentazione. (Bronstein, 1991; Ichino, 1995; Biagi, Alberti, 1997).

² Esemplificativa al riguardo è la Carta sociale dei diritti fondamentali dei lavoratori emanata in sede europea nel 1989; interessante è pure Bronstein, 1991.

³ Si rimanda, al riguardo, all'analisi di: Bagdadli, 1997b, che - riprendendo i riferimenti dell'economia dell'organizzazione e dei mercati interni del lavoro - propone interessanti riflessioni sulle condizioni di efficacia ed efficienza del ricorso al lavoro temporaneo.

⁴ Si ringrazia O.L. per i materiali messi a disposizione e le informazioni fornite. Un particolare ringraziamento va all'ing. Marco Sogaro, attuale amministratore delegato e uno tra gli iniziatori del progetto, per la disponibilità dimostrata nel discutere dell'idea

imprenditoriale, del suo sviluppo e degli aspetti organizzativi caratteristici. Il tema, particolarmente intrigante, dei rapporti tra O.L. ed i soci, non essendo direttamente collegato all'oggetto del lavoro, non viene trattato in questa sede. La responsabilità di quanto scritto resta, ovviamente, dell'autrice.

⁵ Costituiti nel 1981, per rispondere al bisogno di trovare un'occupazione a migliaia di giovani e non, inserendoli o ricollocandoli nel mondo produttivo come soggetti attivi, sono attualmente presenti su tutto il territorio nazionale con più di 100 sedi e centinaia di persone coinvolte in modo per lo più gratuito. Offrono: - servizi informazioni sulle opportunità lavorative; - servizi di orientamento al lavoro; - servizi di formazione.

⁶ Start è acronimo di *Stichting Uitzendbureau Arbeid Svoorziering* ossia Fondazione per il lavoro interinale. Il vocabolo Start, inoltre, ha assunto nella lingua olandese un significato analogo a quello che ha nella lingua inglese: 'inizio'; anche per questo motivo è stato scelto per identificare un'organizzazione che mira a far sì che i disoccupati 'inizino' a lavorare.

⁷ Più specificamente si tratta di: *Federatie Nederlandse Vakbeweging*, la Confederazione dei sindacati olandesi, e di *Federatie Nederlandse Vakbeweging*, la Confederazione dei sindacati olandesi che insieme raggruppano l'80% dei lavoratori; *Verbond van Nederlandse Ondernemingen*, la Federazione delle imprese olandesi, e *Nederlands Christelijk Werkgeversverbond*, Federazione olandese degli imprenditori cristiani, che rappresentano circa il 90% delle imprese.

⁸ Per maggiori dettagli, si vedano lo Statuto ed il Regolamento, le cui modifiche sono state approvate nel corso dell'Assemblea dei soci del 5 maggio 2000.

BIBLIOGRAFIA

Bagdadli, S. 1997a. Lavoro Temporaneo: uno sguardo all'estero. Sviluppo & Organizzazione, 164: 65- 71

Bagdadli, S. 1997b. Lavoro Temporaneo: condizioni di efficacia e ruolo delle agenzie. Sviluppo & Organizzazione, 164: 76-79

Biagi, M. Alberti, L. 1997. Mercati e rapporti di lavoro commentario alla legge 24 giugno 1997 n.°196: norme in materia di dell'occupazione. Milano. Giuffrè

Bronstein, A. S. 1991. L'interim en Europe occidentale: concurrent ou complément de l'emploi permanent?, Revue International du Travail, 3:321-341

Ciett, Confédération international des entreprises de travail temporaire 2000. Rapporto sul lavoro temporaneo. www.ilsole24ore.it/quaderni/lavint

Deregibus, G. 1997. Temporaneamente flessibili. Sviluppo & Organizzazione. 164:72-75

Gentili, A. 1999. Il lavoro temporaneo. Padova. Cedam

-
- Fanelli, A. 1997. Il triangolo della flessibilità. . Sviluppo & Organizzazione, 162: 61-83
- Henny, E. Marmo, A.R. 1999. Lavorare in affitto. Milano. Franco Angeli
- Kochan, T.A. Smith, M. Wells, J.C. Rebitzer, J.B. 1994. Human resource strategies and contingent workers: the case of safety and health in the petrolchemical industry, Human Resource Management, 33:112-147
- Ichino, P. 1995. Lavoro interinale a servizio per l'impiego. Milano. Giuffrè
- Lanzara , R. 1995. Flessibilità. In Caselli, L. (a cura di). Le parole dell'impresa.:655-665. Milano. Franco Angeli
- Lorusso, R. 1999. La flessibilità in affitto. Personale e Lavoro. 433:14-22
- Margiotta, E. (a cura di) 2000. Nuovo lavoro, nuove tutele: dibattito in redazione. 2:72-84
- Martini, M. 1998. Flessibilità e sicurezza nel percorso lavorativo. Persone & Imprese. 1:20-23
- Martini, M. 2000. Nuovo lavoro, nuove tutele. 1:60-67
- Orioli, A. (a cura di) 1999. Il lavoro in affitto. Milano. Edizioni Il Sole24Ore
- Torre, T. 2000. Alcune riflessioni sul lavoro interinale. Persone & Imprese Istituzioni. 2:58-71
- Von Hippel, C. Mangum, S. L. Greenberger, D. B. Heneman, R. L. Skoglund, J. D. 1998. Lavoratori temporanei e politiche del personale. Sviluppo & Organizzazione. 166:49-60