



**Progetto di ricerca in collaborazione
con l'Osservatorio Centro Studi EbiTemp Forma.Temp**

**Un'analisi sull'andamento della
formazione realizzata da Forma.Temp su
iniziativa delle Agenzie per il lavoro**

Roma, gennaio 2009

Il coordinamento della ricerca e la stesura del rapporto è di: Daniela Bonardo. Hanno collaborato al percorso di analisi: Francesca Dota (partecipazione alla costruzione degli strumenti di rilevazione), Francesca Cuppone (realizzazione dell'indagine di campo). Supervisione di Anna Teselli.

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO 1	9
ORIGINE ED EVOLUZIONE DELL'OFFERTA FORMATIVA FINANZIATA DAL FONDO	
FORMA.TEMP.	9
1.1. QUANTO È CRESCIUTA LA FORMAZIONE FINANZIATA DAL FONDO?	11
1.2. L'ASSETTO DELL'OFFERTA FORMATIVA	13
1.3. LA GEOGRAFIA DELL'OFFERTA FORMATIVA	15
1.4. I LAVORATORI IN FORMAZIONE	19
1.5. LE AGENZIE PER IL LAVORO E LA PROMOZIONE DI FORMAZIONE	24
CAPITOLO 2	27
LE AGENZIE PER IL LAVORO E LA PROMOZIONE DI FORMAZIONE. UN'INDAGINE	
ESTENSIVA	27
2.1. IL PERCORSO DELLA RICERCA	27
2.1.1. <i>SELEZIONE DELLE AGENZIE PER IL LAVORO E CAMPIONAMENTO DELLE FILIALI.</i> 27	
2.1.2. <i>LO STRUMENTO: ELABORAZIONE DEL QUESTIONARIO</i>	29
2.1.3. <i>SOMMINISTRAZIONE, RACCOLTA E TRATTAMENTO DEI DATI. NOTE A MARGINE</i>	31
2.2. I PROFILI DELLE FILIALI: ATTIVITÀ, POSIZIONAMENTO E FORMAZIONE	
REALIZZATA	33
2.2.1. <i>FILIALI: DIMENSIONE E DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA</i>	33
2.2.2. <i>ATTIVITÀ E POSIZIONAMENTO SUL MERCATO: PIÙ GRANDE, PIÙ SEGMENTI DI</i>	
<i>ATTIVITÀ</i>	36
2.2.3. <i>L'OPERATIVITÀ DELLE FILIALI</i>	37
2.2.3.1. <i>Le banche dati</i>	39
2.2.4. <i>LA SOMMINISTRAZIONE: CORE BUSINESS DELLE AGENZIE</i>	41
2.2.4.1. <i>La platea delle aziende</i>	42
2.2.4.2. <i>Il placement</i>	46
2.2.5. <i>LA FORMAZIONE REALIZZATA</i>	48
2.2.5.1. <i>Le rotte formative</i>	51
2.3. I PASSI PER LA DEFINIZIONE DELL'OFFERTA FORMATIVA	53
2.3.1. <i>ANALISI DEI FABBISOGNI E SELEZIONE DEI PARTECIPANTI: FILIALI AZIENDA</i>	
<i>ORIENTED E FILIALI PRO MATCHING</i>	53
2.3.1.1. <i>La carenza di informatizzazione</i>	56
2.3.2. <i>LA PLANIFICAZIONE: STRATEGIE A LUNGO, MEDIO E CORTO RAGGIO</i>	57
2.3.2.1. <i>I diversi stili di progettazione</i>	59
2.3.2.2. <i>Gli attori coinvolti: reticoli a corte e lunghe maglie</i>	60
2.3.2.3. <i>Organizzazione e affidamento della formazione</i>	63
2.4. UN BILANCIO DELLE OPPORTUNITÀ FORMATIVE: LA VOCE DEI PROTAGONISTI .	66
2.4.1. <i>LE PRIORITÀ CHE GUIDANO LA PROGETTAZIONE</i>	66
2.4.2. <i>A CHE SERVE LA FORMAZIONE? VERIFICHE PER LA MISURA DELL'IMPATTO</i>	
<i>FORMATIVO</i>	67
2.4.3. <i>PUNTI DI FORZA E AREE DI CRITICITÀ DEL SISTEMA</i>	69
2.4.4. <i>LE INDICAZIONI PER MIGLIORARE L'OFFERTA FORMATIVA</i>	71
2.4.5. <i>PER CONCLUDERE. LA FRONTIERA DELLA FORMAZIONE CONTINUA</i>	73

CAPITOLO 3	74
UN FOCUS SULLA FORMAZIONE PROFESSIONALE. IL CORSO PER ADDETTO LEASING E BANCA CORPORATE PROMOSSO DALL'AGENZIA RANDSTAD: UN INVESTIMENTO A 360°	74
<i>3.1. PRESENTAZIONE DI UNA BUONA PRATICA.....</i>	<i>75</i>
<i>3.2. I SEGRETI DI UNA BUONA GOVERNANCE NELLA GESTIONE DEI PROCESSI.....</i>	<i>76</i>
<i>3.3. LA METODOLOGIA: UN APPROCCIO INTERATTIVO ED INTENSIVO.....</i>	<i>80</i>
<i>3.4. GLI INDICATORI DI SUCCESSO: VALUTAZIONE DEGLI APPRENDIMENTI, PLACEMENT E REPLICABILITÀ.....</i>	<i>81</i>
<u>CONCLUSIONI.....</u>	<u>83</u>
BIBLIOGRAFIA	88
ALLEGATO	90

INTRODUZIONE

La formazione rivolta ai lavoratori in somministrazione è un tema particolarmente rilevante sia in riferimento alle linee programmatiche europee, sia da un punto di vista “tipico” del mercato del lavoro e delle politiche attive dell'Italia, che puntano a produrre inclusione lavorativa e sociale.

La cornice di riferimento a livello europeo è la strategia per la formazione e l'occupazione elaborata nel Congresso di Lisbona e successivamente sviluppata in questi anni per punti tematici quali: l'apprendimento permanente (*lifelong learning*), le azioni di *empowerment* per l'occupabilità riferite alle cosiddette categorie deboli, la *flexi-security*. Sviluppare un sistema per la formazione lungo l'intero arco della vita è diventata negli ultimi anni una parola d'ordine per l'Unione Europea, nell'ottica di coniugare alla crescita della produttività economica processi di coesione sociale basati sul miglioramento delle competenze tecniche e di base, oltre che dei saperi generali delle persone nelle varie fasi della vita.

A partire dagli obiettivi fissati nel 2000 dalla Strategia di Lisbona, nel 2003 il Consiglio Europeo ha individuato alcuni parametri di riferimento quantitativi che, pur se non in modo prescrittivo per i singoli Stati, costituiscono lo strumento per verificare l'attuazione del Programma di lavoro di Barcellona. L'obiettivo fissato per il 2010 è di portare al 12,5% la partecipazione della popolazione adulta in età lavorativa (dai 25 ai 64 anni) ad attività di istruzione e formazione, in una logica di apprendimento lungo tutto l'arco della vita. Tale indirizzo è stato confermato dal Consiglio europeo nel marzo 2005 con il rilancio complessivo della Strategia di Lisbona.

Fino ad oggi uno dei nodi della Strategia di Lisbona ha riguardato proprio la capacità di trasformare obiettivi ambiziosi in una progettualità caratterizzata da prassi efficaci ed efficienti, e quindi da risultati tangibili; e questo ha riguardato in particolare il processo di strutturazione di un sistema di formazione lungo l'intero arco della vita. Come mostrano, infatti, diverse indagini, se da una parte si segnalano esperienze altamente positive in alcuni Paesi europei, in particolare del nord, d'altro canto si è ancora lontani dal raggiungimento di livelli standard comuni ed, in ogni caso, in vari Paesi soprattutto del Sud Europa si è ben al di sotto dei valori medi.

Ad esempio, i dati contenuti nell'indagine dell'Eurostat, *Continuous Vocational Training Survey* (CVTS 3)¹ mostrano come mediamente in Unione Europea la quota di imprese che forniscono attività di formazione continua ai propri dipendenti si attesti intorno al 60% delle imprese totali, con picchi oltre all'80% in Paesi come il Regno Unito (90%), la Danimarca (85%), l'Austria (81%), e con soglie decisamente al di sotto della media in Paesi come la Spagna, l'Italia o la Grecia dove ci si attesta rispettivamente al 47%, al 36% ed al 21%. Dati non particolarmente confortanti, se si considera che alcuni dei nuovi Stati Membri dell'UE presentano percentuali superiori ai Paesi mediterranei: ad esempio la Repubblica Ceca e la Slovenia si attestano al 72%, l'Estonia al 67% e la Slovacchia al 60%.

¹ Tale indagine fornisce un quadro comparativo delle attività di formazione del personale delle imprese dell'industria e dei servizi con almeno 10 addetti. Per formazione continua si intende qualunque tipo di attività decisa e organizzata dall'impresa, finanziata in tutto o in parte dall'impresa, finalizzata all'acquisizione di nuove competenze lavorative o allo sviluppo e al miglioramento delle competenze esistenti e che sia distinta dal tempo di lavoro. Analoghe indagini sono state realizzate nel 1999 (CVTS 2) e nel 1993 (CVTS 1).

L'Italia è notoriamente indietro su tale aspetto: basti citare a titolo di esempio i dati emersi dalla quarta indagine europea sulle condizioni di lavoro, curata dalla Fondazione di Dublino – nell'anno 2006, per cui soltanto il 17% dei lavoratori italiani dichiara di aver partecipato ad una qualche attività di formazione nel corso degli ultimi dodici mesi, contro una media che nell'UE a 25, inclusi dunque i dieci nuovi stati membri, risulta superiore di dieci punti percentuali (27%).

Ma, come argomentano diverse voci, anche in Italia 'non siamo all'anno zero'. Sparse in modo a-sistematico e talvolta discontinuo nel tempo emergono diverse tipologie di esperienze riconducibili al più ampio campo della formazione continua:

- a) Le esperienze che nascono in modo più formalizzato all'interno dei sistemi di istruzione e formazione, ad esempio attraverso i corsi organizzati dai Centri territoriali per l'educazione permanente nelle istituzioni scolastiche, che comprendono sia corsi per il recupero dei titoli di studio non acquisiti in modo regolare, sia corsi per sviluppare qualifiche professionali, questi ultimi in particolare realizzati in collaborazione con le scuole secondarie superiori o con i centri di formazione professionale.
- b) Le iniziative messe in campo dagli Enti locali – Regioni, Province e Comuni – anche attraverso l'utilizzo dei fondi messi a disposizione dall'Unione Europea (il FSE soprattutto) - e nate sotto la spinta dell'accordo maturato in Conferenza Stato-Regioni-Autonomie locali nel 2000, in cui si formalizzava il decentramento delle competenze anche in materia di formazione continua e si delineavano funzioni dei vari soggetti istituzionali locali².
- c) Il vasto campo – ancora in fase esplorativo-sperimentale – aperto dall'istituzione negli anni '90 dei Fondi interprofessionali per la formazione continua, di fatto operativi soltanto dal 2003. Sono esperienze che nascono all'interno degli accordi bilaterali ed intersettoriali tra Cgil, Cisl e Uil e le varie Associazioni imprenditoriali, in cui un ruolo chiave per il varo e la gestione di piani formativi aziendali, a livello territoriale e settoriale viene attribuito ai nuovi enti bilaterali. Si tratta quindi di una formazione lungo l'arco della vita negoziata e progettata all'interno del più ampio quadro delle relazioni industriali e delle politiche contrattuali, in cui la ri-definizione di percorsi di *lifelong learning* può giocare una funzione chiave nel ri-bilanciare i rapporti tra inquadramento professionale, istanze di crescita personali, questioni salariali ed esigenze di innovazione in campo produttivo-aziendale.

All'interno di questo ultimo ambito, il comparto del lavoro interinale si caratterizza in modo specifico rispetto al tema della formazione dei lavoratori poiché ha definito programmi formativi specifici e differenziati. Tale scelta risulta legata alle caratteristiche di questo particolare segmento produttivo, in particolare per tre ordini di motivi:

1. La *strutturazione del lavoro*, poiché prevede missioni di lavoro brevi che il più delle volte necessitano di professionalità in grado di inserirsi velocemente nel processo lavorativo. Il tema della formazione è quindi al centro delle attività svolte dalle

² Occorre in ogni caso sottolineare che sono poche le Regioni che hanno emanato norme specifiche per regolamentare in modo mirato e sistematico il settore della formazione permanente.

Agenzie per il lavoro che si prefiggono di rafforzare le competenze dei candidati a missione, costruendo percorsi formativi aderenti ai fabbisogni professionali espressi dalle aziende. L'offerta di formazione di tipo generale e gratuito assolve a due importanti funzioni: i) consente di attivare meccanismi di auto-selezione, poiché attraverso la formazione si attraggono lavoratori in possesso di abilità non altrimenti osservabili; ii) consente di verificare direttamente sul campo le competenze dei lavoratori candidati a missione. In alcuni casi la formazione può rappresentare per le Agenzie anche un investimento rischioso poiché un lavoratore molto qualificato può con più probabilità essere assunto da un'azienda oppure essere avviato al lavoro da un *competitor*.

2. La *frammentazione dei percorsi professionali*, in generale i soggetti che entrano nel mercato del lavoro in somministrazione provengono spesso da percorsi di lavoro estremamente frammentati³. Secondo l'opinione dei lavoratori la formazione è utile soprattutto se finalizzata alla crescita del capitale umano 'generale', ovvero *skills* spendibili in diversi contesti aziendali, in vista del rafforzamento della propria occupabilità⁴.
3. I ritmi del *matching domanda-offerta*. Le aziende hanno bisogno di lavoratori da avviare velocemente nei processi produttivi, tuttavia spesso si verifica un *mismatch* tra richieste di competenze professionali delle imprese e caratteristiche del bacino potenziale di lavoratori delle Agenzie. La formazione professionalizzante oppure quella finalizzata ad un aggiornamento possono rappresentare una risorsa interessante per dinamiche virtuose di *matching* domanda-offerta.

Il tema della formazione appare quindi centrale nell'attuale fase di sviluppo del settore del lavoro in somministrazione

Qual è lo spunto da cui nasce un corso di formazione? In che modo si tiene conto dei bisogni formativi dei lavoratori e di quelli delle aziende? Quali sono gli obiettivi che si prefiggono i corsi promossi dalle Agenzie per il lavoro? Se e come si misura la qualità del corso? Quanto tempo si impiega per programmare un corso? Quali attori vi partecipano? In che modo si selezionano i corsisti?

La ricerca presentata in questo rapporto è stata guidata da questi ed altri interrogativi sul funzionamento del sistema della formazione rivolta ai lavoratori in somministrazione. Le informazioni raccolte hanno consentito di ricostruire i principali passi e le più rilevanti caratteristiche che riguardano la progettazione dei percorsi di formazione realizzati dalle Agenzie per il lavoro. I risultati qui riportati sono organizzati in tre capitoli:

- il primo, intitolato Origine ed evoluzione dell'offerta formativa finanziata dal fondo Forma.Temp, ricostruisce sinteticamente i tratti dell'impianto formativo attraverso l'analisi dei principali dati statistici forniti dall'Osservatorio centro studi Ebitemp Forma.Temp;

³ Cfr in G. Altieri, F. Dota, M. Piersanti, *Percorsi nel lavoro atipico. Il caso dei lavoratori interinali*. Franco Angeli, 2009.

⁴ Rapporto di ricerca *Lavoro interinale e formazione*, anno 2004, finanziato dal Ministero del Lavoro nell'ambito PON.

[http://db.formez.it/FontiNor.nsf/9a613ee7a97aaf54c1256aee003aeb6b/AC350EC19A77E835C1256FF600309DA3/\\$file/RapportoLavoroInterinaleaprile2005.pdf](http://db.formez.it/FontiNor.nsf/9a613ee7a97aaf54c1256aee003aeb6b/AC350EC19A77E835C1256FF600309DA3/$file/RapportoLavoroInterinaleaprile2005.pdf)

- il secondo illustra i risultati dell'indagine quantitativa realizzata attraverso la somministrazione di questionari strutturati ad un campione di filiali di alcune Agenzie per il lavoro. In queste pagine c'è il cuore della ricerca ovvero l'analisi degli indicatori individuati come cruciali nell'azione di promozione formativa;
- il terzo, infine, presenta un *focus* tematico su un corso professionale realizzato nel 2007, particolarmente significativo sia sul piano della realizzazione, che per quanto riguarda l'impatto sul mondo del lavoro.

Capitolo 1.

Origine ed evoluzione dell'offerta formativa finanziata dal fondo Forma.Temp.

La formazione rivolta ai lavoratori in somministrazione con contratto a tempo determinato, promossa dal Fondo bilaterale Forma.Temp⁵, ha registrato negli ultimi anni un interessante sviluppo in termini di finanziamento di corsi per i lavoratori: tra il 2004 e il 2007 gli investimenti sono cresciuti del 37% passando da circa 105 milioni di euro a oltre 144 milioni di euro⁶. Negli ultimi anni, dopo il rallentamento del triennio 2003-2005⁷, il comparto del lavoro in somministrazione ha vissuto una fase di sviluppo considerevole: Assolavoro⁸ rileva che nel 2007 il volume di affari del comparto è stato di 6,288 miliardi di euro, in aumento del 17% rispetto all'anno precedente, con un tasso di incidenza sulla popolazione attiva pari allo 0,91%. I *curricula* pervenuti alle Agenzie per il lavoro, nel 2007, sono stati oltre cinque milioni, mentre il numero di missioni avviate è stato di 1.263.697 ed i lavoratori interessati 594.744, di cui il 43% donne⁹.

Sulla stessa linea appaiono i dati elaborati a partire dagli archivi INAIL¹⁰ che, seppur con alcune dissomiglianze, rilevano, nell'ultimo anno, uno sviluppo del settore pari al 13%. Secondo i dati INAIL, nel 2007, sono stati 574 mila gli individui che hanno firmato almeno un contratto di lavoro interinale (nel 2006 erano circa 508 mila). Nel 2007 l'incidenza del lavoro interinale sull'occupazione dipendente, calcolata sul numero di lavoratori equivalenti a tempo pieno, si attesta su una percentuale dell'1,2% (nel 2006 era l'1%). Rispetto al totale dell'occupazione a carattere temporaneo, che comprende tutte le forme di lavoro subordinato a termine (ovvero il tempo determinato, i lavoratori stagionali, ecc.), l'interinale ha rappresentato, nel 2007, il 12,5% dell'occupazione atipica (esclusi i parasubordinati). Sulla base delle ricerche¹¹ prodotte in questi anni sul tema, tale sviluppo si può ricondurre principalmente alla necessità delle aziende di fare fronte ai picchi di produzione, o alle improvvise sostituzioni *pro-tempore* di personale, o anche alla difficoltà che le imprese incontrano nel reclutamento diretto di personale qualificato.

⁵ Forma.Temp, il Fondo per la Formazione dei lavoratori in somministrazione con contratto di lavoro a tempo determinato, è un ente bilaterale costituito sotto forma di libera associazione senza fini di lucro tra le associazioni di rappresentanza delle Agenzie per il lavoro (CONFINTERIM, AILT e APLA oggi riunite in Assolavoro), le organizzazioni sindacali dei lavoratori somministrati (ALAI-CISL, NIDIIL-CGIL, CPO-UIL) nonché le tre Confederazioni sindacali (CGIL, CISL e UIL). È stato istituito con la legge 196 del 1997, ma è divenuto operativo dal 2001. Successivamente, in seguito alla riforma sul mercato del lavoro, disciplinato ai sensi dell'art. 12, comma 1, del d. lgs. 10 settembre 2003, n. 276, del CCNL 23 settembre 2002 e dell'Accordo Quadro sulle politiche formative del 27 aprile 1999, dell'accordo del 18 aprile 2000 e del Protocollo integrativo del 1 agosto 2000, degli analoghi accordi del 26 settembre 2000 nonché di quelli allegati al CCNL.

⁶ Il fondo Forma.Temp è alimentato dai versamenti delle Agenzie per il lavoro nella misura del 4% della retribuzione corrisposta ai lavoratori assunti con contratto di somministrazione. Riferimento art. 12, comma 1 del D.Lgs n°276/03.

⁷ A partire dal 2002 il settore interinale ha rallentato lo sviluppo sia a causa di fattori congiunturali quali il rallentamento del ciclo economico, sia per ragioni fisiologiche quale il naturale assestamento seguito all'elevata crescita iniziale.

⁸ Assolavoro è l'Associazione nazionale di categoria delle Agenzie per il lavoro, costituita il 18 ottobre 2006 dalla fusione delle tre rappresentanze preesistenti: Ailt, Apla e Confinterim.

⁹ Note informative su www.assolavoro.eu

¹⁰ EBITEMP Osservatorio Centro studi, *Il lavoro interinale nel 2007. Attraverso i dati amministrativi INAIL e INPS 2008*. Maggio 2008 www.ebitemp.it

¹¹ Cfr tra gli altri: Consiglio S., Moschera L., *Le agenzie per il lavoro. Organizzazione, regolazione, competitività*. Il Sole 24 Ore, 2005; Altieri G., Oteri C., *Il lavoro interinale come sistema. Bilancio di un quinquennio*, Ediesse, 2004.

Inoltre, per gli imprenditori la possibilità di poter sperimentare una flessibilità organizzativa e gestionale rappresenta un vantaggio per il proprio *business*.

In questo contesto, un sistema formativo strutturato, che punti a qualificare e ad accrescere *l'expertise* dei lavoratori, attira l'interesse non solo delle aziende ma anche dei lavoratori stessi che in questo modo hanno la possibilità di accedere ad un corso professionalizzante. Sulla base delle risultanze di una recente ricerca Ires¹², il 90% dei lavoratori in somministrazione che ha sperimentato percorsi formativi Forma.Temp ne dà un giudizio positivo; soprattutto coloro che svolgono professioni tecniche ed intellettuali nel 92,6% hanno ritenuto i corsi molto o abbastanza utili.

L'azione di Forma.Temp, quindi, in ottemperanza a quanto definito nel primo Accordo Quadro¹³ sulle politiche formative per la categoria delle imprese fornitrici di lavoro temporaneo è proprio quella di *“finanziare iniziative formative mirate all'adeguamento ed all'elevazione della preparazione professionale dei prestatori di lavoro temporaneo al fine di accrescerne le opportunità occupazionali e la capacità di adattamento ai contesti produttivi ed organizzativi delle imprese produttrici, anche con processi e metodologie innovativi da attuarsi in raccordo con le iniziative formative regionali.”* Nell'ambito dell'Accordo quadro è stata definita anche l'intelaiatura di un sistema formativo volto a dare risposte ai fabbisogni formativi del settore, sia sul versante delle imprese sia rispetto ai lavoratori coinvolti. In particolare sono state individuate quattro aree formative:

- ✓ **Formazione di base.** I contenuti di questa formazione riguardano la disciplina del rapporto di lavoro, i diritti dei lavoratori, l'organizzazione del lavoro, la prevenzione ambientale ed antinfortunistica, i modelli operativi per la tutela della salute e sicurezza sul luogo di lavoro.
- ✓ **Formazione professionale.** Questi percorsi formativi sono volti all'acquisizione di nuove qualificazioni professionali emerse dall'analisi dei fabbisogni del settore. Con sistemi che utilizzano metodologie di formazione d'aula e/o a distanza, essa mira a creare o specializzare conoscenze e capacità, rendendo la risorsa umana capace di inserirsi ed adattarsi proficuamente in differenti contesti produttivi ed organizzativi delle imprese utilizzatrici.
- ✓ **Formazione on the job.** Questa formazione è essenzialmente mirata a raccordare la qualificazione professionale del lavoratore con le esigenze specifiche collegate all'espletamento delle mansioni nel contesto produttivo e organizzativo di riferimento.
- ✓ **Formazione continua.** Quest'ultima tipologia formativa comprende le iniziative mirate al soddisfacimento delle esigenze di formazione dei lavoratori assunti con contratto di somministrazione e fa riferimento a percorsi che permettano la riqualificazione, l'aggiornamento e l'adattamento professionale. In particolare, questa tipologia formativa può essere utilizzata

¹² Altieri G., Dota F., Piersanti M., *Percorsi nel lavoro atipico. Il caso dei lavoratori interinali*. Cit., pag 123.

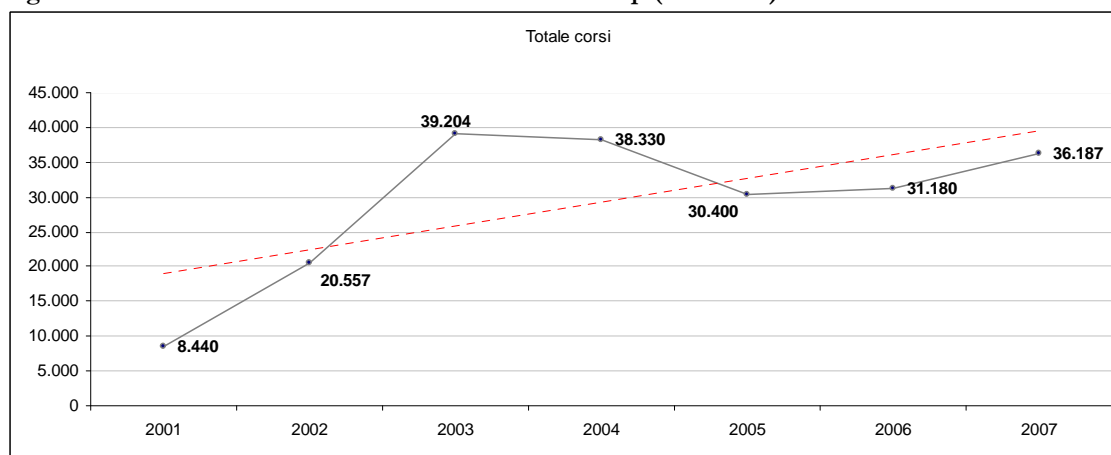
¹³ Accordo Quadro del 27 aprile 1999 sulle politiche formative per la categoria delle imprese fornitrici di lavoro temporaneo tra le associazioni di rappresentanza delle Agenzie per il lavoro (CONFINTERIM, AILT e APLA oggi riunite in Assolavoro), le organizzazioni sindacali dei lavoratori somministrati (ALAI-CISL, NIDIL-CGIL, CPO-UIL) nonché le tre Confederazioni sindacali (CGIL, CISL e UIL).

come 'ammortizzatore' tra una missione e un'altra al fine di contribuire al rafforzamento del lavoratore¹⁴.

1.1. Quanto è cresciuta la formazione finanziata dal Fondo?

L'avventura nella formazione finanziata da Forma.Temp e promossa dalle Agenzie per il lavoro è iniziata il 31 gennaio 2001, data in cui è stato ricevuto il primo progetto formativo per un corso di base di 16 ore, rivolto a 14 allievi, nel settore metalmeccanico, riguardante conoscenze generali sui processi produttivi, sulla qualità e sulla sicurezza sul luogo di lavoro¹⁵. Successivamente, nel 2001, sono stati presentati da oltre 40 Agenzie 8.440 progetti formativi. Nel corso della prima fase cosiddetta transitoria (gennaio 2001 – marzo 2002) sono stati realizzati esclusivamente interventi sulla formazione di base e professionale (circa 11.500 progetti) e successivamente, a partire dalla metà del 2002, il sistema è entrato a regime (tra aprile e dicembre 2002 sono stati finanziati quasi 18.000 progetti). Analizzando l'intero periodo di attività del fondo Forma.Temp si riscontra una tendenza positiva con alterne vicende: nell'anno 2003 vi è stato il picco delle azioni formative (39.204), e sebbene tra il 2004 e il 2005 vi sia stata una diminuzione dei corsi finanziati, nell'ultimo biennio i corsi sono progressivamente ri-aumentati (figura 1).

Figura 1 Andamento dei corsi finanziati dal Forma.Temp (2001-2007)



Fonte: elaborazione Ires su dati Osservatorio Forma.Temp -Ebitemp

L'andamento del sistema di formazione rivolto ai lavoratori in somministrazione con contratto a tempo determinato risente delle pressioni e degli eventi che si verificano nell'economia italiana, è quindi un andamento variabile nel tempo.

Analizzando più nel dettaglio l'andamento degli ultimi quattro anni si rileva: i) tra il 2004 e il 2005 una contrazione dei corsi, diminuiti di circa 1/5 (-20,7%), e conseguentemente una diminuzione del numero degli allievi (-10%) e delle ore di formazione erogata (-11,2%); ii) a partire dal 2006, però, la tendenza sembra essersi invertita. Se si prende in considerazione il periodo 2004 – 2007, infatti, si registra una contrazione contenuta dei corsi (-5,6%), ma soprattutto una crescita del numero di

¹⁴ Mettendo a fuoco le categorie di lavoratori ai quali sono destinati gli interventi di formazione continua si rileva che, oltre ai lavoratori in missione, i voucher formativi sono disponibili per diverse categorie di lavoratori in attesa di nuova missione. Per un ulteriore approfondimento vedi paragrafo 1.5.

¹⁵ Forma.Temp (a cura di Furio Bednarz) *Primo Rapporto di attività*. Anno 2003.

allievi che ne hanno beneficiato (+8,4%), sia delle ore dedicate alla formazione (+16,6%) che dei finanziamenti (+37,2%).

Durante gli anni trascorsi, e soprattutto negli ultimi quattro anni, il sistema formativo per i lavoratori in somministrazione è stato attraversato da alcuni processi di trasformazione ed in particolare:

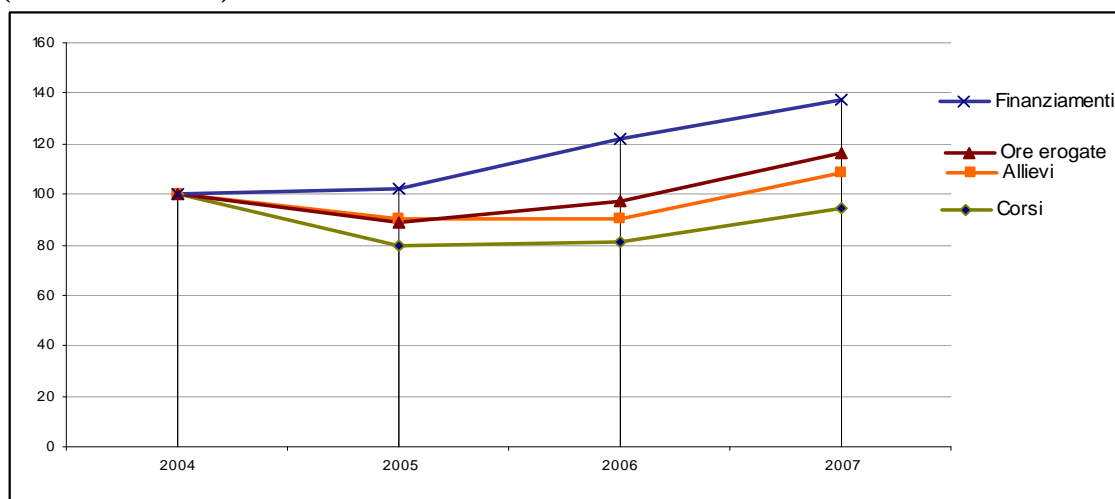
- Un andamento simile e parallelo per quanto riguarda il numero dei corsi realizzati, gli allievi coinvolti e le ore dedicate alla formazione. Difatti i parametri sono in relazione tra di loro, anche in base a quanto prevede il regolamento.
- Una crescita progressiva delle risorse impiegate, particolarmente evidente nell'ultimo biennio. Tale crescita risulta essere significativa nelle regioni del Sud dove negli ultimi anni molte Agenzie hanno aperto nuove filiali con l'obiettivo di selezionare lavoratori da inserire successivamente in aziende del Nord.
- Diversificazione ed innovazione dei corsi formativi. Negli ultimi anni, inoltre, sono stati realizzati interessanti percorsi formativi, una particolare *best practice* riguarda il settore della sanità. Alcune Agenzie hanno promosso progetti speciali per il reclutamento e la formazione di infermieri stranieri organizzando percorsi di formazione che si svolgono parte nei paesi di origine e in Italia¹⁶.

Tabella 1 Principali indicatori della formazione finanziata da Forma.Temp. Anni 2004-2007

Anno	Corsi	Allievi	Ore erogate	Finanziamenti in €
2004	38.330	207.622	1.257.711	105.302.112
2005	30.400	186.817	1.117.011	107.939.063
2006	31.180	204.153	1.220.603	128.521.684
2007	36.187	225.139	1.466.081	144.435.689
<i>var. % 2004-2005</i>	-20,7	-10,0	-11,2	2,5
<i>var. % 2004-2007</i>	-5,6	8,4	16,6	37,2

Fonte: elaborazione Ires su dati Osservatorio Forma.Temp -Ebitemp

Figura 2 Variazione dei principali indicatori della formazione finanziata da Forma.Temp (Numero indice = 2004)



Fonte: elaborazione Ires su dati Osservatorio Forma.Temp -Ebitemp

¹⁶ Altieri G., Glossi E., Mora M. (a cura di), *Lavoratori non comunitari e lavoro in somministrazione a tempo determinato*, Collana dell'Osservatorio Ebitemp Centro Studi, 2006.

In sintesi, lo schema che segue evidenzia le principali caratteristiche e tendenze emerse nel 2006.

Flash sulle caratteristiche delle attività formative finanziate dal fondo Forma.Temp. Anni 2006-2007

- ☛ nell'ultimo anno sono stati realizzati **oltre 36.000 corsi**, +16 rispetto al 2006
- ☛ nell'ultimo anno **gli iscritti sono stati più di 204mila**, +10,6% rispetto al 2006
- ☛ spiccano i **corsi on the job** (il 53,7% del totale), circa ¼ dei corsi sono di formazione professionale, il 13,5% sono corsi di formazione di base. Ancora residuali i corsi di formazione continua (3,7%), mentre aumentano quelli di orientamento (4,8%)
- ☛ il **costo medio per allievo è di 628,40** euro. I corsi di formazione professionale sono i più costosi: 1.071,1 euro pro-capite (anno 2006)
- ☛ nel 2006, i **corsi professionali** hanno avuto una durata media di 71 ore e un numero medio di 11 allievi per corso
- ☛ **specialità di genere** (anno 2006). Gli allievi iscritti ai corsi di formazione sono prevalentemente di sesso femminile nei corsi di base (56,5%), e in quelli on the job (57,7%). Al contrario la componente maschile è stata più numerosa nelle formazione professionale (62,7%) e in quella continua (62,7%)
- ☛ sono **2.194 i comuni** dove si è svolta la formazione durante il 2006
- ☛ **sono 72 le APL che hanno erogato corsi di formazione** finanziati dal fondo, attraverso 527 sedi territoriali (anno 2006)
- ☛ vi è una **concentrazione di offerta formativa** in quanto le cinque più grandi APL realizzano il 63% del totale dei corsi finanziati dal fondo, coinvolgendo il 56% del totale degli allievi (anno 2006)
- ☛ la **Lombardia è la regione dove si finanzia il più alto numero di corsi di formazione** (9.294) e dove si registra il maggior numero di APL (57 sigle diverse) (anno 2006)

Fonte: Osservatorio Forma.Temp -Ebitemp e Assolavoro

1.2. L'assetto dell'offerta formativa

La strutturazione dei percorsi formativi, così come definita nell'Accordo Quadro precedentemente citato, prevede percorsi differenti che puntano a fornire:

- a) strumenti utili al lavoratore che si affaccia per la prima volta nel mondo del lavoro (i corsi di formazione base forniscono conoscenze base inerenti le specificità e la complessità di tale particolare contratto di lavoro nonché informazioni utili all'acquisizione della conoscenza dell'organizzazione del lavoro);
- b) una qualificazione specialistica per poter essere inserito facilmente in un contesto aziendale (i corsi di formazione professionale sono finalizzati al trasferimento di conoscenze specifiche sulla base di fabbisogni rilevati nei differenti mercati del lavoro);
- c) una formazione specifica da realizzare direttamente sul posto di lavoro per adattare la professionalità dei lavoratori ai contesti produttivi nei quali vengono inseriti (formazione *on the job*);
- d) un continuo aggiornamento che consente una costante crescita professionale (formazione continua).

Sulla base degli accordi tra le parti¹⁷, le risorse finanziarie sono ripartite per il 10% sulla formazione di base, per l'80% sulla professionale, per il 6% sull'*on the job* ed infine per il 4% sulla continua.

Data la specificità del lavoro temporaneo, nella definizione del sistema formativo da erogare è stata privilegiata la realizzazione di una 'formazione preventiva'¹⁸ alle missioni di lavoro con l'obiettivo di formare i lavoratori sulla base di fabbisogni rilevati nei differenti mercati territoriali. Se si analizza l'articolazione dei corsi e il numero di iscritti rispetto alle tipologie formative realizzate tra il 2004-2007 si osserva che i percorsi di *on the job* sono aumentati passando dal 48,8% al 53,7%, ugualmente rilevante è la crescita dei corsi professionali, passati dal 18,7% al 24,3%; si è ridotta, invece, sia l'incidenza dei corsi di formazione di base (passata dal 24% al 13,5%) sia quella dei corsi di formazione continua (passata dal 7,9% al 3,7%) (figura 3). Una riflessione a parte deve essere fatta per le attività di *orientamento*¹⁹ che costituiscono un'azione formativa *in nuce*: negli ultimi quattro anni il peso percentuale di tale azione è lentamente cresciuto passando dall'0,8 al 4,8%.

Per valutare l'impatto della formazione realizzata attraverso il fondo Forma.Temp è però necessario osservare sia in termini diacronici che 'a bocce ferme' non solo l'incidenza dei corsi, ma anche il numero di allievi coinvolti nelle diverse tipologie formative. In effetti, vi sono evidenti dislivelli tra quantità di corsi e alunni beneficiari: per quanto riguarda la tipologia *on the job* seppur prevalente in termini di corsi erogati (il 53,7% nel 2007), la quota di beneficiari si attesta sul 10%. L'incidenza dei beneficiari dell'*on the job* è rimasta sostanzialmente stabile negli anni poiché i corsi sono prevalentemente individuali o al massimo aperti a tre partecipanti²⁰.

La formazione professionale, invece, mostra il più importante *trend* di crescita e, nel 2007, ha coinvolto quasi la metà del totale dei beneficiari (il 45,5%). Durante il 2006 il numero medio di partecipanti è stato di 11 allievi²¹, a fronte di un massimo consentito di 30 allievi per corso.

Anche i percorsi di orientamento hanno coinvolto negli anni una percentuale sempre maggiore di allievi, da 2,6% del 2004 al 17% del 2007, che in valori assoluti si traduce in un passaggio da 218 a 1.752 allievi.

Andamenti diametralmente opposti, invece, si riscontrano sia nella formazione di base che in quella continua: la percentuale di allievi che ha frequentato nel 2007 corsi di base è stata del 24,4%, l'incidenza nel 2004 era del 49%. Questo dato indica, almeno sulla carta, un orientamento delle Agenzie verso la definizione di sistemi formativa maggiormente coerenti con le opportunità professionali e lavorative che il mercato offre. Anche il peso della formazione continua è diminuito: nel 2007 è stata pari al 3,7% ed ha coinvolto il 2,5% del totale degli allievi. La formazione continua,

¹⁷ L'Accordo Interconfederale del 21 luglio 2004 prevede che al fine di consentire maggiore flessibilità nella programmazione e realizzazione degli interventi formativi, una quota dell'8% del totale delle risorse a disposizione dell'Apl può essere investita, con conseguente riduzione delle quote in una o più tipologie, in interventi formativi relativi ad una qualsiasi delle tipologie stesse, con il limite massimo della formazione *on the job* del 12%.

¹⁸ Tutti i corsi finanziati da Forma.Temp sono gratuiti. L'art.11, comma 1 del D.lgs n°276/03 sancisce che è fatto divieto ai soggetti autorizzati o accreditati di esigere o di percepire, direttamente o indirettamente, compensi dai lavoratori.

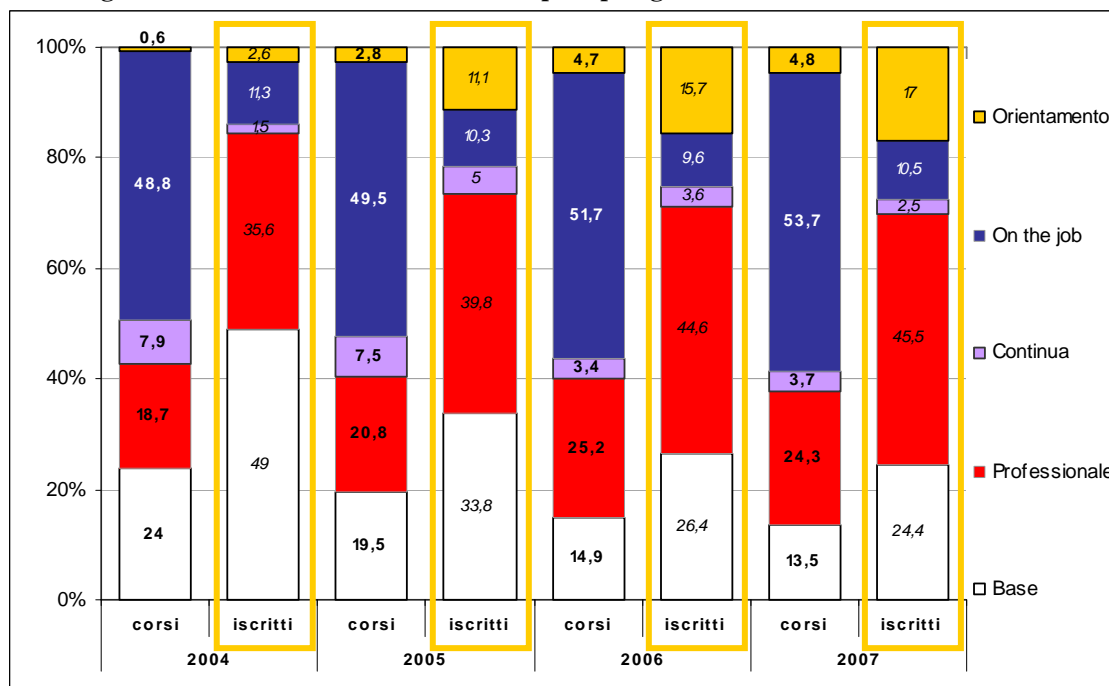
¹⁹ Il vademecum 2008 redatto da Forma.Temp fa espressamente riferimento ad azioni di orientamento rivolte a studenti (programmate con gli istituti scolastici), a disoccupati, (realizzate anche attraverso i servizi per l'impiego), ad immigrati ed a categorie svantaggiate (realizzate anche attraverso le loro associazioni). Queste azioni possono essere ricomprese all'interno della tipologia 'formazione di base', oppure previste da azioni di sistema promosse e realizzate da attori sociali e da organismi pubblici privati anche in ATI.

²⁰ All'interno del Vademecum Forma.Temp, inoltre, vengono specificati i criteri per la realizzazione di tali percorsi.

²¹ Fonte: nota informative su www.assolavoro.eu

inoltre, risulta essere ancora una prerogativa di poche regioni (nel 2006, in Lombardia e in Piemonte si è realizzato il 51,4% del totale dei corsi). Questo dato non stupisce poiché il nostro paese ha accumulato un ritardo sul fronte della formazione continua come strumento generale di aggiornamento professionale. Le imprese italiane che hanno realizzato formazione continua sono il 35% di contro una media europea del 60%²².

Figura 3 Distribuzione di corsi ed iscritti per tipologia formativa. Anni 2004-2007



Fonte: elaborazione Ires su dati Osservatorio Forma.Temp -Ebitemp

1.3. La geografia dell'offerta formativa

La promozione e la realizzazione dei corsi di formazione avviene con prevalenza proprio nelle regioni dove è maggiore la presenza di lavoratori in somministrazione²³. Rispetto al 2006 in Lombardia si registra il maggior numero di allievi 61.159, e il più alto numero di corsi finanziati 9.294; seguono Piemonte 24.083 allievi in 4.070 corsi e Veneto 19.877 allievi e 3.362 corsi (tabella 2). Procedendo nella graduatoria si trovano: l'Emilia-Romagna (16.929 allievi formati in 3.248 corsi), la Campania (14.169 allievi e 1.477 corsi), il Lazio (10.159 allievi e 1.471 corsi). Si distingue, invece, il caso della Puglia in cui gli allievi formati sono stati 8.476 ed i corsi realizzati 909, ossia un numero inferiore di quelli registrati in altre regioni come la Toscana (1.380 corsi), l'Abruzzo (1.120 corsi), le Marche (1.048 corsi) e il Friuli Venezia Giulia (1.010 corsi).

²² Isfol, Rapporto annuale, 2008

²³ In Lombardia: 175.568 lavoratori, il 29,5% del totale Italia, Veneto: 71.072, 11,9% e Piemonte 65.481, 11%. Fonte: www.assolavoro.it

Tabella 2 Alcune caratteristiche dei corsi finanziati da Forma.Temp. Anno 2006

Regioni	Allievi	Corsi	Ore di formazione	Costo medio per allievo (euro)
Lombardia	61.159	9.294	366.803	580,4
Piemonte	24.083	4.070	141.761	555,0
Veneto	19.877	3.362	114.854	556,0
Emilia-Romagna	16.929	3.248	114.382	608,8
Campania	14.169	1.477	79.874	828,5
Lazio	10.159	1.471	71.818	917,1
Puglia	8.476	909	40.686	666,5
Toscana	8.403	1.380	55.921	673,4
Sicilia	6.066	482	27.997	862,4
Abruzzo	5.622	1.120	45.255	699,6
Molise	5.486	357	6.717	177,1
Friuli Venezia Giulia	5.019	1.010	35.672	579,3
Marche	4.668	1.048	35.519	612,8
Liguria	3.166	512	20.457	683,0
Sardegna	2.609	249	13.150	842,2
Calabria	2.302	191	9.184	666,3
Umbria	2.299	398	17.582	733,2
Trentino A. A.	1.764	331	11.045	508,1
Basilicata	1.222	152	6.606	729,9
Valle d'Aosta	541	111	3.754	756,5
Totale	204.019	31.172	1.219.037	628,4

Fonte: elaborazione Ires su dati Osservatorio Forma.Temp -Ebitemp

Il costo medio per allievo differisce da regione a regione: i costi più contenuti si registrano nel Molise (177,1 euro), al contrario il costo medio più elevato si verifica nel Lazio (917,1 euro). Indubbiamente, la variazione del costo medio per allievo è correlata alla composizione tipologica dell'offerta formativa²⁴ che, come si vedrà nei paragrafi seguenti, distingue e caratterizza i diversi contesti regionali.

Analizzando a livello regionale l'andamento delle azioni formative nel biennio 2005-2006 si rileva che a fronte di un aumento medio del 2,5% nella metà delle regioni italiane vi è stato un calo nell'erogazione di corsi di formazione per i lavoratori in somministrazione con diminuzioni che oscillano tra lo 0,3 e il 29% (in Basilicata e in Sicilia, in particolare, si registrano le flessioni maggiori).. In modo speculare, invece, nell'altra metà delle regioni si registra una crescita dell'offerta formativa: si va dall'aumento notevole registrato nel Molise (+90,9%) alla più lieve variazione positiva verificatasi in Calabria (+0,5%). Le altre regioni che fanno registrare una crescita dell'offerta formativa sono: Abruzzo +41,8%, Valle d'Aosta +40,5%, Marche +29,5%, Umbria +28%, Lombardia +7,9%, Trentino Alto Adige +3,1% e Liguria +2,6% (tabella 3).

Nello stesso arco di tempo, le sigle delle Agenzie che hanno progettato ed organizzato azioni formative, e che risultano essere registrate²⁵ a Forma.Temp, sono passate da 68 a 72. La Lombardia è la regione ove sono attive più sigle: infatti,

²⁴ Il costo medio per allievo per la formazione di base è pari a 22,9 euro, per la formazione professionale è 1.071,1 euro, per la formazione continua è di 986,4 euro, mentre per la formazione on the job è di 525,0 euro.

²⁵ Le Apl sono tenute a trasmettere a Forma.Temp una dichiarazione con alcuni dati entro 30 giorni dall'iscrizione all'Albo.

nonostante una lieve diminuzione, le Apl che hanno promosso formazione sono state 57 nel 2006. Diversamente in Valle d'Aosta le Agenzie che hanno attivato percorsi di formazione per i lavoratori in somministrazione risultano essere solo 7.

Tabella 3 Distribuzione territoriale dei corsi di formazione finanziati dal fondo Forma.Temp. Anni 2005-2006

Regioni	2005		2006		var. n° corsi
	N°Corsi	Apl	N°Corsi	N.Apl	
Abruzzo	790	16	1.120	18	41,8
Basilicata	214	14	152	9	-29,0
Calabria	190	14	191	14	0,5
Campania	1.666	32	1.477	32	-11,3
Emilia Romagna	3.340	47	3.248	45	-2,8
Friuli Venezia Giulia	1.033	20	1.010	24	-2,2
Lazio	1.765	36	1.471	46	-16,7
Liguria	499	27	512	27	2,6
Lombardia	8.612	61	9.294	57	7,9
Marche	809	21	1.048	23	29,5
Molise	187	7	357	9	90,9
Piemonte	4.082	52	4.070	48	-0,3
Puglia	994	27	909	26	-8,6
Sardegna	317	19	249	18	-21,5
Sicilia	679	18	482	18	-29,0
Toscana	1.430	38	1.380	36	-3,5
Trentino A. A.	321	14	331	15	3,1
Umbria	311	15	398	13	28,0
Valle d'Aosta	79	9	111	7	40,5
Veneto	3.082	37	3.362	42	9,1
<i>totale</i>	30.400	68	31.172	72	2,5

Fonte: elaborazione Ires su dati Osservatorio Forma.Temp -Ebitemp

L'andamento del numero di Agenzie che offrono formazione per i lavoratori deve essere analizzato alla luce della dinamica evolutiva del comparto interinale che dalla sua nascita ha mostrato una limitatissima mortalità: solo a partire dal 2003 si sono verificati casi di cessazione di attività di Agenzie di minore dimensione²⁶. Significativo è invece il numero di operazioni di cambio di ragione sociale e di acquisizioni che influenzano formalmente il numero di società effettivamente autorizzate ad operare nel comparto²⁷.

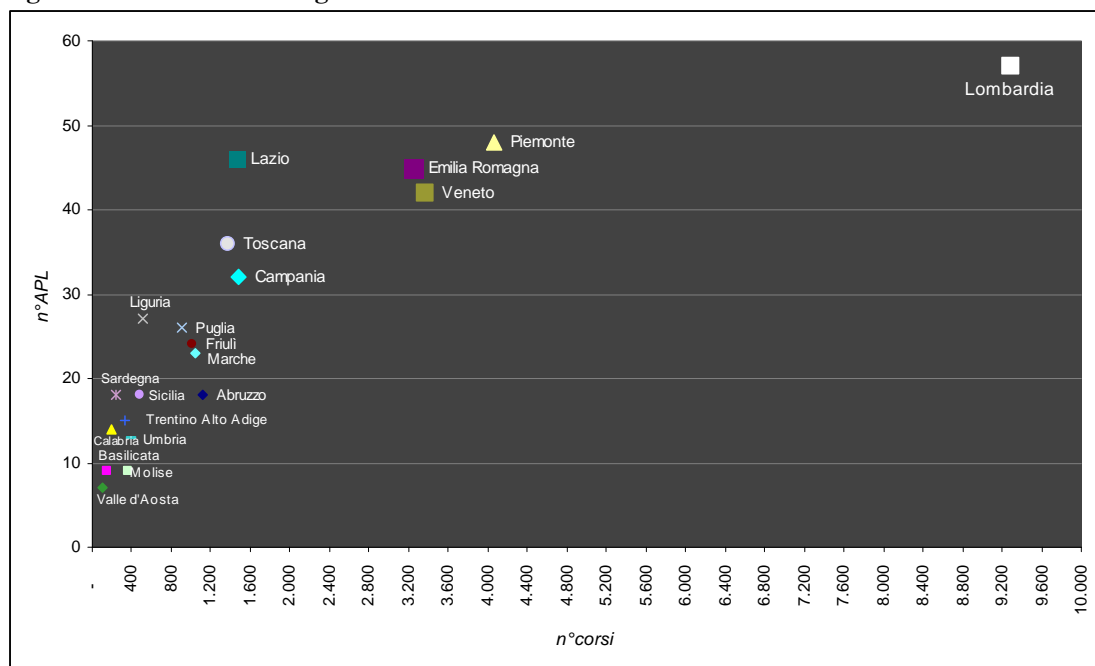
Spostando nuovamente l'attenzione sull'anno 2006 si evidenzia che le Agenzie iscritte al fondo Forma.Temp sono presenti in maniera capillare in tutta Italia, tuttavia, come è noto, si evidenzia una maggiore concentrazione in cinque regioni (Lombardia, Piemonte, Lazio, Emilia Romagna e Veneto). Esiste evidentemente una relazione tra il numero di Apl e i corsi di formazione finanziati, ovvero laddove risultano più numerose le Agenzie si riscontra anche un maggiore numero di corsi di formazione finanziati da Forma.Temp. In particolare, la Lombardia è la regione più virtuosa con 57 Apl e oltre 9mila corsi, seguono le regioni Piemonte (48 Apl e 4.070 corsi),

²⁶ Consiglio S., Moschera L., *Dall'interinale ai servizi per il lavoro. Il comparto delle Agenzie per il lavoro*, Milano, Franco Angeli 2008.

²⁷ Per essere autorizzate le Agenzie per il lavoro devono possedere una serie di requisiti così come dettagliato nell'art.5 del D. Lgs 276/03.

l'Emilia-Romagna (45 Apl e 3.248 corsi) e il Veneto (42 Apl e 3.362 corsi). Nella regione Lazio, terza per numerosità di Apl, sono stati realizzati, nel 2006, circa 1.500 corsi. In fondo alla lista, invece, si trova la regione Valle d'Aosta con 7 Apl e 111 corsi realizzati (figura 4).

Figura 4 Correlazione tra Agenzie e numero di corsi di formazione attivati. Anno 2006



Fonte: elaborazione Ires su dati Osservatorio Forma.Temp -Ebitemp

Esaminando il ventaglio di percorsi formativi organizzati ed erogati nelle diverse aree geografiche si rilevano interessanti sfumature relative alla diffusione delle varie tipologie:

- Nelle regioni del Nord Ovest l'incidenza di corsi di orientamento supera il 6%, mentre la media nazionale è del 4,7% (tabella 4);
- Nelle regioni del Nord Est risalta l'alta incidenza di corsi *on the job*, pari al 60,8% contro la media nazionale del 51,7%;
- Nelle regioni del Centro e più marcatamente nelle regioni del Sud e nelle Isole si rileva una più alta incidenza di corsi di formazione di base (rispettivamente 16,2% e 19% contro una media nazionale del 14,9%) e dei corsi di formazione professionale (rispettivamente 27,1% e 31,9% contro una media nazionale del 25,2%).

Tabella 4 Tipologie di corsi di formazione per ripartizione territoriale. Anno 2006

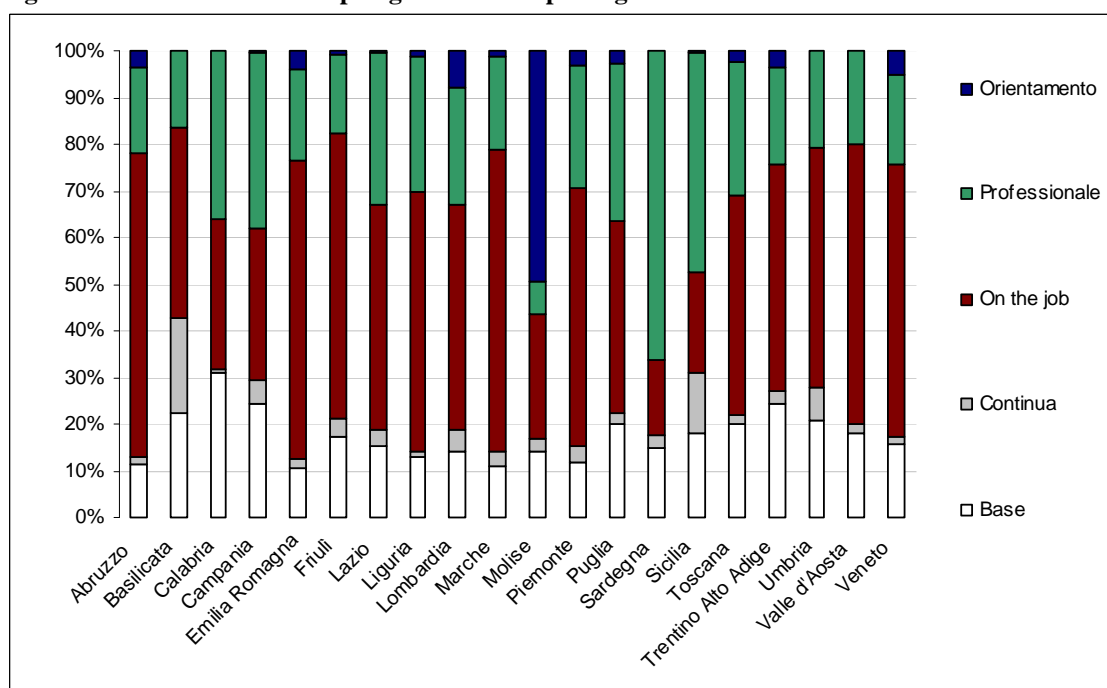
	<i>Base</i>		<i>Continua</i>		<i>On the job</i>		<i>Professionale*</i>		<i>Orientamento</i>		Totale
	v.a	val. %	v.a	val. %	v.a	val. %	v.a	val. %	v.a	val. %	
<i>Nord Ovest</i>	1.890	13,5	559	4,0	7.099	50,8	3.592	25,7	847	6,1	13.987
<i>Nord Est</i>	1.133	14,2	152	1,9	4.832	60,8	1.524	19,2	310	3,9	7.951
<i>Centro</i>	696	16,2	138	3,2	2.248	52,3	1.164	27,1	51	1,2	4.297
<i>Sud e Isole</i>	939	19,0	223	4,5	1.949	39,5	1.574	31,9	252	5,1	4.937
Italia	4.658	14,9	1.072	3,4	16.128	51,7	7.854	25,2	1.460	4,7	31.172

* Per 10 corsi di formazione professionale manca il dato territoriale

Fonte: elaborazione Ires su dati Osservatorio Forma.Temp -Ebitemp

Osservando con la lente i vari contesti regionali emergono alcune caratterizzazioni: in Molise sono stati realizzati moltissimi corsi di orientamento 177, pari al 49,6% del totale dei corsi realizzati nella regione (il 12% di tutti i corsi di orientamento finanziati da Forma.Temp nel 2006); nella regione Sardegna, invece, prevale la formazione professionale (il 66,3% dei corsi realizzati); in Calabria, invece, si rileva un'alta percentuale di corsi di formazione di base (il 30,9%); nelle Marche, in Abruzzo e in Emilia-Romagna i corsi *on the job* pesano per circa il 65% (figura 5).

Figura 5 Articolazione delle tipologie formative per regione. Anno 2006



Fonte: elaborazione Ires su dati Osservatorio Forma.Temp -Ebitemp

1.4. I lavoratori in formazione

I corsi di formazione finanziati da Forma.Temp su proposta delle Agenzie per il lavoro possono essere progettati per differenti target così come previsto dalle note operative per la gestione del fondo: sia i corsi di formazione di base che quelli di

formazione professionale si rivolgono indifferentemente sia a candidati a missione che a lavoratori con missione in corso; al contrario, i corsi *on the job* vengono progettati per i lavoratori con missione in corso. La formazione continua, invece, viene progettata in modo prioritario per coloro che hanno già maturato un'esperienza di lavoro in somministrazione e che per vari motivi si trovano in una situazione di sospensione, oppure per lavoratori con missione in corso (tavola 1).

Tavola 1 Le categorie di destinatari per tipologia formativa

Tipologia formativa	Categorie di destinatari
formazione di base	<ul style="list-style-type: none"> ➤ candidati a missioni di lavoro in somministrazione iscritti e selezionati presso le singole Apl ➤ lavoratori con missione in corso (nei limiti previsti dalla contrattazione collettiva²⁸)
formazione professionale	<ul style="list-style-type: none"> ➤ candidati a missioni di lavoro in somministrazione iscritti e selezionati presso le singole Apl ➤ lavoratori con missione in corso nei limiti previsti dalla contrattazione collettiva tra le parti in materia di orario di lavoro e fermo restante il limite legale
formazione on the job	➤ lavoratori in missione retribuita di lavoro somministrato ²⁹
formazione continua	<ul style="list-style-type: none"> ➤ lavoratori in missione che abbiano maturato almeno due mesi di lavoro negli ultimi 12 mesi³⁰ ➤ lavoratori in missione al di fuori dell'orario di lavoro nei limiti previsti dal Ccnl ➤ lavoratori in attesa di missione che abbiano lavorato almeno 6 mesi e che siano disoccupati da almeno 45 giorni ➤ lavoratori che, a seguito di infortunio durante la missione di lavoro, presentino riduzioni di capacità lavorativa per le quali occorre una formazione riqualificante al fine di reinserimento lavorativo³¹ ➤ lavoratrici madri che alla conclusione del periodo di astensione obbligatoria o facoltativa non abbiano una missione attiva, a condizione che abbiano maturato almeno 30 giorni di lavoro negli ultimi 12 mesi antecedenti al periodo di astensione.

Fonte: Forma.Temp 2008

Il nuovo Vademecum ha apportato alcune rilevanti modifiche al precedente testo³² sia di tipo procedurale - amministrativo che di carattere sostanziale. In particolare,

²⁸ Accordo tra le parti sociali del 19/03/2002 e accordo del 26/05/2003.

²⁹ La formazione on the job è destinata ai lavoratori in missione retribuita di lavoro temporaneo già in possesso del contratto di prestazione e deve essere realizzata all'avvio della missione, per un periodo che non superi il 10% delle giornate lavorative previste dal contratto di prestazione e, in ogni caso i 5 giorni lavorativi per un massimo di 40 ore.

³⁰ Questa categoria di destinatari ha inoltre diritto a chiedere un periodo di congedo retribuito per la formazione, durante il quale è garantita sia la retribuzione che la contribuzione previdenziale a carico di Forma.Temp.

³¹ Questa categoria di destinatari ha inoltre diritto per la durata dell'intervento formativo al sostegno al reddito da parte di Ebitemp, nonché alla copertura della contribuzione previdenziale a carico di Forma.Temp.

³² Il precedente Vademecum in uso dal 2005 è rimasto in vigore fino alla fine del 2008, pertanto le novità introdotte avranno un impatto sulla promozione di formazione valutabile a partire dal prossimo anno.

rispetto alle categorie di destinatari delle differenti tipologie formative si rilevano alcune delle principali innovazioni:

- nella formazione di base non è più prevista la categoria di destinatari in attesa di chiamata che hanno già svolto una missione;
- nella formazione professionale, le categorie deboli non sono più distinte bensì ricomprese nella categoria dei candidati a missione; ne consegue che gli obiettivi di *placement*³³ riguardano anche le persone più svantaggiate;
- sono previste specifiche iniziative rivolte ai disabili per incentivare i percorsi di inclusione lavorativa;
- una regolamentazione *ad hoc* per i corsi di formazione programmabili all'estero rivolti agli infermieri con un titolo di studio riconosciuto in Italia.

Le informazioni statistiche riferite all'anno 2006 si riferiscono tuttavia alla classificazione delle categorie di destinatari contenuta nella precedente versione del Vademecum. Analizzando i dati, si rileva che la grande maggioranza di iscritti ai corsi di base (92%) risultano essere candidati a missioni di lavoro, mentre circa il 7% ha una missione in corso e solo l'1% è in attesa di nuova missione (tabella 5). Gli iscritti ai corsi di formazione continua, invece, sono in prevalenza persone in attesa di una nuova missione (c.a. il 70%), mentre la quota di lavoratori con missione in corso è di circa il 30%. Rispetto alla formazione professionale vi è un maggiore dettaglio di informazioni sull'utenza perciò oltre alle percentuali di candidati a missione (61%) e di lavoratori con missione in corso (2,5%) si rileva che il 23% dei partecipanti è 'disoccupato di lunga durata' e circa il 17% è immigrato; decisamente più contenute le quote di iscritti nelle liste di mobilità (0,3%) e di disabili (0,8%).

Nel 2006 degli oltre 200mila corsisti, il 15,4% ha avuto esperienze di formazione plurime ovvero ha frequentato più di un corso. Di questi circa 26mila allievi, il 70% ha frequentato più di due corsi, il 20% tre corsi e il 10% quattro o più corsi³⁴

Tabella 5 Situazione lavorativa degli allievi per tipologia formativa. Anno 2006

	Base	Continua	On the job	Professionale
Candidati a missioni di lavoro	92,0%	-	-	60,7%
Con missione in corso	6,6%	27,9%	100%	2,5%
In attesa di nuova missione	1,4%	71,1%	-	-
A tempo indeterminato	-	1%	-	-
Disoccupati di lunga durata	-	-	-	23%
Iscritti liste mobilità	-	-	-	0,3%
Disabili legge 68/69	-	-	-	0,8%
Immigrati	-	-	-	12,6%
<i>totale</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
	<i>(53.870)</i>	<i>(7.350)</i>	<i>(19.679)</i>	<i>(91.146)</i>

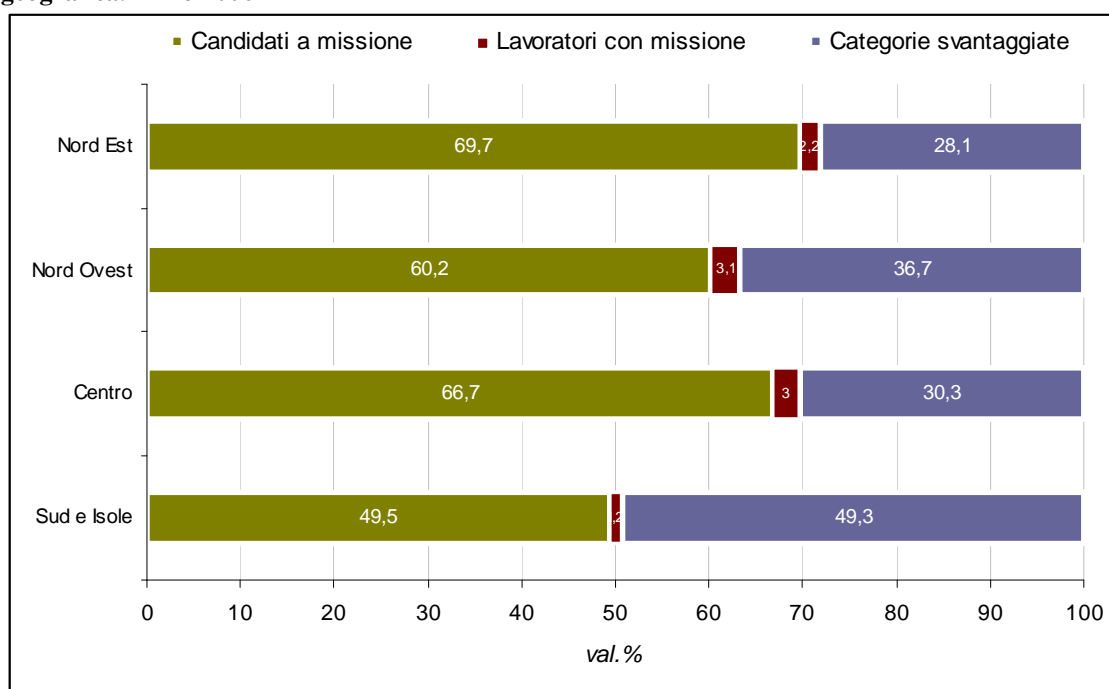
Fonte: elaborazione Ires su dati Osservatorio Forma.Temp -Ebitemp

³³ Sulla base dei recenti accordi si stabilisce che gli obiettivi di placement per i corsi di formazione professionale riguardano il 35% degli allievi che hanno conseguito l'attestato (partecipando ad almeno il 70% del corso e frequentando i moduli obbligatori previsti). Le assunzioni devono avvenire entro 180 giorni dalla conclusione del corso e l'Agenzia per il lavoro deve comunicare l'avvenuta assunzione a Forma.Temp entro 240 giorni. L'obiettivo di placement è stato ridotto poiché nella precedente regolamentazione era previsto il 50%, viceversa la decurtazione per il mancato raggiungimento degli obiettivi di placement è salito dal 32% al 46%. Tale decurtazione viene applicata sulla quota che manca al raggiungimento dell'obiettivo di placement. Per ulteriori delucidazioni, rif. Vademecum 2008, Parte III, 14, scaricabile dal sito www.formatemp.it

³⁴ Per ulteriori specifiche su questo argomento si rimanda al *Rapporto triennale di attività Anni 2004-2006* (a cura di Antonio Ruda) pubblicato da Forma.Temp.

In relazione ai soli corsi di formazione professionale è possibile rilevare che nelle regioni del Sud e nelle Isole l'incidenza di corsisti appartenenti alle categorie svantaggiate (in particolare disoccupati di lunga durata) è molto più alta rispetto alle altre ripartizioni geografiche: 49,3% contro il 36,7% nel Nord Ovest, il 30,3% nel Centro e il 28,1% delle regioni del Nord Est (figura 6).

Figura 6 Distribuzione degli allievi dei corsi di formazione professionale, per ripartizione geografica. Anno 2006



Fonte: elaborazione Ires su dati Osservatorio Forma.Temp -Ebitemp

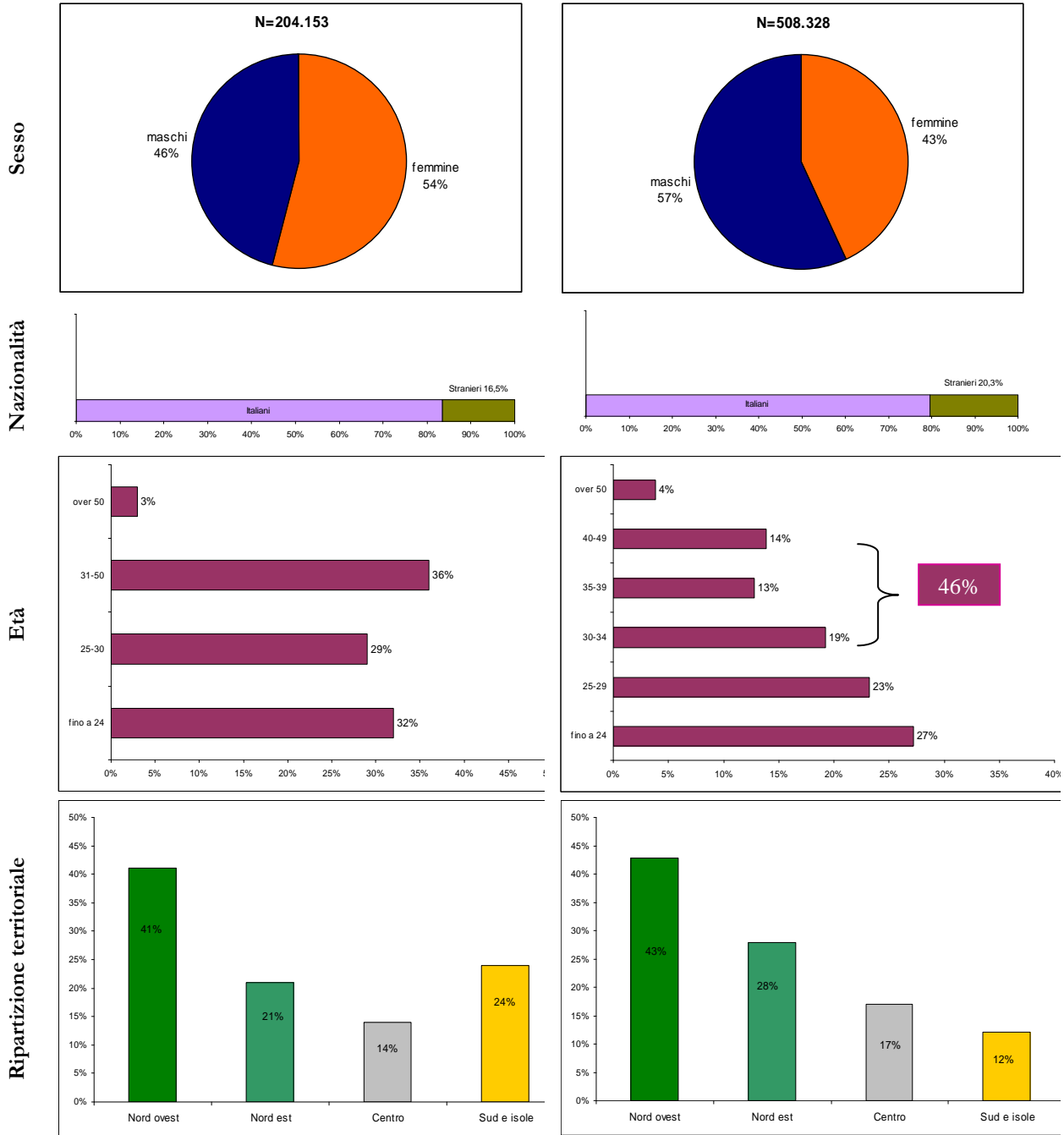
Nell'ottica di cogliere aspetti peculiari dei fruitori della formazione finanziata da Forma.Temp mostriamo i risultati di un confronto con i dati Inail riferiti alle caratteristiche socio-grafiche dei lavoratori interinali. Le principali evidenze sono (tavola 2):

- *le donne si formano più degli uomini.* Prevale la componente femminile tra gli allievi dei corsi (54%), mentre la presenza di lavoratrici interinali si attesta sul 43%;
- *l'inserimento professionale degli stranieri.* La quota di stranieri in formazione si attesta sul 16,5%, a fronte di una presenza degli stranieri nel mercato interinale del 20%;
- *più si è giovani più ci si forma.* Seppur la distribuzione per classi di età delle persone inserite in percorsi formativi non si discosta sensibilmente da quella dei lavoratori in somministrazione, si rileva che la quota di giovani (fino a 24 anni) in formazione è pari al 32%, la percentuale di lavoratori della stessa classe di età è del 27%. Stessa tendenza per la classe di età successiva (25-30 anni);
- *investire nella formazione per far sviluppare il mercato interinale?* Per quanto riguarda la distribuzione territoriale si rileva che nelle regioni del Sud si coinvolgono molte persone nei percorsi di formazione (24%), sebbene la quota di lavoratori in somministrazione sia ancora molto bassa (12%).

Tavola 2 Caratteristiche di base dei lavoratori in somministrazione e dei fruitori dei corsi Forma.Temp

Lavoratori in somministrazione che hanno partecipato ad attività formative. Fonte: Forma.Temp (2006)

Lavoratori in somministrazione. Fonte Inail (2006)

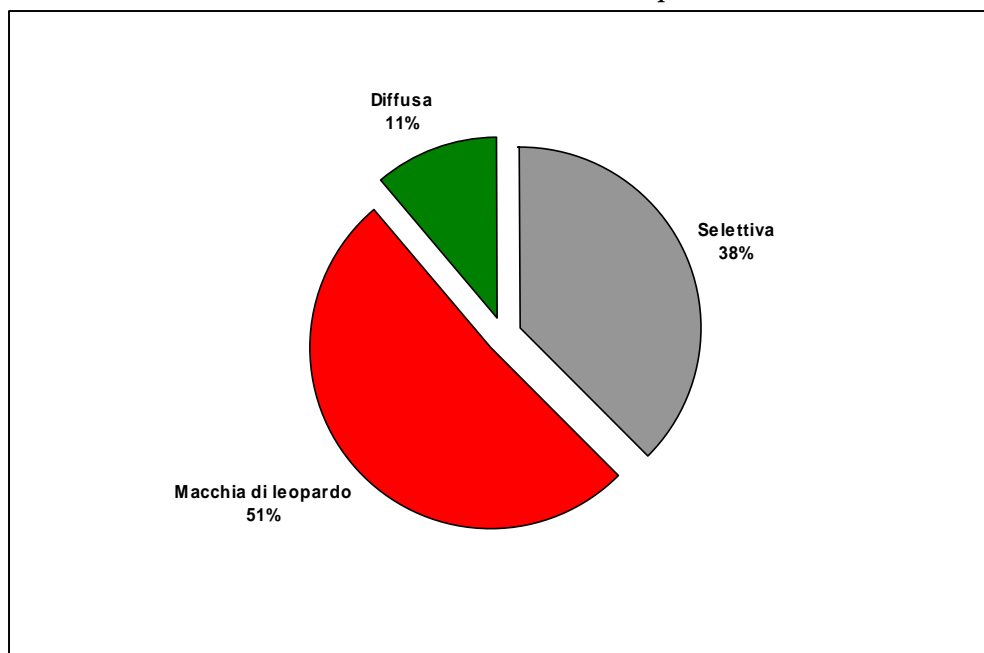


Fonte: elaborazione Ires su dati Osservatorio Forma.Temp -Ebitemp e dati Inail

1.5. Le Agenzie per il Lavoro e la promozione di formazione

Nel corso del 2006 le Agenzie che hanno promosso e realizzato attività di formazione per i lavoratori in somministrazione a tempo determinato sono state 72, attraverso la collaborazione delle 572 sedi locali (filiali). Il livello di penetrazione sul territorio differisce da caso a caso³⁵: il 51% delle Agenzie ha attivato corsi, attraverso le proprie filiali, in almeno 5 regioni fino ad un massimo di 15, secondo una distribuzione *a macchia di leopardo*³⁶; il 38% delle Agenzie invece ha concentrato la progettazione di corsi in 4 regioni, secondo un approccio definito *selettivo*; infine l'11% delle agenzie ha mostrato una promozione formativa *diffusa* in 15 o più regioni (figura 7). Entrando più nel dettaglio si rileva che 6 Agenzie hanno realizzato formazione solo in una regione (due in Sardegna, due in Lombardia, una nel Lazio e una in Campania); all'opposto, invece, solo due agenzie hanno organizzato e gestito corsi formativi in tutte le regioni italiane.

Figura 7 Copertura territoriale delle Agenzie per il lavoro che hanno erogato corsi di formazione finanziati da Forma.Temp nel 2006



Fonte: elaborazione Ires su dati Osservatorio Forma.Temp -Ebitemp

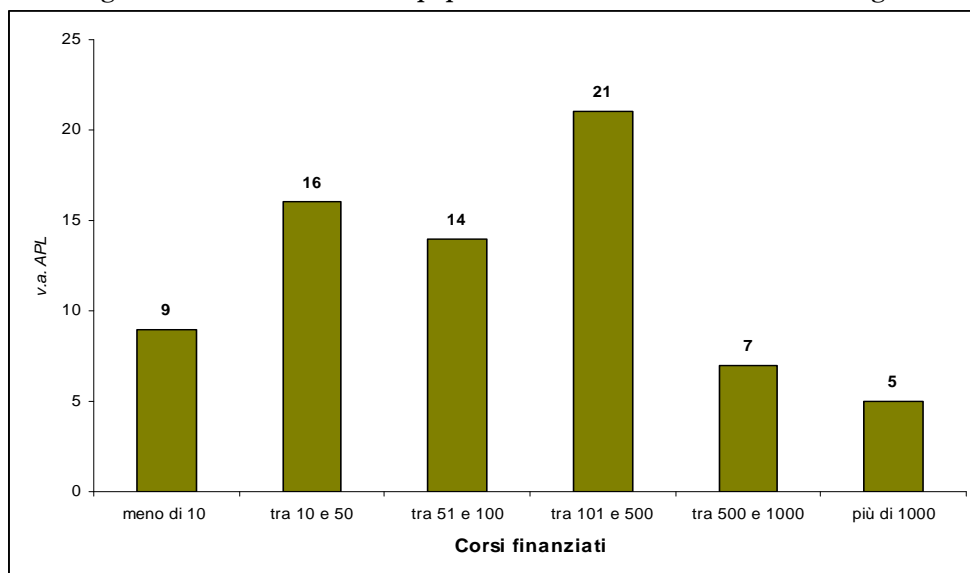
Analizzando lo stock di corsi erogati nel 2006 si scopre che la maggior parte delle agenzie (n. 21) hanno organizzato tra 101 e 500 corsi, 16 Agenzie hanno realizzato tra i 10 e i 50 corsi, 14 Agenzie hanno organizzato tra i 51 e i 100 corsi, mentre 9 Agenzie hanno realizzato al massimo 9 corsi (figura 8). Complessivamente, quindi 29

³⁵ Per livello di penetrazione qui si intende l'estensione di offerta formativa. Per quanto riguarda la struttura organizzativa delle Agenzie si rimanda al testo di S. Consiglio e L. Moschera *Le Agenzie per il lavoro*, Edizioni Il Sole 24 Ore, 2005. Si ricorda comunque che la legge prevede dei requisiti minimi per le Agenzie che devono essere presenti in almeno 4 regioni con un'unità organizzativa (filiale).

³⁶ La classificazione della copertura territoriale delle agenzie è di S. Consiglio e L. Moschera. Nell'ultima analisi realizzata dagli autori nel 2007 riferita a 81 Agenzie attive, emerge la seguente distribuzione: il 37% selettive, il 54% a macchia di leopardo e il 9% diffuse.

Agenzie hanno promosso al massimo 100 corsi di formazione. Le Agenzie, invece, che hanno organizzato più di 500 corsi sono una parte minoritaria: 7 agenzie hanno realizzato tra i 500 e i 1.000 corsi ed infine solo 5 agenzie hanno erogato più di 1.000 corsi.

Figura 8 Distribuzione delle Apl per numero di corsi di formazione erogati



Fonte: elaborazione Ires su dati Osservatorio Forma.Temp -Ebitemp

Tavola 3 Classi di Agenzie per il lavoro per offerta formativa

Corsi	% di allievi coinvolti	Agenzie per il lavoro
< 10	0,2	Nuove Frontiere Lavoro S.p.A., Gruppo Vita Serena S.p.A., Oggi Lavoro s.r.l, Pharmexx Italia srl, La Formica S.p.A, Marvecs S.r. Collocamento S.p.A Ergon Line S.p.a, Eurolavoro2mila S.p.A
10-50	1,8	Idea Lavoro S.p.A., Delta 2 S.p.A, Oasi Lavoro SpA, AXL SpA Archimede S.p.A. Alma S.p.A. Workforce online S.p.A Realjob S.p.A Dimensione del Lavoro S.p.A., Allbecon S.p.a, Page Personnel Italia SpA Atempo S.p.A GB Job S.p.A Punto Lavoro S.p.A., Lavoro.doc S.p.A, Just On Business S.p.a. (non op.)
51-100	4,9	WinTime S.p.A Gruppo Viesse S.p.A Pianeta Lavoro S.p.A. During S.p.A., J.O.B. Just On Business S.p.a. Articolo 1 S.p.a. Interitalia S.p.a. Innovex Staff Services S.r.l. ntempo S.p.A. Altro Lavoro S.p.A. Interim 25 SpA Start People s.r.l E-Work S.p.a. Trenkwalder S.r.l.
101-500	19,3	Quandocorre Interinale S.p.a Ge.Vi. S.p.a. Easy Job S.r.l Tempor S.p.A. Orienta S.p.a. Risorse S.p.a. Eurointerim S.p.a. Etica S.p.a Humangest SpA Lavoromio S.p.A. Temporary S.p.A Men at Work S.p.a. In Job S.p.A. Sinterim S.p.a. Synergie Italia S.p.a. In Time S.p.a Kelly Services S.p.a Ali S.p.a Open Job S.p.A. Quanta S.p.a. Lavoropiù S.p.a.
500-1000	17,6	Start People S.p.A. Select S.p.A Lavorint Risorse S.p.A. Umana S.p.a. Vedior S.p.a. Randstad Italia S.p.a. Metis S.p.A.
> 1000	56,2	Worknet S.p.a. Generale Industrielle S.p.a. Obiettivo Lavoro S.p.a Manpower S.p.a. Adecco Italia S.p.A.

Fonte: elaborazione Ires su dati Osservatorio Forma.Temp -Ebitemp

Le cinque Apl che hanno realizzato più di mille corsi di formazione nel 2006 sono quelle più grandi, maggiormente radicate sul territorio, che complessivamente

realizzano il 63% del totale dei corsi finanziati dal fondo Form.Temp, coinvolgendo il 56% del totale degli allievi.

Le dinamiche del comparto (acquisizioni, cessazioni, fusioni) possono far mutate profondamente anche il quadro sinottico riportato nella tavola 3. Da un anno all'altro, infatti, due Agenzie di piccole dimensioni possono fondersi e costituire un nuovo soggetto di grandi dimensioni. La forte flessibilità che contraddistingue il settore del lavoro in somministrazione ha evidentemente delle ripercussioni anche sull'organizzazione della formazione poiché la realizzazione di percorsi formativi è legata alla dimensione dell'Agenzia: le Agenzie più grandi sono quelle che realizzano più corsi di formazione. L'articolazione qualitativa dell'offerta formativa promossa da ogni singola Agenzia è in funzione delle caratteristiche che definiscono il comportamento strategico all'interno dell'arena competitiva. In particolare, la strategia di un'agenzia è caratterizzata da un insieme di scelte che riguardano: il grado di diversificazione dell'offerta, il grado di specializzazione e differenziazione del servizio, il grado di copertura del territorio nazionale, il grado di internazionalizzazione della struttura³⁷.

Negli ultimi anni importanti cambiamenti hanno investito il settore del lavoro temporaneo e forse altri ve ne saranno negli anni a venire, tuttavia è possibile fare una foto istantanea delle principali caratteristiche che contraddistinguono la grande maggioranza delle Agenzie per il lavoro:

- dal punto di vista organizzativo si rileva una strutturazione organizzativa articolata per funzioni specifiche quali: marketing, amministrazione, finanza, gestione del personale e formazione; e la creazione di unità organizzative decentrate sul territorio, vale a dire le filiali, all'interno delle quali confluiscono tutte le attività necessarie per l'erogazione del servizio di fornitura di lavoro temporaneo;

- dal punto di vista funzionale emerge un livello di accentramento piuttosto elevato, in cui alle sedi territoriali sono delegate attività di tipo operativo connesse all'effettiva erogazione del servizio, mentre le principali scelte strategiche sono effettuate a livello centrale. Per cui è la sede centrale che definisce le strategie competitive della società e gestisce centralmente una serie di funzioni (marketing, politiche finanziarie, amministrazione e gestione del personale); oltre a ciò, sono gestite dal centro le principali attività legali ed informative di supporto alle filiali. Le filiali, invece, curano su base territoriale i rapporti con i mercati dell'offerta e della domanda, svolgendo tutte le attività connesse all'acquisizione ed alla gestione dei lavoratori temporanei da un lato, delle imprese utilizzatrici dall'altro. Tuttavia, il ruolo delle filiali risulta comunque decisivo, dal momento che proprio al loro interno si verifica il meccanismo di triangolazione in base al quale vengono firmati i contratti con i lavoratori temporanei e le imprese utilizzatrici.

In base a quanto descritto si può assumere che le filiali costituiscano il terminale sensibile della filiera proprio poiché gestiscono le relazioni con i lavoratori e le aziende. Queste relazioni sono un pezzo fondamentale per la realizzazione di percorsi formativi in grado di migliorare la preparazione e la specializzazione professionale dei candidati: è proprio questo il *focus* su cui si è costruita la ricerca illustrata nel prossimo capitolo.

³⁷ Consiglio S. Moschera L. *Le Agenzie per il lavoro*, Edizioni Il Sole 24 Ore, 2005, Cit., pp 209-238.

Capitolo 2

Le agenzie per il lavoro e la promozione di formazione. Un'indagine estensiva

Il presente capitolo, che contiene i principali risultati dell'indagine, è articolato in quattro paragrafi principali: il primo (2.1.), imperniato sul percorso della ricerca, illustra la metodologia, il campionamento e gli strumenti utilizzati per la raccolta delle informazioni; il secondo (2.2) descrive il profilo delle filiali ossia le più importanti caratteristiche che contraddistinguono la struttura, il posizionamento sul mercato e la produzione di formazione dei terminali sensibili delle Agenzie per il lavoro; il terzo (2.3.) analizza le diverse fasi seguite nella costruzione di un percorso formativo; infine il quarto (2.4.) presenta alcune considerazioni di sintesi rispetto allo stato dell'arte e alle potenzialità del sistema di formazione rivolto ai lavoratori in somministrazione.

2.1. Il percorso della ricerca

Come indicato nell'introduzione, lo studio fornisce un quadro sintetico delle specificità del sistema formativo promosso dalle Agenzie per il lavoro e finanziato da Forma.Temp rispetto al target, alle misure e agli esiti, individuando ed analizzando le dinamiche che contraddistinguono le fasi di progettazione e di realizzazione delle attività di formazione.

2.1.1. Selezione delle Agenzie per il lavoro e campionamento delle filiali

Collezionate alcune informazioni generali sull'universo delle Agenzie per il lavoro, costituito da oltre 72 sigle, si è scelto di campionare sulla base alcuni criteri discriminanti che hanno consentito di ricomporre un insieme eterogeneo di Agenzie, utile ai fini dell'indagine. I criteri presi in considerazione per la definizione di un campione ragionato sono stati:

- La grandezza della Agenzia in termini di fatturato.
- La specificità settoriale.
- La distribuzione sul territorio.

Sono state selezionate 24 Agenzie attive in tutta Italia alle quali corrispondono circa 1.900 filiali territoriali dislocate per il 31% nel Nord Est, per il 45% nel Nord Ovest, per il 14% nel Centro e per il 10% nel Sud. Oltre alle sigle maggiori (Adecco, Manpower, Obiettivo Lavoro, Generale Industrielle) che presentano una distribuzione capillare su tutto il territorio italiano con circa 1.000 filiali operative (il 50% di tutte le filiali del campione selezionato), sono state inserite nel campione ragionato altre agenzie catalogate come medie e piccole in riferimento al fatturato³⁸ (5

³⁸ In letteratura (S. Consiglio, L. Moschera, 2005) le classi di fatturato sono aggregate come segue: micro (0-20 milioni di euro), piccole (20-40 milioni di euro), medie (41-100 milioni di euro), medio grandi (101-400 milioni di euro), grandi (più di 400 milioni di euro). In questo report si utilizza una classificazione a tre classi: piccole (fino a 40 milioni di euro), medie (da 41 a 400 milioni di euro) e grandi (più di 400 milioni di euro).

di media dimensione; 3 medio – piccole ed infine 12 Agenzie piccole). Infine, si è tenuto in considerazione anche la variabile “specificità territoriale”: per cui sono state selezionate sia Agenzie generaliste (che costituiscono la grande maggioranza delle Agenzie) che Agenzie specialiste (per settore e per copertura territoriale).

Negli anni è apparso significativo il numero di operazioni di cambio di ragione sociale e di acquisizioni, ne consegue che l'elenco riportato in tabella 6 elaborato nel mese di giugno 2008 è suscettibile di modifiche.

Tabella 6 Sinottica delle Agenzie per il lavoro contattate

Agenzie per il Lavoro (ApL)	Dimensione	Specificità settoriale	Numero di filiali (1)	Copertura territoriale (2)
Adecco	grande	generalista	425	diffusa
Manpower	grande	generalista	404	diffusa
Obiettivo Lavoro	grande	generalista	147	diffusa
Generale Industrielle	grande	generalista	123	diffusa
Randstad Italia	media	generalista	129	diffusa
Metis	media	generalista	100	diffusa
Umana	media	localizzazione geografica: Triveneto	81	macchia di leopardo
Vedior	media	generalista	80	macchia di leopardo
Kelly Services	media	generalista	53	macchia di leopardo
Sinterim - Trenkwalder	media/piccola	generalista	117	diffusa
Open Job	media/piccola	generalista	48	macchia di leopardo
GE.VI.	media/piccola	localizzazione geografica: Sud	20	macchia di leopardo
Start People	piccola	generalista	77	macchia di leopardo
In time	piccola	generalista	30	macchia di leopardo
Orienta	piccola	generalista	22	macchia di leopardo
Interim 25	piccola	localizzazione geografica: Sud	15	macchia di leopardo
Intempo	piccola	portuale	13	macchia di leopardo
Humangest (Humanform)	piccola	localizzazione geografica: Centro/Sud	10	macchia di leopardo
AXL	piccola	generalista	6	macchia di leopardo
Collocamento	piccola	generalista	6	macchia di leopardo
Euro lavoro 2mila	piccola	servizi sociali	6	macchia di leopardo
Interitalia	piccola	localizzazione geografica: Sardegna	5	macchia di leopardo
Oasi Lavoro	piccola	servizi sociali	4	selettiva
Marvecs	piccola	informazione scientifica del farmaco	1	selettiva

Leggenda

(1) Dati al 2007

(2) Selettive= concentrano le filiali in 4 regioni; Macchia di leopardo = localizzazione delle filiali tra le 5 e le 14 regioni; Diffuse = localizzazione delle filiali in più di 15 regioni

Sono 15 le Agenzie hanno partecipato all'indagine coinvolgendo 91 filiali territoriali³⁹. Le Agenzie che hanno coinvolto più filiali sono: Randstad (21 questionari), Adecco (11), Obiettivo Lavoro (12) e Intempo (9) (tabella 7). Eccetto Intempo, le altre tre Agenzie sono classificate come grandi rispetto al fatturato prodotto e quindi alla quota di mercato posseduta, e quindi, indubbiamente, hanno anche una rete di filiali più grande e ramificata.

Come già illustrato nei precedenti paragrafi, la finalità di questa indagine è di esplorare il composito sistema di organizzazione di percorsi di formazione rivolti ai lavoratori in somministrazione o comunque ai candidati a missione e, per questo, si è

³⁹ I questionari sono stati compilati da 45 responsabili di filiali, 22 funzionari commerciali e 2 addetti amministrativi.

scelto di ricomporre lo scenario esistente raccogliendo informazioni su realtà il più possibile eterogenee tra di loro. Ne consegue che la selezione delle filiali da coinvolgere, effettuata con la collaborazione dei responsabili della formazione a livello nazionale o di area, non è in alcun modo rappresentativa del peso specifico di ciascun gruppo sul totale del comparto. Tuttavia, come si evince dalla tabella 7, rispetto alle agenzie più grandi, seppur si è raggiunto un maggior numero di filiali, si è potuto coprire solo una piccola parte dell'universo, viceversa per le agenzie più piccole che contano un numero decisamente più contenuto di filiali, in alcuni casi, è stato possibile somministrare il questionario in tutte le filiali.

In generale, l'incidenza delle filiali coinvolte nell'indagine sul totale delle filiali attive nelle Agenzie selezionate varia dal 3,6% (è il caso di Adecco) al 100% (Agenzia Marvecs). Rispetto ad alcune Agenzie la copertura è molto alta: si tratta soprattutto di agenzie piccole e medie (come ad esempio In tempo, Humangest, Oasi lavoro), che rappresentano un laboratorio interessante di studio.

Tabella 7 Distribuzione di frequenza dei questionari raccolti per Agenzia (v.a. e val.%)

Agenzie	Filiali		Incidenza su totale delle filiali attive
	v.a.	val %	
Randstad	21	23	16,3
Adecco	11	12	2,6
Obiettivo Lavoro	12	13	8,2
In tempo	9	10	69,2
Kelly Services	7	8	13,2
Humangest	6	7	70,0
Metis	5	5	5,0
Interim25	4	4	26,7
Vedior	4	4	5,0
Oasi Lavoro	3	3	75,0
Umana	3	3	37,0
Open Job	3	3	6,3
Ge.vi	1	1	5,0
Real job	1	1	-
Marvecs	1	1	100
Totale	91	100	

Fonte: indagine Ires 2008 ed elaborazioni su dati forniti da Consiglio e Moschera

2.1.2. Lo strumento: elaborazione del questionario

La metodologia di indagine ha previsto tre fasi successive:

- ✓ una *fase preparatoria* per la costruzione del questionario che ha coinvolto i responsabili della formazione, in quanto testimoni qualificati, di alcune Agenzie⁴⁰ ed ha consentito di modulare il questionario in modo opportuno. Il percorso di ricerca è stato imperniato sul tema chiave 'della costruzione dei percorsi di formazione'. In questo senso si è cercato di individuare gli indicatori pregnanti che permettono di scomporre e successivamente ricostruire, in un'ottica di produzione di senso, gli elementi e i fattori che determinano l'azione formativa promossa e realizzata dalle Agenzie. Gli elementi di partenza, che costituiscono la base minima per l'individuazione delle caratteristiche salienti, utili a descrivere ed interpretare il tema oggetto di indagine, esaminano da una parte la strutturazione delle attività erogate (il numero complessivo dei corsi, la prevalenza tipologica, la progettazione in funzione dei beneficiari o delle aziende, le procedure di attivazione, la tempistica, i soggetti coinvolti, ecc.) e dall'altra la valutazione dell'impatto della formazione (indicatori di successo, punti di forza, elementi di criticità);
- ✓ una *fase di stesura* delle aree da indagare, previa operativizzazione delle variabili più significative. L'output di questa fase è stata una prima traccia del questionario;
- ✓ una *fase di controllo e messa a punto* dello strumento. Dopo un confronto con il committente e con i partner e un successivo pre-testing della traccia predisposta, sono state apportate alcune modifiche ed è stata licenziata la versione finale del questionario.

Al termine di questo processo è stato elaborato un questionario⁴¹ suddiviso in 5 sezioni e composto da 44 domande in prevalenza chiuse. L'articolazione del questionario è la seguente:

- a) una breve sezione anagrafica con le informazioni relative al compilatore e alla filiale di riferimento;
- b) la prima sezione denominata 'profilo della filiale' contiene un *set* di domande sulle attività svolte dalla filiale, la rete di aziende costruita e le specializzazioni settoriali, la banca dati dei lavoratori con le rispettive caratteristiche, l'offerta di formazione e i beneficiari;
- c) la seconda sezione denominata 'l'analisi dei bisogni formativi' punta a rilevare le modalità di raccolta delle informazioni utili per la definizione dei percorsi formativi;
- d) la terza sezione denominata 'la progettazione delle attività di formazione' comprende domande specifiche riferite al processo che va dall'ideazione alla richiesta di finanziamento al fondo Forma.Temp di un corso di formazione;

⁴⁰ I testimoni privilegiati sono: il dott. Bruno Boschiero di Vedior, il dott. Paolo Pezzotti di Open job, il dott. Riccardo Villa ex responsabile di Sinterim (recentemente acquistata da Trenkwalder), la dott.ssa Daniela Palazzi di Trenkwalder.

⁴¹ Il questionario così elaborato è stato redatto in formato .doc e successivamente trasformato, con il programma Adobe Live Cycle Designer 8.0, in un formato .pdf, più facilmente gestibile attraverso posta elettronica e più facilmente decodificabile. Questo tipo di format, infatti, facilita una compilazione univoca dei questionari perché presenta, per ogni domanda, campi appositamente progettati per registrare il diverso tipo di risposte previste (risposte multiple, risposte singole, numeriche o testo). Una volta compilato il modulo dall'intervistato sul proprio pc, può essere poi immediatamente rispedito attraverso posta elettronica.

- e) la quarta sezione denominata 'l'organizzazione degli interventi formativi' riguarda invece la gestione pratica dell'esperienza e punta a raccogliere informazioni che descrivano le specificità organizzative delle singole tipologie formative (base, professionale, continua, *on the job*, orientamento);
- f) la quinta sezione, infine, denominata 'la valutazione della formazione' ha lo scopo di far emergere le priorità e i significati attribuiti dagli addetti ai lavori alle esperienze di formazione realizzate con i finanziamenti del fondo.

2.1.3. Somministrazione, raccolta e trattamento dei dati. Note a margine

La fase di somministrazione è stata effettuata da luglio a settembre 2008.

L'iter per la somministrazione ha coinvolto dapprima i responsabili della formazione a livello nazionale o di area, tutte figure di riferimento per la Agenzia, i quali hanno fornito le indicazioni ed i contatti per le filiali a cui sono stati successivamente inviati i questionari.

Ai referenti delle filiali in questo modo individuate per comporre il campione di indagine, è stata inviata una e-mail, con in allegato il questionario, una breve introduzione alla ricerca e le istruzioni per la compilazione.

In alcuni casi i responsabili a livello centrale o di area hanno svolto un ruolo di nodo della rete aziendale diffondendo e raccogliendo i questionari rivolti alle singole filiali.

Complessivamente il percorso di distribuzione e raccolta dei questionari si è rivelato piuttosto vario, adattandosi con elasticità all'eterogeneo mondo delle Agenzie per il Lavoro, le quali, per altro, hanno mostrato un approccio estremamente flessibile e pragmatico nella collaborazione alla ricerca.

Nei casi in cui problemi tecnici di diversa natura hanno impedito la somministrazione nelle modalità previste, si è provveduto da parte delle filiali alla compilazione di questionari su carta e all'invio di scannerizzazioni, oppure ad invii cartacei mediante fax. Si è resa comunque sempre disponibile anche una somministrazione telefonica da parte di un ricercatore Ires.

Al termine della fase di somministrazione sono stati raccolti 91 questionari inseriti nel programma di elaborazione statistica SPSS. Ultimato l'inserimento dei dati, sono stati effettuati i controlli necessari a garantire "l'adeguatezza" delle informazioni in termini di coerenza e "la qualità" in termini di completezza.

L'iter metodologico è paradigmatico della complessità della rilevazione, nel corso della quale si è posta la necessità di sollecitare gli interlocutori non rispondenti, oppure di ricontattare telefonicamente a seguito di verifica di una parziale compilazione del questionario. Inoltre, va sottolineato che nel corso della rilevazione sono state molteplici le attività tese a monitorare l'andamento della stessa quali ad esempio: rispondere alle richieste di chiarimento in merito alla compilazione di parti del questionario, oppure sollecitare la partecipazione delle filiali che risultavano non avere aperto il messaggio *email* con allegato il questionario. In ogni caso, si è costantemente risposto alle osservazioni e alle richieste di chiarimento, gestendo le singole problematiche o anomalie presentatesi nel corso della rilevazione.

Nel corso delle attività condotta per l'indagine sono emerse alcune problematiche che vale la pena segnalare nell'ottica di un miglioramento delle prossime indagini sul tema.

- l'elevato *turn over* dei referenti di filiale che non permette di trovare facilmente una persona in grado di compilare in autonomia il questionario;
- il fatto che alcune filiali affidino in toto la formazione alla sede centrale, quindi l'impossibilità da parte di alcuni referenti di compilare parti del questionario e il conseguente allungamento dei tempi per via della compilazione a più mani;
- la complessità del questionario, che si è registrata soprattutto per le domande concernenti dati numerici da reperire nelle proprie banche dati (ed es. i numeri dei lavoratori iscritti alla filiale per "Stato lavorativo" e "Categorie" (d. 9), soprattutto in riferimento a piccole filiali, per le quali lievi cambiamenti in termini di numeri assoluti avrebbero comportato consistenti difformità in termini di distribuzione dei dati percentuali;
- la presenza nel questionario, di categorie concettuali che sono state interpretate in modo non univoco dagli intervistati (ad es. la categoria dei "Candidati a missione di lavoro temporaneo selezionati dall'agenzia") tanto da portare a ritenere che differenze nei dati possano essere riconducibili alla differente interpretazione di tali categorie.

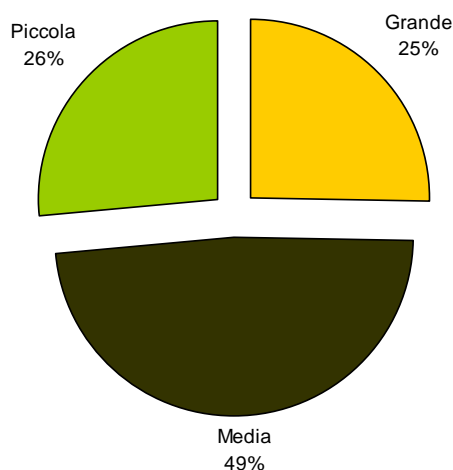
2.2. I profili delle filiali: attività, posizionamento e formazione realizzata

Le filiali coinvolte nell'indagine hanno organizzato durante il 2007 oltre 2.000 corsi di formazione finanziati da Forma.Temp, coinvolgendo circa 14.500 persone. La formazione risulta essere solo un pezzo dell'azione delle filiali, il più delle volte realizzata sotto l'impulso e la supervisione della sede centrale, che si caratterizzano per una operatività che segue un approccio diversificato: infatti la maggior parte realizza, oltre alla somministrazione, attività di intermediazione, di ricerca e selezione e di supporto alla ricollocazione professionale. Rispetto alla combinazione tipologica dell'offerta di formazione si distinguono tre gruppi di filiali: quelle che hanno un'offerta mono-tipologica, quelle che hanno un'offerta mista con una tipologia prevalente che supera il 50% del totale dei corsi ed infine quelle che hanno un'offerta mista bilanciata ovvero con una percentuale simile delle diverse tipologie formative. Le azioni di formazione riguardano numerose professionalità: sebbene le richieste di lavoro pervenute nell'ultimo anno alle filiali abbiano riguardato in maggioranza operai generici e/o specializzati, la maggior parte di esse rispetto al mercato ha un orientamento misto che consiste nell'offrire sia profili di bassa qualifica (in prevalenza), sia profili tecnici e qualificati in uno o più settori produttivi.

2.2.1. Filiali: dimensione e distribuzione geografica

Aggregando i dati sulla base della dimensione della Agenzia (casa madre) misurata in termini di fatturato, rileviamo che il campione è formato prevalentemente da filiali che afferiscono a gruppi di medie dimensioni (49%), mentre le filiali collegate ad Agenzie di grandi e di piccole dimensioni sono simili (rispettivamente 25% e 26%) (figura 9).

Figura 9 Raggruppamento di filiali per dimensione dell'Agenzia di riferimento (val.%)



Fonte: indagine Ires, 2008

La maggior parte delle filiali (51, pari al 56%) che hanno partecipato all'indagine ha avviato la propria attività nell'arco temporale che va dal 1998 al 2001⁴²; tuttavia, nel campione vi sono anche filiali di più recente apertura: 8 nel 2002, 6 nel 2003, 5 nel 2004, 11 nel 2005, 6 nel 2006 e 4 nel 2007. Incrociando l'informazione riferita all'anno di apertura con la dimensione della Agenzia (casa madre) emerge uno spaccato di forte dinamismo soprattutto per quanto concerne le piccole Agenzie. Sebbene il comparto interinale al suo 'esordio' si sia caratterizzato per una chiara definizione dei propri confini, con il tempo si è sempre più diversificato poiché nuovi operatori sono entrati ritagliandosi specifiche fette di mercato e diversificando la propria offerta di attività. Oggi la tendenza in atto è quella di un'espansione dei gruppi più piccoli e di una stabilizzazione di quelli più grandi: ben il 67% delle filiali aperte tra il 2005 e il 2007 appartiene ad un gruppo piccolo, mentre solo il 4% fa parte di un'Agenzia grande; viceversa la grande maggioranza delle filiali aperte tra il 1998 e il 2000 fa parte di gruppi grandi (40%), mentre rilevante è l'incidenza di filiali afferenti ad Agenzie di medie dimensioni che sono state aperte tra il 2001 e il 2004 (tabella 8).

Tabella 8 Anno di apertura delle filiali per dimensione dell'Agenzia (v.a. e val.%)

	1998-2000		2001-2004		2005-2007		totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Grande	14	40	8	23	1	4	23	25
Media	19	54	19	54	6	29	44	49
Piccola	2	6	8	23	14	67	24	26
<i>Totale</i>	35	100	35	100	21	100	91	100

Fonte: indagine Ires, 2008

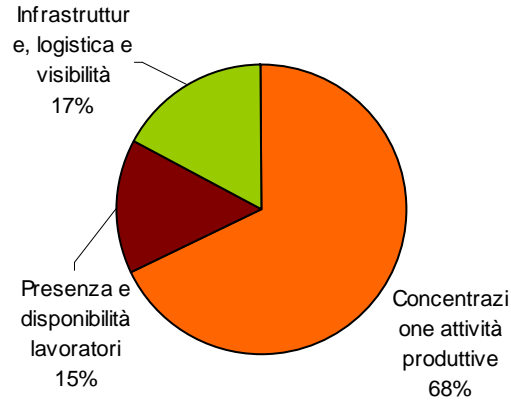
Un elemento che caratterizza la strategia di posizionamento e di espansione di una Agenzia per il lavoro è il criterio seguito per la localizzazione della zona dove aprire una nuova filiale. Nella maggior parte dei casi la zona dove collocare una nuova filiale viene individuata sulla base della presenza delle attività produttive (68%), solitamente le Agenzie decidono di aprire una nuova filiale in un'area dove già ne operano altre oppure la scelta avviene sulla base di una sollecitazione di un grande cliente o ancora è possibile che l'Agenzia voglia sondare le reali capacità commerciali di una zona. La vocazione territoriale è un elemento molto importante per lo sviluppo strategico di una Agenzia; meno spesso invece la scelta del luogo dove aprire la filiale appare influenzata dal *marketing localizzativo* ovvero dalla realizzazione di uno studio di fattibilità attuato nell'ottica di individuare la presenza di migliori infrastrutture e dotazioni logistiche, di poli formativi e di una maggiore fruibilità dei servizi (indicata dal 17% delle filiali). Infine il 15% delle filiali ha indicato che la scelta della zona dove aprire l'ufficio è legata alla presenza di un potenziale bacino di lavoratori (figura 10).

Tra le filiali coinvolte quindi prevalgono criteri di scelta funzionali ai bisogni e alle esigenze delle imprese clienti (filiali orientate agli utilizzatori) piuttosto che obiettivi di reclutamento e selezione (filiale orientate ai lavoratori). In ogni caso la decisione dell'apertura di una nuova filiale è quasi sempre presa dalla sede centrale, in ogni caso

⁴² Nello stesso periodo il comparto è stato molto dinamico: le Agenzie autorizzate sono passate da 34 a 60 e le rispettive filiali da 400 a più di 2.000. Cfr: Consiglio e Moschera, 2001.

frequentemente partecipano al processo in forma consultiva anche i livelli subordinati⁴³.

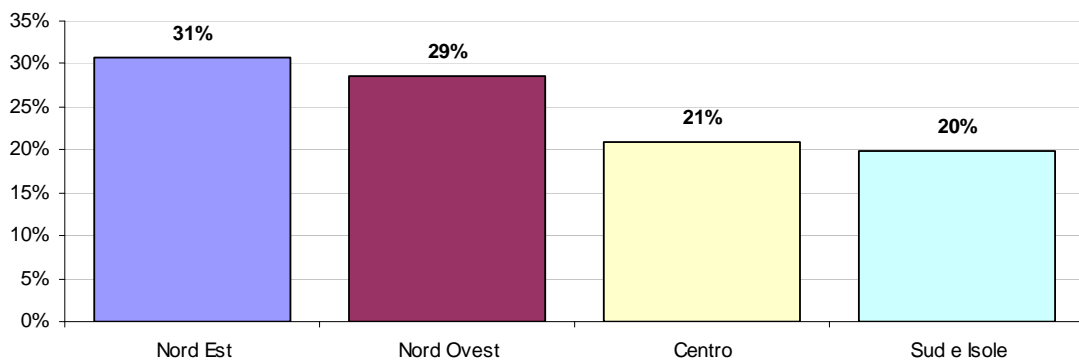
Figura 10 Criterio di localizzazione della filiale (val.%)



Fonte: indagine Ires, 2008

Le 91 filiali che hanno partecipato all'indagine sono rappresentative di diverse realtà territoriali: il 31% si trova in regioni del Nord Est, il 29% nel Nord Ovest, il 21% nel Centro e il 20% nelle isole (figura 11). In generale le regioni toccate sono 16⁴⁴, ed i comuni 57⁴⁵. Il campione raggiunto, quindi, seppur sovrastima la presenza di Agenzia nelle regioni del Sud può considerarsi rappresentativo dei diversi territori geografici.

Figura 11 Ripartizione geografica del campione (val.%)



Fonte: indagine Ires, 2008

⁴³ Consiglio S., Moschera L., *Le agenzie per il lavoro. Organizzazione, regolazione, competitività*. Il Sole 24 Ore, 2005, CIT., pag 247

⁴⁴ Lombardia (16), Emilia-Romagna (13), Veneto (10), Lazio (8), Piemonte (8), Toscana (7), Campania (6), Puglia (5), Abruzzo (3), Friuli (3), Marche (3), Sicilia (3), Liguria (2), Trentino (2), Sardegna (1), Umbria (1).

⁴⁵ Alessandria, Ancona, Asti, Bari, Bologna, Borgosesia, Brindisi, Cagliari, Calozocorte, Caserta, Castano Primo, Castiglione delle Stiviere, Catania, Cesano Boscone, Cesena, Civitavecchia, Conegliano, Corsico, Cremona, Cuneo, Empoli, Fabriano, Faenza, Ferrara, Firenze, Frosinone, Genova, Lecce, Lecco, Livorno, Manerbio, Maniago, Meda, Milano, Modena, Moncalieri, Napoli, Oggiono, Orbassano, Padova, Palermo, Perugia, Pescara, Piacenza, Pontedera, Ravenna, Rimini, Roma, San Benedetto del Tronto, Thiene, Torino, Trento, Udine, Varese, Venezia, Vercelli, Verona.

La distribuzione territoriale delle filiali campione aggregate in base alla dimensione della Agenzia evidenzia che nelle regioni del Nord Est e del Nord Ovest l'incidenza dei gruppi grandi è maggiore (rispettivamente il 50% e il 58% delle filiali fa parte di un gruppo di medie dimensioni), mentre nelle regioni del Centro e del Sud la composizione del campione presenta un'incidenza maggiore di Agenzie di piccole e medie dimensioni (tabella 9).

Tabella 9 Distribuzione territoriale delle filiali per dimensione di Agenzia (v.a. e val %)

	Nord Est		Nord Ovest		Centro		Sud e Isole		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Grande	8	29	9	35	4	21	2	11	23	25
Media	14	50	15	58	7	37	8	44	44	49
Piccola	6	21	2	7	8	42	8	45	24	26
<i>Totale</i>	28	100	26	100	19	100	18	100	91	100

Fonte: indagine Ires, 2008

Le Agenzie più grandi hanno coinvolto le filiali attive in diverse regioni (come ad esempio Adecco, Obiettivo Lavoro e Randstad); con le agenzie più piccole, invece, si è privilegiato un approccio diverso, anche perché spesso le agenzie di piccole dimensioni non hanno una diffusione capillare, al contrario hanno un forte legame territoriale.

2.2.2. Attività e posizionamento sul mercato: più grande, più segmenti di attività

La riforma del mercato del lavoro⁴⁶ ha disegnato nuovi assetti organizzativi ridefinendo ruoli, attività, condizioni e modalità operative dei soggetti privati che si occupano di incontro domanda e offerta di lavoro. Per quanto riguarda il settore interinale, ribattezzato somministrazione di lavoro, le Agenzie di lavoro interinale o temporaneo, già introdotte con la Legge 196/1997, sono state trasformate in nuovi soggetti privati (denominate Agenzie per il lavoro) che, previo autorizzazione del Ministero del Lavoro, possono svolgere le seguenti attività⁴⁷:

- ✓ somministrazione di lavoro (a tempo determinato e indeterminato);
- ✓ intermediazione tra domanda e offerta di lavoro;
- ✓ ricerca e selezione di personale;
- ✓ supporto alla collocazione professionale (*outplacement*).

Oltre alla somministrazione di lavoro, quindi, le Agenzie possono occuparsi anche di raccogliere curricula di lavoratori o persone in cerca di lavoro e gestire attività di *matching* domanda-offerta; svolgere attività di selezione (colloqui, bilancio delle competenze, ecc.) per individuare profili professionali su precise richieste delle imprese; mettere in campo interventi finalizzati a ricollocare sul mercato i lavoratori a

⁴⁶ Legge n° 30 del 14 febbraio 2003, cosiddetta Legge Biagi, e il Decreto Lgs n°276 del 10 settembre 2003

⁴⁷ Rif. D. Lgs 276/2003, art.2

rischio di mobilità o licenziamento. Il superamento del monopolio pubblico in materia di collocamento al lavoro prodotto dalla riforma ha creato ampi spazi di manovra per le ex agenzie interinali che una volta superata l'esclusività dell'oggetto sociale si sono trasformate in Agenzie per il lavoro sperimentandosi in un mercato maggiormente fluido e in rapida crescita.

Non tutte le filiali raggiunte svolgono le nuove attività consentite, come emerge dalla ricerca coesistono assetti organizzativi differenti che caratterizzano le singole filiali, anche se la maggior parte delle filiali esercita più attività:

- 6 filiali si occupano esclusivamente di somministrazione di lavoro e risultano quindi essere agenzie 'focalizzate'⁴⁸;
- 9 filiali sono 'polifunzionali'⁴⁹ ossia oltre alla somministrazione svolgono tutte le altre attività consentite dalla legge (ricerca e selezione di personale, intermediazione e ricollocazione professionale);
- 77 filiali invece hanno un assetto 'diversificato' ovvero hanno una polifunzionalità parziale che combina, caso per caso, al massimo tre diversi segmenti di attività, compresa la somministrazione.

A causa dell'esiguità dei dati è possibile delineare solo delle ipotesi di relazione tra l'assetto delle attività e la dimensione dell'Agenzia di appartenenza: le filiali che hanno una struttura polifunzionale sono per lo più affiliati a grandi gruppi (56%), mentre le filiali che svolgono attività diversificate, sono quelle appartenenti ad agenzie di media dimensione (52%)(tabella 10).

Tabella 10 Assetto delle attività svolte dalle filiali, per dimensione dell'Agenzia (val% e v.a.)

<i>Dimensione Agenzia</i>	Focalizzato	Polifunzionale	Diversificato
Grande	17	56	23
Media	50	11	52
Piccola	33	33	25
<i>Totale</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
Totale v.a.	6	9	77

Fonte: indagine Ires, 2008

2.2.3. L'operatività delle filiali

Alle filiali di norma è affidato il compito di gestire le principali attività di *front office* e, in particolare, quelle connesse all'acquisizione e gestione dei lavoratori e dei clienti in una specifica area territoriale. La struttura operativa delle filiali è solitamente composta dalle seguenti figure professionali:

- il responsabile di filiale, che gestisce l'ufficio monitorando e coordinando le commesse avviate e i nuovi clienti. Il responsabile di filiale ha la funzione di 'cinghia di trasmissione' tra l'Agenzia madre e il territorio;

⁴⁸Consiglio S., Moschera L., *Le agenzie per il lavoro. Organizzazione, regolazione, competitività*. Il Sole 24 Ore, 2005, pag. 217

⁴⁹ Cfr. Isfol http://www.isfol.it/Glossario/Definizione/index.scm?lettera=A&codi_termine=428

- i selezionatori si occupano di tutte le fasi che costituiscono il processo di selezione: dall'attività di *screening* dei curricula allo svolgimento dei colloqui con i candidati;
- i funzionari commerciali (questa categoria comprende anche i *key account manager*) hanno il compito di sviluppare la nuova clientela potenziale e di gestire e consolidare il portfolio clienti;
- gli addetti amministrativi, che gestiscono i contratti stipulati tra il lavoratore, l'Agenzia e l'impresa committente.

Dai risultati dell'indagine emerge che all'interno della filiale non sono presenti sempre tutte le diverse figure professionali, spesso, infatti, alcune figure svolgono diverse funzioni (amministrativa e di selezione oppure responsabile della filiale e commerciale). Si rileva, comunque, che i ruoli e le funzioni dei professionisti che lavorano nelle filiali varia da Agenzia ad Agenzia, rispondendo a precisi modelli organizzativi che caratterizzano e distinguono le singole società.

Le filiali coinvolte hanno una struttura che si compone da minimo un dipendente (due filiali) ad una massimo di 8-10 dipendenti (4 filiali). La maggior parte delle filiali ha però 3 dipendenti (29 filiali). Tendenzialmente l'organico risulta essere più ridotto nelle filiali di più recente apertura (tabella 11).

Tabella 11 Numero medio di dipendenti per anno di inizio attività

	Numero medio	Desv. Std	Totale casi
1998-2000	4,3	1,56	35
2001-2004	3,7	1,71	35
2005-2007	3,0	1,82	21
Totale	3,8	1,73	91

Fonte: indagine Ires, 2008

A seconda dell'organico e delle modalità di raccordo tra la sede centrale e la filiale sono stati individuati in letteratura tre modelli organizzativi⁵⁰:

- il modello della filiale leggera dove i dipendenti (generalmente 2 o al massimo 3) si occupano esclusivamente delle attività commerciali e di quelle di reclutamento e selezione degli aspiranti lavoratori;
- il modello della filiale pesante, in cui al contrario sono impiegate diverse persone (da più di 3 ad un massimo di 10/12) che svolgono accanto alle attività di base anche funzioni più propriamente di marketing;
- infine, il modello della filiale sportello è un'unità organizzativa dove lavora una sola persona che si occupa dell'attività di raccolta dei *curricula* e degli aspetti amministrativi.

Figura 12 Distribuzione delle filiali per modello organizzativo (v.a.)

Filiale leggera	48
Filiale pesante	40
Filiale sportello	2

Fonte: indagine Ires, 2008

⁵⁰ Consiglio S., Moschera L., *Le agenzie per il lavoro. Organizzazione, regolazione, competitività*. Il Sole 24 Ore, 2005, Cit., pp 250-251

Indipendentemente dal numero di personale coinvolto nelle filiali si rileva un'alta incidenza di persone assunte a tempo indeterminato. Nel corso della rilevazione si è verificato altresì che nelle filiali vi è un alto *turn over* dei dipendenti.

2.2.3.1. Le banche dati

Le filiali del campione hanno nella loro banche dati oltre 400.000 nominativi: si va da un minimo di 70 persone ad elenchi che contengono un massimo di 25.700 persone. Se si incrociano le variabili prese in esame emerge una forte correlazione tra la consistenza della banca dati (*range*) e l'anno di apertura della filiale (tabella 12). Indubbiamente le banche dati sono oggetti informatici in evoluzione che progressivamente acquisiscono nuove informazioni, si deduce quindi che le filiali che operano da più anni abbiano potuto inserire nei propri elenchi informatizzati un maggior numero di potenziali lavoratori. Tuttavia non è solo il fattore tempo ad avere una certa importanza: rilevante è, infatti, anche l'esperienza maturata dalla filiali in termini di funzionamento, di azioni di *marketing* e di esperienza nel settore.

Tabella 12 Anno di apertura per range della banca dati (val.%)

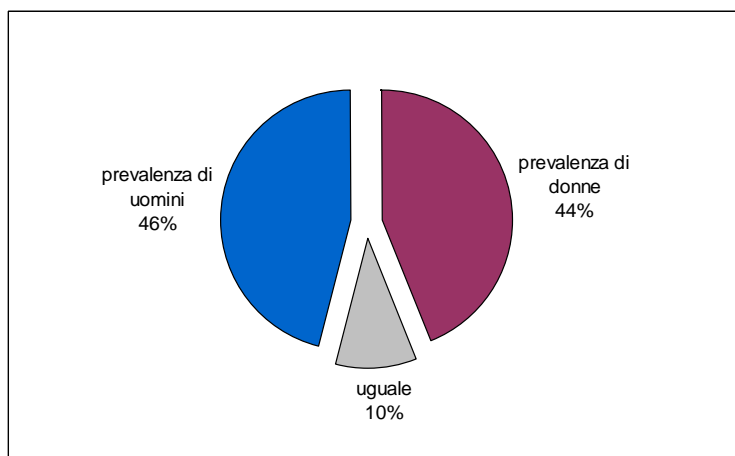
	1998-2000	2001-2004	2005-2007	totale
<i>Val. %</i>				
< 650	16	29	33	25
651-2000	16	26	38	25
2001-7999	22	26	24	24
> 8000	47	20	5	26
Totale	100	100	100	100

Fonte: indagine Ires, 2008

Le banche dati contengono informazioni relative alle caratteristiche socio-anagrafiche, professionali e lavorative degli iscritti. Rispetto al sesso, si rileva che il 46% delle filiali ha una banca dati *connotata dal genere maschile* (gli iscritti sono per più del 50% uomini), il 44% delle filiali ha, invece, una prevalenza di iscritti donne; mentre il 10% delle filiali ha una banca dati con una sostanziale parità tra iscritti donne e uomini (figura 13). Rispetto alla nazionalità, invece, emerge una prevalenza di filiali con iscritti di nazionalità italiana (l'81%), mentre nel 14% dei casi vi sono banche dati con un numero maggiore di iscritti di nazionalità straniera; solo il 5% delle filiali, invece, possiede banche dati con metà iscritti italiani e metà iscritti stranieri (figura 14).

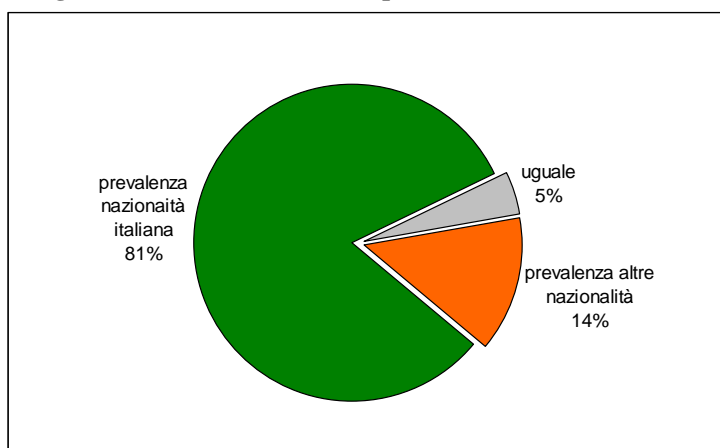
I candidati a missione iscritti nelle banche dati delle filiali coinvolte nell'indagine sono in prevalenza giovani lavoratori (25-30enni), percentualmente rilevante è anche la presenza di 31-50enni. Al contrario il gruppo degli over50 non supera in nessun caso il 21% degli iscritti (tabella 13).

Figura 13 Iscritti nei *database*, per genere (val.%)



Fonte: indagine Ires, 2008

Figura 14 Iscritti nei *database*, per nazionalità (val.%)



Fonte: indagine Ires, 2008

Tabella 13 Principali statistiche per classi di età degli iscritti nei *database*

Classi di età	Valori sistetici			
	% min	% max	% media	<i>Dev Std</i>
Fino ai 24	0	50	20	9.9
Dai 25 ai 30	20	93	38	13.1
Di 31 ai 50	5	66	35	14.8
Oltre i 50	0	21	6	5.1

Fonte: indagine Ires, 2008

Per quanto riguarda la presenza di categorie svantaggiate all'interno della banca dati si rileva quanto segue:

- la grande maggioranza delle filiali ha in banca dati candidati appartenenti alle categorie svantaggiate (70 filiali su 91 dichiarano di avere tra gli iscritti una

percentuale variabile di disoccupati di lungo periodo; 77 filiali su 91 hanno quote di iscritti a liste di mobilità e di disabili) (tabella 14);

- l'incidenza massima delle categorie svantaggiate è maggiore per i disoccupati e minore rispetto ai disabili; mediamente nelle banche dati delle 70 filiali prese in considerazione l'incidenza dei disoccupati è pari al 19%; di minore impatto risulta l'incidenza di persone in mobilità (5%) e di disabili (3%).

Tabella 14 Indicatori sugli iscritti nei database appartenenti alle categorie svantaggiate

	N° agenzie che hanno candidati appartenenti alle seguenti categorie	Incidenza massima	Incidenza media	Dev. Std.
Disoccupati lunga durata	70	90%	19%	28,1
Iscritti liste di mobilità	77	30%	5%	6,1
Disabili	77	15%	3%	3,7

Fonte: indagine Ires, 2008

2.2.4. La somministrazione: core business delle Agenzie

Nonostante per la maggior parte delle filiali la somministrazione non sia più l'unico *core business*, il settore continua ad essere l'attività prevalente. Infatti, in relazione alle dinamiche produttive ed occupazionali, il comparto interinale ha mostrato un'interessante crescita negli ultimi anni (vedi capitolo 1). Per quale motivo le aziende richiedono lavoratori in somministrazione?

Nella prima fase di sperimentazione del comparto (1999), il lavoro interinale veniva definito dalle imprese utilizzatrici come un sistema finalizzato al "recupero di flessibilità produttiva nell'ambito della manodopera di tipo operaio-industriale di medio-bassa qualificazione"⁵¹. Recenti evidenze tratte dai risultati delle indagini della Banca d'Italia mostrano che l'utilizzo del lavoro in somministrazione è legato anche ad esigenze di adattamento delle mansioni all'evoluzione della qualità e, non solo, della quantità della domanda⁵².

Nella nuova disciplina (D. Lgs 276/03, art.20, co.4) sono stati abbandonati i principi della "temporaneità" e della "flessibilità contrattata" a favore di un modello incentrato su clausole generali riferite a ragioni di carattere tecnico, produttivo, organizzativo o sostitutivo, anche se riferibili all'ordinaria attività dell'utilizzatore.

Secondo il parere degli operatori delle filiali il motivo prevalente per il quale le aziende richiedono lavoratori in somministrazione è riconducibile a questioni produttive ovvero la gestione dei picchi di lavoro (indicato dal 63% delle filiali); rilevante è anche la percentuale di filiali (21%) che indica come motivo principale di utilizzo del lavoro interinale la possibilità di conoscere il lavoratore per un successivo inserimento nell'organico dell'azienda (tabella 15). Altre motivazioni indicate sono: la sostituzione dei lavoratori temporaneamente assenti (indicato dall'8% delle filiali), la

⁵¹ Cfr. Isfol, Il lavoro interinale. Prima ricerca nazionale sui Centri per l'impiego, 2001

⁵² Cfr. Ebitemp Osservatorio-Centro Studi, Flessibilità interna e flessibilità esterna nell'industria e nei servizi non finanziari: i risultati delle indagini Banca d'Italia sulle imprese industriali e dei servizi. Luglio 2008.

riorganizzazione dell'organico (5%) e la opportunità di formare le risorse da inserire in azienda (3%).

Tabella 15 Motivo di richiesta di lavoratori in somministrazione da parte delle aziende (v.a. e val%)

	v.a	val. %
Gestire picchi di lavoro	57	63
Conoscere il lavoratore per eventuale indeterminato	19	21
Sostituire lavoratori temporanei assenti	7	8
Riorganizzare l'organico	5	5
Formare risorse da inserire in azienda	3	3
Total	91	100

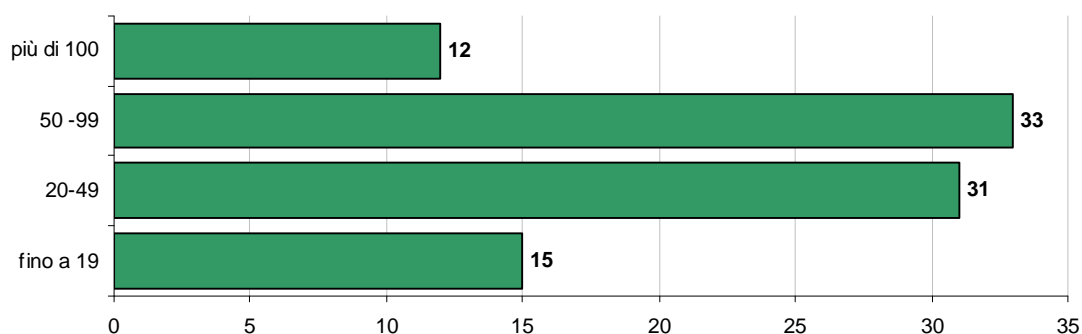
Fonte: indagine Ires, 2008

Una recente indagine Ires rivolta ai lavoratori in somministrazione ha rilevato che secondo l'opinione di quest'ultimi le ragioni per cui le aziende ricorrono a questo tipo di contratti sono prevalentemente legate al fabbisogno contingente/stagionale, legato a picchi di lavoro e alla possibilità di assumere lavoratori solo in determinati periodi dell'anno (44,4%) e al fabbisogno sostitutivo di personale che si viene a creare in seguito ai licenziamenti, alla maternità e ai pensionamenti⁵³.

2.2.4.1. La platea delle aziende

Le filiali contattate nel corso della ricerca appartengono ad Agenzie che, come si è già illustrato, differiscono per storia, dimensione, organizzazione; ne consegue che la platea di aziende 'agganciate' è assai variabile. Nel corso del 2007 il *range* più ricorrente di imprese che hanno richiesto lavoratori è "50-99" (indicato da 33 filiali); numerose filiali (31 filiali) hanno indicato anche l'intervallo "20-49"; più contenuto, invece, risulta essere sia il numero di filiali "a rete grande" (12 filiali) che hanno avuto richieste di lavoratori da più di 100 aziende, sia il gruppo di filiali "a rete piccola" (15 filiali) che, al contrario, hanno firmato contratti con al massimo 19 aziende (figura 15).

Figura 15 Distribuzione delle filiali per numero di aziende che hanno richiesto lavoratori nel 2007 (v.a.)



Fonte: indagine Ires, 2008

⁵³ Altieri G., Dota F., Piersanti M., *Percorsi nel lavoro atipico. Il caso dei lavoratori interinali*, 2009, cit., pag 31

Il numero di aziende che richiedono lavoratori in somministrazione, come è emerso, varia da filiale a filiale: generalmente le filiali che risultano essere attive da poco tempo sul mercato hanno minori relazioni commerciali (il 67% ha un portafoglio di massimo 49 aziende), al contrario le filiali che operano da più anni, ed in particolare quelle che hanno avviato la loro attività già negli anni 1998-2000, sono quelle che mostrano un portafoglio clienti più corposo (il 40% ha raccolto richieste di lavoratori da parte di 50-99 aziende, ed il 26% da oltre 100 aziende) (tabella 16).

Tabella 16 Numero di aziende che hanno richiesto lavoratori alle filiali (v.a. e val%)

	Anno inizio attività							
	1998-2000		2001-2004		2005-2007		totale	
	v.a.	val %	v.a.	val %	v.a.	val %	v.a.	val %
fino a 19	3	9	8	23	4	19	15	16
20-49	9	26	12	34	10	48	31	34
50-99	14	40	13	37	6	29	33	36
100 e più	9	26	2	6	1	5	12	13
	35	100	35	100	21	100	91	100

Fonte: indagine Ires, 2008

Per quanto riguarda le attività di reclutamento, negli ultimi anni, le Agenzie per il lavoro hanno rivestito un ruolo molto importante soprattutto nel settore manifatturiero e nelle regioni settentrionali⁵⁴. La clientela principale delle filiali coinvolte nell'indagine è costituita dalle imprese del settore industriale⁵⁵ (58%): il ramo prevalente è quello metalmeccanico indicato come primo settore produttivo che richiede manodopera in somministrazione da 41 filiali (tabella 17). Le altre aziende che richiedono prevalentemente lavoratori in questo settore sono: le imprese portuali e le industrie che si occupano della lavorazione della plastica e della gomma. Per quanto riguarda il macro-settore dei servizi spiccano le aziende che si occupano di commercio (indicate da 12 filiali), quelle che si occupano di trasporti e telecomunicazione (11 filiali), le aziende che si occupano di sanità (4 filiali), gli alberghi e i ristoranti (3).

Oltre al primo settore produttivo di sbocco si è chiesto agli intervistati di indicare il secondo e il terzo settore produttivo che contraddistingue le aziende che richiedono lavoratori in somministrazione. Elaborando insieme i dati raccolti si rileva che la maggior parte delle filiali (44%) si rapporta sia con imprese del settore industriale sia con imprese ed aziende attive nel settore dei servizi; tuttavia il 30% delle filiali fornisce lavoratori esclusivamente ad aziende del settore dell'industria mentre il 26% delle filiali, nel 2007, ha ricevuto richieste di lavoratori solo da aziende attive nel settore dei servizi (figura 16).

⁵⁴ Comunicato Stampa del Rapporto ISAE, marzo 2008; CNEL, Rapporto sul mercato del lavoro 2007, luglio 2008

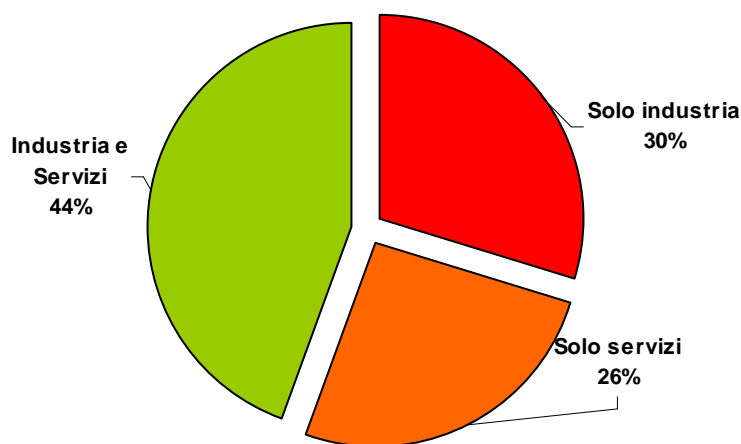
⁵⁵ La distribuzione settoriale che emerge dall'elaborazione dei dati di indagine è in linea con quella rilevata a livello nazionale così come rilevato nel report edito dall'Osservatorio Ebitemp, *Il lavoro interinale negli archivi Inail, un aggiornamento del quadro statistico al 2006*, Ottobre 2007.

Tabella 17 Primo settore produttivo delle aziende che richiedono lavoratori in somministrazione (v.a. e val%)

Macrosettori	Settori	v.a.	val. %
Industria	Metalmeccanico	41	
	Portuale	3	
	Lavorazione gomma-plastica	3	
	Lavorazione metalli	1	
	Legno	1	
	Tessile-abbigliamento	1	
	Mezzi di trasporto	1	
	Conciario-pelli	1	
	Alimentare	1	
totale		53	58%
Servizi	Commercio	12	
	Trasporti e telecomunicazioni	11	
	Sanità	4	
	Alberghi-ristoranti	3	
	Servizi alle imprese	3	
	Intermediazione finanziaria	3	
	Servizi pubblici	2	
	totale		38
	Totale	91	100

Fonte: indagine Ires, 2008

Figura 16 Specializzazione per macro-settori produttivi (val.%)



Fonte: indagine Ires, 2008

I profili più richiesti dalle aziende durante l'anno passato sono stati gli operai generici (44% delle filiali lo indica come primo profilo richiesto), e gli impiegati e/o segretarie e/o addetti agli sportelli (indicati come profili più richiesti dal 16% delle filiali) (tabella 18). Gli operai specializzati sono le professioni più richieste dal 9% delle filiali. Meno richieste risultano, invece, le professioni maggiormente qualificate come ad esempio: le professioni tecnico-scientifiche (4%), le professioni informatiche

(2%). Aggregando i profili professionali analizzati in tre classi si rileva che per la maggior parte delle filiali (57) il profilo più richiesto è quello dell'operaio generico e/o specializzato, per 24 filiali, invece, i lavoratori in somministrazione più richiesti sono gli impiegati e gli addetti alle vendite. Solo 9 filiali, infine, selezionano prevalentemente profili maggiormente qualificati ovvero professioni tecniche in ambito amministrativo, scientifico e/o informatico.

Tabella 18 Profilo professionale prevalentemente richiesto dalle aziende (val. %)

Profilo	Val %	Profilo sintetico
Operai generici nell'industria	44	Operai specializzati e/o generici (63%)
Conduttori operatori di macchine	10	
Artigiani operai specializzati	9	
Impiegati segretari addetti	17	Impiegati e addetti alle vendite (28%)
Professioni commerciali - turistiche	9	
Professioni non qualificate nel terziario	2	
Professioni tecnico amministrative	3	Professioni tecniche (9%)
Professioni tecnico scientifiche	4	
Professioni tecnico informatiche	2	
Totale	100	

Fonte: indagine Ires, 2008

Spesso le filiali si occupano della selezione di più profili professionali. Se si analizzano i dati riferiti ai due principali profili professionali richiesti dalle aziende si rileva che un terzo delle filiali si occupa quasi esclusivamente di collocare operai specializzati e/o generici (33%), l'8% di collocare solo impiegati e addette alle vendite e il 3% di collocare esclusivamente professioni tecniche. Il restante 56% tende a collocare le varie figure professionali secondo diverse combinazioni (il 4% professioni tecniche e impiegati; il 2% professioni tecniche e operai, ecc.) (tabella 19).

Tabella 19 Correlazione tra primo e secondo profilo professionale richiesto dalle aziende (val.%)

Primo profilo	Secondo profilo		
	Professioni tecniche	Impiegati e addetti alle vendite	Operai specializzati e/o generici
Professioni tecniche	3%	4%	2%
Impiegati e addetti alle vendite	7%	8%	12%
Operai specializzati e/o generici	12%	18%	33%

Fonte: indagine Ires, 2008

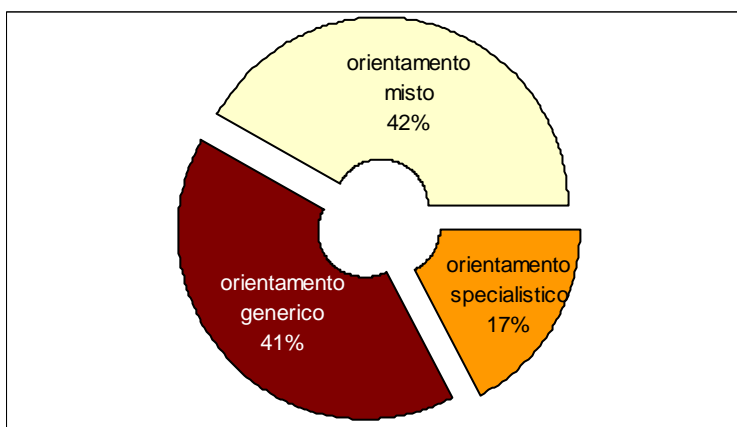
Le informazioni relative al macro-settore produttivo di destinazione dei lavoratori a missione prevalente e alla tipologia di profilo professionale richiesto ci consente di classificare le filiali sulla base di diversi tipologie di specializzazione⁵⁶:

1. 'orientamento generico' che consiste nell'offrire profili e figure professionali eterogenee per tipo di specializzazione (professioni tecniche e impiegati e addetti alle vendite e operai) e settore di destinazione (industria e servizi);

⁵⁶ La classificazione prende spunto dall'analisi sulla segmentazione elaborata da S. Consiglio e L. Moschera.

2. 'orientamento specialistico' che consiste nella scelta di offrire solo alcune figure professionali (professioni tecniche o impiegati o operai) o di servire unicamente imprese appartenenti ad un determinato settore (industria o servizi);
3. 'orientamento misto' che consiste nello stabilire contatti prevalentemente con un solo settore (industria o servizi) offrendo figure professionali eterogenee, oppure nel rivolgersi indistintamente ad imprese (industria e servizi) limitatamente ad alcune figure specializzate (professioni tecniche o impiegati o operai).

Figura 17 Tipologie di specializzazione delle filiali (val%)



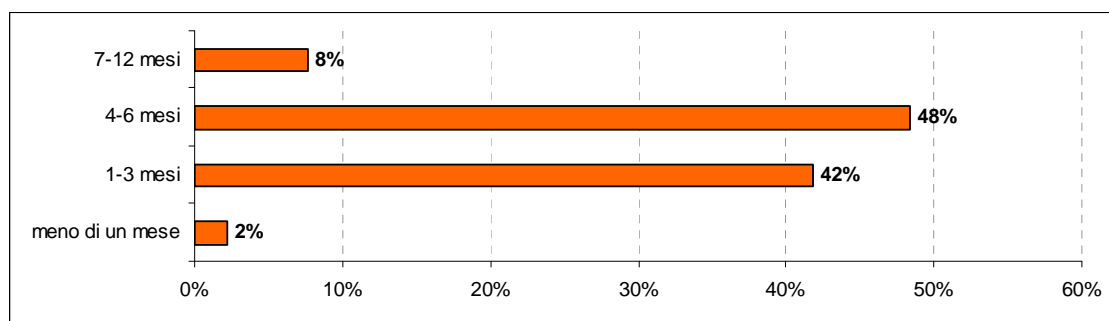
Fonte: indagine Ires, 2008

Tra le filiali del campione prevale l'orientamento misto (38 filiali, il 42% del campione), vi è comunque un gruppo consistente di filiali che adottato un orientamento generico (37 filiali, il 41% del campione), mentre è minoritario il gruppo di filiali che segue un orientamento di tipo specialistico (16 filiali, il 17% del campione) (figura 17).

2.2.4.2. Il placement

I lavoratori avviati a missione dalle filiali che hanno partecipato all'indagine durante il 2007 sono stati complessivamente 42.255, si va da un 70 lavoratori avviati ad un massimo di 2.035⁵⁷. La maggior parte delle filiali (il 48%) dichiara che le missioni avviate hanno una durata compresa tra i 4 e i 6 mesi; rilevante è anche la percentuale di filiali (42%) che dichiara una durata media di 1 – 3 mesi; meno frequenti risultano, invece, sia le missioni con durata compresa tra i 7 e i 12 mesi (8%) che quelle di durata inferiore al mese (indicata come durata media solo dal 2% del campione) (figura 18).

⁵⁷ La domanda inserita nel questionario puntava a rilevare il numero di lavoratori avviati a missione nel corso del 2007 e non il numero di missioni, tuttavia potrebbe esserci stato un *misunderstanding*. Si rileva infatti l'elevata frequenza di missioni a breve termine: da solo un week-end ad un mese di impiego, quindi nel computo è molto probabile che sia stato riportato il numero di avvii a missione di uno stesso lavoratore.

Figura 18 Durata delle missioni (val%)

Fonte: indagine Ires, 2008

Il numero di lavoratori in somministrazione assunti dalle aziende al termine della missione oscilla tra un minimo di 2 ad un massimo di 350, la media è di 22,5 lavoratori per filiale, per un totale di oltre 6mila lavoratori (tabella 20). Nonostante vi sia un'altissima varianza, testimoniata anche da un'alta deviazione standard (74,362), la media è stata utilizzata come segnalatore di una potenziale correlazione tra variabili. Infatti se mettiamo in relazione il numero medio di lavoratori assunti in seguito ad una missione di lavoro e la ripartizione geografica della filiale si rileva che nelle regioni del nord, ed in particolare in quelle del nord ovest, si verificano più processi di stabilizzazione. Come è stato già illustrato anche nel primo capitolo la diffusione del sistema del lavoro in somministrazione è più alta al Nord che al Sud, evidentemente questa diffusione riflette l'assetto economico e produttivo del paese.

Tabella 20 Distribuzione media dei lavoratori assunti in seguito ad una missione

	N° Filiali	Valore Min	Valore Max	Media di lavoratori assunti	Dev. Std
Nord Est	26	2	350	99,92	79,675
Nord Ovest	25	5	350	96,64	82,383
Centro	17	9	217	66,82	61,179
Sud e Isole	16	0	160	34,19	39,770
Tot	84	0	350	79,73	74,362

Fonte: indagine Ires, 2008

Un ulteriore elemento informativo può essere rilevato analizzando il settore produttivo delle aziende con le quali le filiali hanno stabilito convenzioni e accordi commerciali. Analizzando il numero medio di lavoratori assunti in seguito ad una missione si rileva che nelle aziende afferenti al settore industriale vi è una maggiore incidenza di inserimenti al termine del periodo di somministrazione⁵⁸.

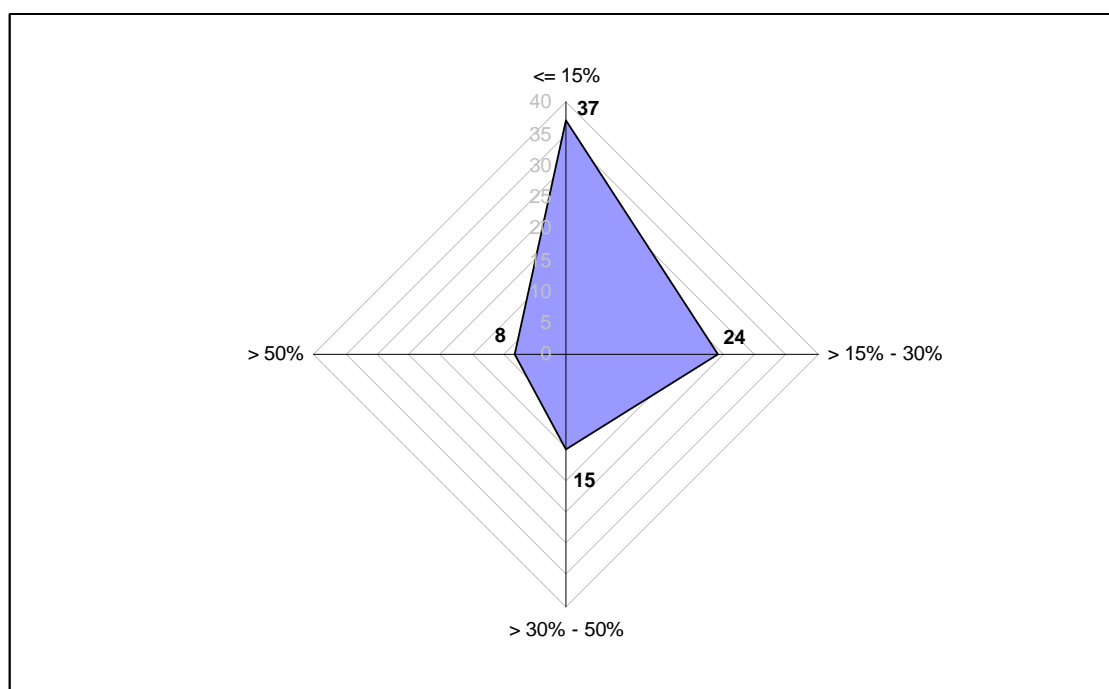
Incrociando il numero di lavoratori avviati a missione e il numero di lavoratori successivamente assunti, è possibile stimare, su base annuale, il tasso di *placement*. Con questo termine ci si riferisce in letteratura al posizionamento rispetto al mercato del lavoro di coloro che hanno beneficiato di interventi di politiche dedicate allo sviluppo delle risorse umane e all'occupabilità⁵⁹. Poiché di frequente il lavoro in

⁵⁸ Le filiali che lavorano con imprese del settore industriale hanno dichiarato mediamente l'assunzione di 83 lavoratori, le filiali che invece si relazione prevalentemente con imprese attive nel commercio e nei servizi hanno dichiarato un numero medio di lavoratori assunti pari a 60.

⁵⁹ Rif. Glossario Isfol su www.isfol.it

somministrazione viene vissuto dal lavoratore come un'opportunità per entrare più stabilmente nel mondo del lavoro, abbiamo ritenuto opportuno utilizzare questo termine. Aggregando in classi le percentuali ottenute dal rapporto tra le due variabili, al netto delle risposte mancanti, si rileva che nel corso del 2007 la maggior parte delle 37 filiali (ovvero il 44%) riesce a collocare al massimo il 15% dei lavoratori avviati a missione, mentre 24 filiali (il 29% del totale) ne ha collocato massimo il 30%, sono 15, invece, le filiali che hanno assunto tra il 30 e il 50% degli avviati a missione, ed infine solo 8 filiali hanno collocato più del 50% dei lavoratori avviati a missione (figura 19).

Figura 19 Livelli di placement al termine dell'avvio a missione. Anno 2007 (v.a.)



Fonte: indagine Ires, 2008

2.2.5. La formazione realizzata

Durante il 2007 le filiali che compongono il campione hanno realizzato complessivamente 2.029 corsi, pari al 5,6% del totale dei corsi finanziato da Forma.Temp, che hanno coinvolto 14.463 allievi, ovvero il 6,4% del totale di coloro che ne hanno beneficiato (tabella 21).

Sul totale dei corsi si rileva che la tipologia più numerosa è l'*on the job* (867, pari al 42,7%), seguono i corsi professionali (775, pari al 38,2%), i corsi di base (224, pari all'11,1%), i corsi di formazione continua (87, pari al 4,3%) ed infine i corsi di orientamento (76, pari al 3,7%). Rispetto alla distribuzione generale riferita al complesso dei corsi finanziati da Forma.Temp nel 2007, si rileva una sovrastima dei corsi professionali (38,2% di contro il 24,3%) e della formazione continua (4,3% di contro il 3,7%) e di riflesso una sottostima delle altre tipologie formative (a livello

generale i corsi on the job pesano per il 53,7%, i corsi di base per il 13,5% e l'orientamento per il 4,8%).

Tabella 21 Offerta formativa: corsi e allievi. Anno 2007 (v.a. e val%)

	Corsi		Allievi	
	v.a.	Val. %	v.a.	Val. %
Professionale	775	38,2	8.940	61,8
On the job	867	42,7	1.495	10,4
Base	224	11,1	2.014	13,9
Continua	87	4,3	410	2,8
Orientamento	76	3,7	1.604	11,1
<i>Totale</i>	2.029	100	14.463	100

Fonte: indagine Ires, 2008

Se si considera invece l'incidenza delle diverse tipologie di corsi sul totale delle filiali si rileva che il professionale è la tipologia formativa maggiormente ricorrente (78 filiali su 91 erogano corsi di formazione professionale), segue l'on the job (65 filiali su 91), la base (49 filiali su 91), la continua (18 filiali su 91), ed infine l'orientamento (solo 8 filiali su 91 li realizzano). Si assiste ad una predilezione per la formazione professionale dal momento che punta a creare specifiche competenze al servizio delle aziende utilizzatrici e permette di affrontare temi di maggiore connotazione operativa nonché di coinvolgere maggiormente il candidato lavoratore. I percorsi on the job invece si configurano come un'importante leva commerciale, la loro progettazione si caratterizza per la velocità di organizzazione ed inoltre producono effetti immediati sul background professionale del lavoratore e quindi contribuiscono alla soddisfazione delle aziende clienti.

Si rileva una relazione tra il numero medio di corsi realizzato e la dimensione della Agenzia madre, per cui al crescere della dimensione aumentano i corsi effettuati: le filiali che fanno parte di gruppi grandi hanno realizzato mediamente circa 39 corsi durante il 2007, le filiali appartenenti ad Agenzie medie, invece, hanno organizzato mediamente 16 corsi ed, infine, le filiali collegate a piccole Agenzie hanno realizzato circa 15 corsi (tabella 22).

Tabella 22 Numero medio di corsi realizzati per dimensione Agenzia per il lavoro

	N° filiali	N° medio corsi	D. Std
Grande	23	39,61	20,906
Media	44	16,80	21,591
Piccola	24	15,79	16,442
<i>Totale</i>	91	22,30	22,390

Fonte: indagine Ires, 2008

La numerosità dei corsi realizzati non risulta strettamente correlata al numero di allievi coinvolti nei processi formativi in quanto, come è stato illustrato nel primo capitolo, vi sono delle regole nell'organizzazione dei corsi: per l'on the job, ad esempio, si programmano percorsi per massimo tre lavoratori (spesso sono però corsi individuali), ne consegue che laddove si realizzano molti corsi di questo tipo, il totale

dei beneficiari risulta essere inferiore. Premesso questo, abbiamo ritenuto utile verificare l'offerta formativa realizzata in relazione alla consistenza delle banche dati costruite dalle filiali. Di fatto, così come era lecito aspettarsi, vi è una correlazione tra ampiezza della banca dati e numero medio di corsi realizzati: le agenzie che hanno meno di 2.000 iscritti hanno realizzato mediamente 15 corsi; quelle con un database fino a 8.000 nominativi hanno organizzato circa 20 corsi; infine, le filiali che hanno più di 8mila iscritti hanno programmato mediamente 39 corsi. Si rileva, inoltre, una relazione direttamente proporzionale tra estensione della banca dati e programmazione di corsi *on the job*. Infatti all'aumentare della consistenza numerica della banca dati cresce anche l'incidenza di filiali che realizzano *on the job*: delle 22 filiali che hanno al massimo 650 iscritti, 12 realizzano *on the job*; il 64% delle 22 filiali che hanno tra i 651 e i 2000 iscritti; il 67% di quante hanno una banca dati con un *range* di iscritti compresi tra 2001 e 7999; fino al 100% di quelle che hanno oltre gli 8.000 iscritti (tabella 23).

Tabella 23 Alcune statistiche sull'offerta formativa, per dimensione della banca dati

Range BD	N° medio corsi	N° medio allievi	N°Agenzie	incidenza di agenzie che realizzano <i>on the job</i>
< 650	15,4	139,8	22	50%
651-2000	15,0	96,0	22	64%
2001-7999	20,3	127,0	21	67%
> 8000	39,7	280,5	23	100%
<i>Totale</i>	<i>22,30</i>	<i>158,9</i>	<i>91</i>	

Fonte: indagine Ires, 2008

La relazione tra ampiezza della banca dati e progettazione di corsi di formazione professionale può essere letta anche come bidirezionale, infatti spesso i corsi sono aperti anche a persone non già iscritte alla filiale (vedi tabella 28): in sostanza la formazione può rappresentare anche uno strumento per attirare candidati a missione che, soprattutto per quanto riguarda la formazione professionale e l'*on the job*, devono possedere determinati *skill*.

Seguendo un approccio interpretativo che punti ad analizzare le caratteristiche delle filiali distinte per categorie appare estremamente interessante la lettura dei dati relativi ai corsi promossi a seconda della tipologia di specializzazione. Le filiali con un orientamento specialistico sono le più prolifiche, infatti realizzano il maggior numero di corsi di formazione (mediamente 25,8 a filiale). Questa scelta è spesso dettata dal fatto che la filiale dispone di candidati con un bagaglio di conoscenze specialistico, che possono essere inseriti direttamente in contesti aziendali, non a caso in questo gruppo si registra un'alta incidenza di corsi di formazione *on the job*.

Le filiali con orientamento generico, invece, hanno realizzato nell'ultimo anno 705 corsi, mediamente 19 corsi a filiale; tra queste si rileva un'alta incidenza di corsi di formazione continua (il 5,6%). Infine, le filiali con un orientamento misto sono quelle che non mostrano particolari scostamenti dai valori medi eccetto rispetto ai corsi di orientamento, che risultano essere molto diffusi (tabella 24).

Tabella 24 Alcune caratteristiche dell'offerta formativa, per tipologia di specializzazione

Orientamento	N° filiali	N° corsi	Corsi/ filiale	Caratteristiche tipologiche
Specialistico	16	413	25,8	Alta incidenza di corsi on the job (62,5% del totale corsi, mediamente 16,13 corsi per filiale di contro una media generale di 9,5 corsi)
Generico	37	705	19,0	Alta incidenza di corsi di formazione continua (il 5,6% del totale, contro un'incidenza media pari a 4,3%)
Misto	38	911	23,9	Alta incidenza di corsi di orientamento (6,4% del totale corsi, contro un'incidenza media pari a 3,7%).
<i>Totale</i>	91	2.029	22,3	

Fonte: indagine Ires, 2008

2.2.5.1. Le rotte formative

La composizione dell'offerta formativa promossa e realizzata dalle filiali durante il 2007 risulta essere diversificata non solo da un punto di vista quantitativo (numero dei corsi realizzato), ma anche e soprattutto da una prospettiva propriamente qualitativa che espone il peso e la composizione delle differenti tipologie formative. In altre parole la combinazione dei vari percorsi formativi risulta essere di diversi tipi (tabella 25):

1. percorsi esclusivi di formazione professionale, realizzati da 10 filiali;
2. percorsi esclusivi di formazione on the job, realizzati da 6 filiali;
3. percorsi esclusivi di formazione di base, realizzati da 1 sola filiale;
4. percorsi misti con una prevalenza di formazione professionale, realizzati da 15 filiali;
5. percorsi misti con una prevalenza di formazione on the job, realizzati da 30 filiali;
6. percorsi misti con una prevalenza di formazione di base, realizzati da 1 sola filiale;
7. percorsi misti con percentuali simili delle diverse tipologie, realizzati da 23 filiali.

Tabella 25 Combinazione tipologia dell'offerta formativa (v.a. e val%)

	filiali	n° corsi	% corsi
Solo formazione professionale	10	139	7%
Solo formazione <i>on the job</i>	6	44	2%
Solo formazione di base	1	4	0%
Prevalentemente formazione professionale (>50%)	15	403	20%
Prevalentemente formazione on the job (>50%)	30	870	43%
Prevalentemente formazione di base (>50%)	1	8	0%
Formazione mista bilanciata	23	561	28%
	86	2.029	100%

Fonte: indagine Ires, 2008

Analizzando le combinazioni delle tipologie formative promosse prevale un'offerta di tipo 'misto con una tipologia prevalente': sono 46 le filiali che promuovono differenti tipologie di corsi con prevalenza di una tipologia (*on the job* oppure professionale oppure di base). Nel gruppo di filiali (23) che invece ha programmato nel 2007 un'offerta di tipo misto con quote equivalenti di diverse tipologie formative, prevale un orientamento di tipo generico. Infine, 17 filiali hanno privilegiato un'offerta mono-tipologica realizzando esclusivamente corsi professionali oppure esclusivamente corsi *on the job* oppure corsi di base (tabella 26).

Tabella 26 Gamma di offerta formativa per tipologia di specializzazione (val%)

Orientamento	Offerta		
	mono-tipologica	mista prevalente	mista bilanciata
Generico	41%	39%	48%
Misto	35%	44%	39%
Specialistico	24%	17%	13%
<i>Totale</i>	100	100	100
<i>Totale v.a.</i>	17	46	23

Fonte: indagine Ires, 2008

2.3. I passi per la definizione dell'offerta formativa

L'iter che porta alla definizione di un percorso di formazione è nella stragrande maggioranza dei casi appannaggio dell'Agenzia – sede centrale o comunque del dipartimento centrale o territoriale che si occupa specificamente delle azioni di formazioni, mentre alle filiali spetta un ruolo più operativo di organizzazione del corso. Quali sono gli input che danno origine alla progettazione di un corso? Quasi tutte le filiali si occupano di rilevare i bisogni professionali delle imprese e una parte rilevante di esse rileva anche i fabbisogni formativi dei candidati, tuttavia solo il 66% effettua un *match* tra quanto rilevato. Vi è inoltre una carenza di informatizzazione dei processi: solo il 31% delle filiali ha un sistema gestionale informatizzato dove registrare le informazioni raccolte. Nella progettazione di un corso le Agenzie si avvalgono spesso della collaborazione di soggetti pubblici e privati che inoltre hanno un ruolo di primo piano nell'erogazione della formazione.

2.3.1. Analisi dei fabbisogni e selezione dei partecipanti: filiali azienda oriented e filiali pro matching

La costruzione di un corso formativo procede per tappe a partire dalla ideazione di un percorso, alla trasposizione dell'idea in un programma didattico, al coinvolgimento dei docenti e dei formatori, alla erogazione del corso. Nella programmazione delle diverse tipologie formative si stressano alcune fasi e se ne alleggeriscono altre. Per esempio i corsi di base, di formazione continua e di orientamento sono solitamente prodotti in blocco, ovvero esiste un catalogo più o meno definito che contiene percorsi standardizzati di educazione al lavoro, rafforzamento della lingua, percorsi di alfabetizzazione informatica e così via. All'opposto i percorsi *on the job* sono calati nella realtà aziendale e quindi di volta in volta progettati sulla base delle necessità e/o disponibilità dell'azienda che li richiede.

A monte e contestualmente alla nascita dell'idea di un percorso formativo c'è la rilevazione e l'analisi dei bisogni formativi dei candidati, che potremmo definire un *check up* degli *skill* degli iscritti allo scopo di individuare le aree professionali da potenziare per poter quindi promuovere e programmare interventi *ad hoc* sulle persone. Vi è inoltre un'attività fondamentale svolta dalle filiali: la rilevazione dei bisogni professionali delle imprese clienti. Questa attività costituisce un momento focale del processo di costruzione di un percorso formativo per due ordini di motivi:

1. permette di individuare delle aree professionali su cui investire per professionalizzare lavoratori da inviare a missione nel lungo periodo;
2. consente di progettare corsi di formazione calati in contesti produttivi interessati ad acquisire lavoratori

Si rileva che la grande maggioranza delle filiali procede ad un'analisi dei bisogni professionali delle imprese: ben 88 filiali lo mettono in pratica prevalentemente mediante colloqui informali con i referenti delle imprese e solo più raramente attraverso specifiche *analisi desk* e/o con incontri insieme alle associazioni da

categoria. Sul versante del fabbisogno formativo degli iscritti, invece, si distinguono 61 filiali: 48 delle quali realizzano dei colloqui individuali *ad hoc*, 12 effettuano la rilevazione dei fabbisogni al momento della compilazione della scheda di iscrizione, mentre solo una filiale adotta diversi strumenti (colloquio al momento dell'iscrizione, colloqui collettivi e test psico-attitudinali). Sulla base di queste evidenze, quindi, in un solo caso si rileva l'adozione di tecniche adatte a realizzare un vero e proprio bilancio delle competenze⁶⁰. Più frequente, invece, i selezionatori delle filiali realizzano una sorta di ricognizione di quelli che sono i gap formativi degli iscritti.

Tabella 27 Filiali che realizzano un'analisi dei fabbisogni formativi e dei fabbisogni professionali (v.a. e val%)

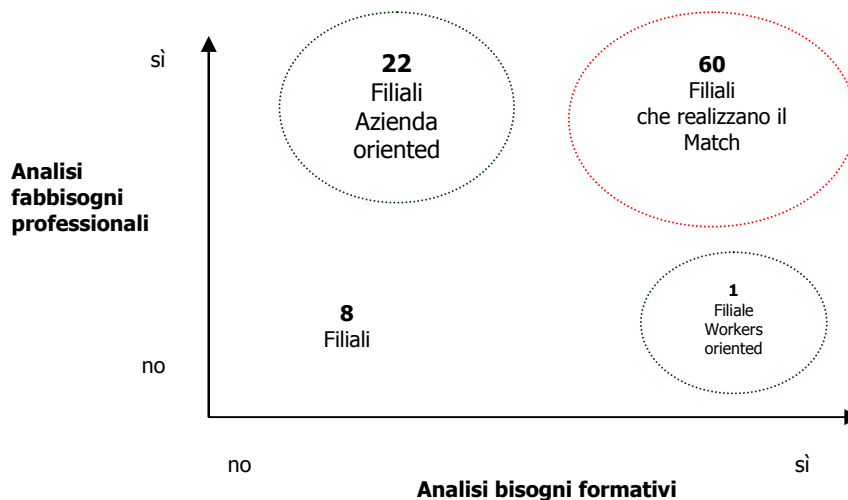
	Analisi fabbisogni formativi degli iscritti		Analisi fabbisogni professionali delle imprese	
	v.a.	Val. %	v.a.	Val. %
Sì	61	67	88	97
No	30	33	9	3
<i>totale</i>	91	100	91	100

Fonte: indagine Ires, 2008

Al fine di costruire percorsi di formazione coerenti con le offerte dei mercati produttivi e di individuare i potenziali corsisti è necessario integrare le informazioni raccolte in fase di analisi dei fabbisogni. In che modo avviene questo *matching*? La maggior parte delle filiali (60 su 91) realizza un'analisi integrata dei fabbisogni, raccogliendo sia le richieste dei lavoratori o potenziali lavoratori in somministrazione sia quella delle aziende clienti (figura 20). Con queste premesse è possibile costruire tassello per tassello percorsi formativi professionalizzanti che tengano conto delle potenzialità e delle precedenti esperienze fatte. Una parte consistente di filiali (22), invece, realizza esclusivamente un'attività di raccolta e verifica dei bisogni professionali delle imprese. Evidentemente questo aspetto è imprescindibile per l'utilità e l'impatto di un corso di formazione. Solo una filiale ammette di effettuare esclusivamente un'analisi dei bisogni formativi dei candidati a missione. Infine 8 filiali non realizzano nessuna analisi.

⁶⁰ Strumento che permette a persone adulte, occupate o alla ricerca di un lavoro, di fare il punto sulla propria competenza professionale: di sapere, saper apprendere, saper essere, saper fare, saper agire e volere agire. L'obiettivo principale del bilancio di competenze consiste nell'accompagnare e supportare la persona nella ricostruzione e valorizzazione della propria storia professionale e formativa e nella valutazione delle proprie competenze e risorse personali, per poter elaborare un progetto di sviluppo professionale e il relativo piano d'azione. Fonte: Isfol su http://www.isfol.it/Glossario/Definizione/index.scm?lettera=B&codi_termini=383

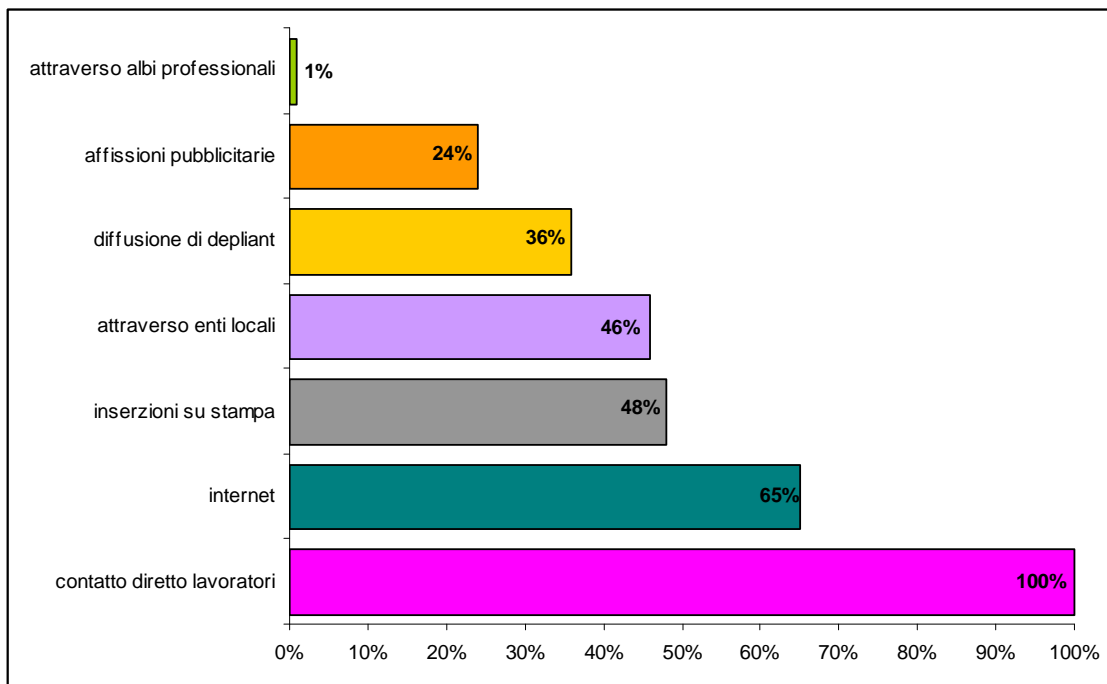
Figura 20 Sistemi di analisi dei fabbisogni (v.a.)



Sebbene la maggior parte delle filiali realizzi un *matching* tra fabbisogni professionali aziendali e fabbisogni formativi degli iscritti, come si è rilevato, una quota rilevante di filiali non rileva e analizza queste informazioni. Tuttavia anche queste filiali mettono in campo risorse e tecniche operative che consentono di individuare le persone da coinvolgere in percorsi formativi. A tale scopo spesso le filiali effettuano delle strategie di promozione che puntano ad allargare il bacino dei possibili allievi da selezionare per i corsi di formazione. A *cotè* della modalità classica di promozione di un corso, ovvero la comunicazione diretta agli iscritti in banca dati, realizzata da tutte le filiali del campione, spicca l'utilizzo di internet (il 65% delle filiali), la pubblicizzazione con inserzioni sui giornali (il 48%) e la promozione attraverso enti locali ed in particolare strutture di orientamento al lavoro come ad esempio i centri per l'impiego oppure i centri comunali di orientamento al lavoro (il 46%). Un po' meno diffuso è invece il ricorso a depliant pubblicitari (effettuato dal 36% delle filiali) oppure ad affissioni di cartelloni e poster (24%). Del tutto marginale è infine il coinvolgimento di albi professionali (indicato dall'1% del campione) (figura 21).

L'individuazione dei possibili candidati ai corsi di formazione può avvenire attraverso diverse procedure spesso complementari: accanto alla individuazione di una rosa di persone selezionate in banca dati, spesso le filiali effettuano uno *screening* delle auto-candidature raccolte attraverso il sito internet oppure registrano le indicazioni provenienti dalle aziende utilizzatrici. Particolarmente significativo è invece l'apporto delle scuole e dei centri pubblici di orientamento al lavoro (in particolare Centri per l'impiego) nell'individuazione dei possibili candidati.

Figura 21 Modalità di pubblicizzazione dei corsi di formazione (val. %)(N=91)



Fonte: indagine Ires, 2008

Le modalità attraverso le quali si procede all'individuazione della rosa di candidati e alla successiva selezione dei corsisti possono differire a seconda della tipologia formativa da realizzare. In generale spicca l'azione dei selezionatori della filiale in quasi tutte le tipologie eccetto la formazione continua, in cui invece rilevante è il ruolo dell'impresa utilizzatrice nell'individuare le risorse da coinvolgere. Si rileva, inoltre, l'alta incidenza di filiali che indicano come sia diffusa l'autocandidatura dell'utente sia nei corsi di formazione di base che in quelli di orientamento (tabella 28).

Tabella 28 Modalità di individuazione dei partecipanti ai corsi di formazione (val %)

	Val. %	Base	Professionale	On the job	Continua	Orientamento
Autocandidatura dell'utente		28	7	1	13	22
Selezione della filiale		64	81	55	36	43
Indicazioni dell'impresa utilizzatrice		6	11	44	49	9
Altro tipo di individuazione		2	1	-	2	26
<i>Totale</i>		100	100	100	100	100

Fonte: indagine Ires, 2008

2.3.1.1. La carenza di informatizzazione

Il tema dell'analisi dei bisogni è centrale per la definizione di un percorso formativo, tuttavia si rileva una carenza dell'informatizzazione del processo: solo il 31% del campione (28 filiali) ha un sistema gestionale in grado di registrare su piattaforma informatica le informazioni relative ai fabbisogni rilevati. Più esattamente solo 12

filiali hanno un sistema informatico per la registrazione sia dei fabbisogni formativi dei lavoratori che di quelli professionali delle aziende. Sono, invece, 8 le filiali che informatizzano solo i fabbisogni dei lavoratori mentre altre 8 filiali si occupano di registrare i fabbisogni professionali espressi dalle aziende (tabella 29).

Tabella 29 Informatizzazione delle informazioni sui fabbisogni (v.a. e val%)

	v.a.	Val. %
Sì, solo per gli iscritti	8	9
Sì, solo per le aziende	8	9
Sì, per entrambi	12	13
No	63	69
Totale	91	100

Fonte: indagine Ires, 2008

La carenza di informatizzazione di un processo così essenziale per gli obiettivi delle filiali appare come un'area grigia che necessita di ulteriori approfondimenti.

2.3.2. La pianificazione: strategie a lungo, medio e corto raggio

La definizione di un piano di programmazione dei percorsi formativi può rappresentare un'attività strategica per le filiali e per le agenzie in generale, poiché consente di disporre di un bacino di potenziali lavoratori aggiornati ed in grado di essere presentati ed avviati in missione. Tuttavia la dinamicità che contraddistingue il settore fa sì che vi siano repentini cambiamenti del mercato dovuti alle dinamiche di domanda e offerta inserite in contesti, non sempre solidi, sia nazionali che internazionali.

Gli approcci che le filiali e più in generale le agenzie mettono in campo sono inevitabilmente differenti: il 52% del campione (47 filiali) dichiara di fare una pianificazione annuale della formazione per i lavoratori in somministrazione, il 13%, invece, specifica di pianificare esclusivamente per alcune figure professionali, infine il 35% non effettua nessuna pianificazione.

Figura 22 Pianificazione dell'offerta formativa (v.a.)

Pianificazione annuale		Nessuna Pianificazione
Per tutte	per alcune categorie professionali	
47	12	32

Tra quelle che realizzano una pianificazione *ad hoc* si rileva una alta frequenza di corsi per infermieri⁶¹. Le altre figure professionali indicate sono:

- Addetti di sala o addetti ai piani
- Addetti al call center

⁶¹ In Italia negli ultimi anni è cresciuta la richiesta di infermieri, operatori socio-sanitari e altri tecnici ospedalieri, vista anche l'invecchiamento della popolazione.

- Bancari
- Carpentieri
- Consulenti SAP
- Informatori scientifici del farmaco
- Magazzinieri
- Personale CAAF
- Saldatori
- Tubisti
- Verniciatori.

La definizione di una programmazione è un aspetto molto importante della organizzazione di un *asset* aziendale fortemente orientato alla formazione. Difatti la proceduralizzazione delle azioni e dei compiti di ciascuna risorsa della filiale e/o dell'Agenzia madre consente di mettere a punto, in un breve lasso di tempo, un percorso formativo che possa essere efficace e utile ad un'azienda. Ebbene, sono molte più le filiali che appartengono ad agenzie di dimensioni medie o grandi, quelle cioè più organizzate dal punto di vista delle HR, a pianificare durante l'anno le attività di formazione. Tra le filiali che appartengono a piccoli gruppi, invece, prevale la quota di quante non mettono in atto nessuna pianificazione.

Tabella 30 Pianificazione annuale dell'offerta formativa, per dimensione Agenzia (val.%)

	Dimensione Agenzia			totale	
	Val. %	Grande	Media		Piccola
Sì		52	59	37	52
Sì, solo per alcune categorie professionali		26	5	17	13
No		22	36	46	35
Totale		100	100	100	100

Fonte: indagine Ires, 2008

Un'ulteriore correlazione può essere rintracciata rispetto al tipo di offerta formativa promossa: le filiali che realizzano corsi di una sola tipologia (solo base, solo professionale o solo on the job) sono quelle che ricorrono di meno alla pianificazione annuale, al contrario più è differenziata l'offerta e maggiore risulta essere l'incidenza di quante ricorrono ad un *planning* annuale.

Tabella 31 Pianificazione annuale dell'offerta formativa, per tipo di offerta formativa (val.%)

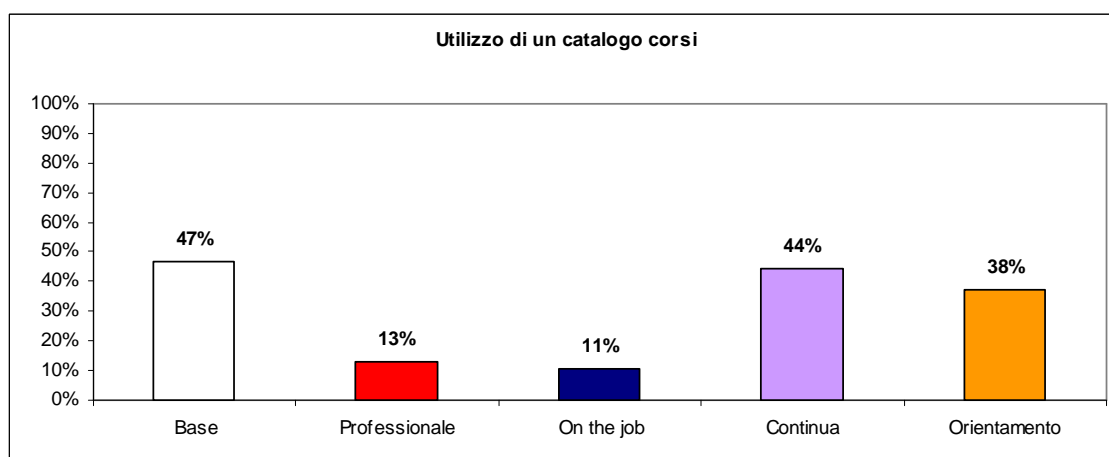
	Offerta formativa			totale
	Mono tipologica	Mista prevalente	Mista bilanciata	
Sì per tutte	23%	50%	78%	52%
Sì solo per alcune categorie professionali	18%	17%	4%	13%
No	59%	33%	17%	35%
Totale	100%	100%	100%	

Fonte: indagine Ires, 2008

Un altro elemento interessante in chiave di lettura delle modalità organizzative dei percorsi di formazione professionale è l'utilizzo o meno di *format* prestabiliti ovvero

di corsi-tipo che possano essere replicati in diversi contesti produttivi e/o geografici. I *format* formativi definiti costituiscono un catalogo ovvero un inventario di corsi (ad esempio: corsi di lingua italiana – livello base, corso sulla sicurezza in cantiere, corso per saldatore, ecc.). Dai dati raccolti si rileva che il catalogo viene prevalentemente utilizzato nella programmazione di corsi di formazione di base (47% delle filiali che realizzano corsi di base), per la formazione continua (44%) e per l'orientamento (38%). Appare residuale, invece, l'utilizzo del catalogo sia per i corsi di formazione professionale che per quelli *on the job*, in cui prevale la necessità espressa il più delle volte dal sistema delle aziende clienti che intendono costruire d'accordo con le filiali delle Agenzie per il lavoro percorsi formativi che consentano un eventuale inserimento nel mondo del lavoro (figura 23⁶²).

Figura 23 Utilizzo di un catalogo corsi da parte delle filiali che realizzano le varie tipologie formative (val%)



Fonte: indagine Ires, 2008

2.3.2.1. I diversi stili di progettazione

La progettazione dei corsi e quindi la definizione della *job description* e la programmazione delle attività che devono essere previste affinché il corso raggiunga gli scopi formativi avvengono nella quasi totalità (87 filiali, il 96% dei casi) ad opera dell'Agenzia, solo quattro filiali hanno indicato che la progettazione viene realizzata da Enti terzi.

Tuttavia le Agenzie progettano i corsi in modi differenti: la maggior parte (il 75%) hanno un modello *top down* ovvero è la sede centrale che attraverso i responsabili interni o della propria società di formazione oppure attraverso i *training consultant* di zona predispongono l'articolazione di un piano formativo; più raro è il modello *bottom up* nel quale è la filiale, termine locale dell'azienda, che definisce il pacchetto formativo (questo avviene nel 9% dei casi); infine, nel 16% dei casi si rileva un modello circolare centro-periferia, in cui i responsabili della filiale in sinergia con i colleghi della sede centrale disegnano il progetto di formazione (tabella 32).

⁶² Le percentuali sono calcolate sul totale di filiali che hanno dichiarato di realizzare corsi per le specifiche tipologie formative (49 filiali per la base; 78 per la professionale, 65 per l'on the job, 18 per la continua e 8 per l'orientamento).

Tabella 32 Modelli di progettazione dei corsi di formazione (v.a. e val%)

	v.a.	%
Modello top down	65	75
Modello bottom up	8	9
Modello circolare centro periferia	14	16
<i>Totale</i>	87	100

Fonte: indagine Ires, 2008

Sebbene in generale il ruolo delle Agenzie per il lavoro sia prevalente in fase di pianificazione dell'offerta formativa, si rileva che spesso vi sono delle 'eccezioni' nella definizione di piani a seconda delle tipologia formativa. Il ruolo delle Agenzie (sede centrale e filiale) in fase di definizione del programma formativo è prevalente sia per quanto riguarda i corsi *on the job*, che per quelli di formazione continua, di base e di orientamento; al contrario è decisamente rilevante il contributo fornito alle Agenzie dagli enti di formazione in fase di definizione di un programma di formazione professionale, allorché è fondamentale il contributo di esperti per l'individuazione delle tematiche chiave del corso (tabella 33).

Tabella 33 Soggetti che realizzano prevalentemente la progettazione, per tipologia formativa (val.%)

	Base	Professionale	On the job	Continua	Orientamento
Agenzie per il lavoro e filiali	52%	27%	68%	72%	57%
Enti di formazione	8%	4%	8%	6%	14%
Congiunta	40%	69%	24%	22%	29%
<i>totale</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
<i>Totale (v.a.)</i>	49	78	65	18	8

Fonte: indagine Ires, 2008

2.3.2.2. Gli attori coinvolti: reticoli a corte e lunghe maglie

In tema di progettazione non è sbagliato assumere che le Agenzie per il lavoro effettuano un'abile azione di raccordo delle idee e delle potenzialità in tema di formazione che il territorio esprime. Sebbene, come si è scritto fino a qui, le Agenzie si occupino di 'disegnare per iscritto' l'articolazione di un corso di formazione, spesso le informazioni e le idee progettuali sono il frutto di colloqui, confronti, seminari che i professionisti e gli operatori delle Agenzie realizzano con altri professionisti del settore pubblico e del settore privato. Il 71% delle filiali ha attivato collaborazioni con Enti di formazione (65, di cui 41 hanno sottoscritto degli accordi formali); quasi la metà delle filiali ha definito una collaborazione con le imprese (40, di cui 18 hanno sottoscritto degli accordi formali). Un terzo delle filiali ha, inoltre, in piedi collaborazioni con i sindacati ed il 29% collabora con le scuole (tabella 34).

I soggetti che partecipano a vario titolo nella definizione di un percorso formativo possono essere aggregati in tre macro gruppi:

1. *Polo formativo*, che comprende Università, scuole ed enti di formazione;

2. *Polo impresa*, che comprende le Camere di commercio, le Associazioni datoriali e le imprese;

3. *Polo Istituzionale e Sociale*, che comprende Comune, Sindacati e Servizi per l'impiego.

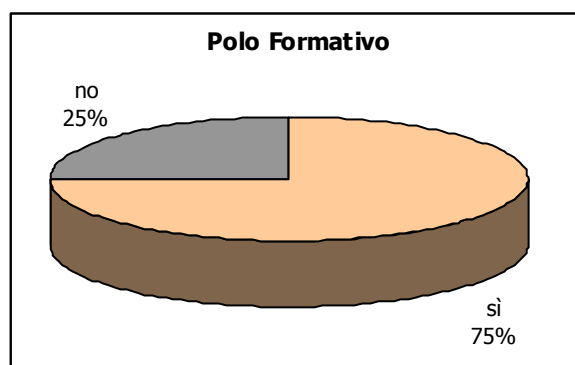
Tabella 34 Soggetti con i quali le filiali hanno attivato collaborazioni (v.a. e val%)

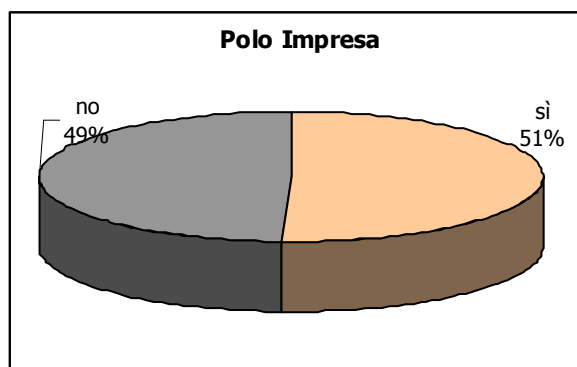
	Collaborazioni	di cui accordi	% di collaborazioni
Università	9	4	10%
Scuole	26	12	29%
Comune	7	-	8%
Camere di commercio	1	-	1%
Sindacati	29	2	32%
Associazione datoriali	6	3	7%
Imprese	40	18	44%
Enti di formazione	65	41	71%
Servizi per l'impiego	12	2	13%
<i>Totale filiali 91</i>			

Fonte: indagine Ires, 2008

Rielaborando le informazioni raccolte si osserva che le filiali si rapportano prevalentemente con gli attori del polo formativo che rivestono un ruolo importante nell'organizzazione pratica del corso. Infatti, ben il 75% delle filiali ha contatti con almeno un soggetto afferente al Polo formativo. Cala un po' la percentuale di quante hanno attivato una collaborazione con almeno un soggetto del mondo imprenditoriale (il 51%). Infine meno della metà delle filiali ha avviato una collaborazione con una o più istituzioni pubbliche e/o del settore sociale (figura 24).

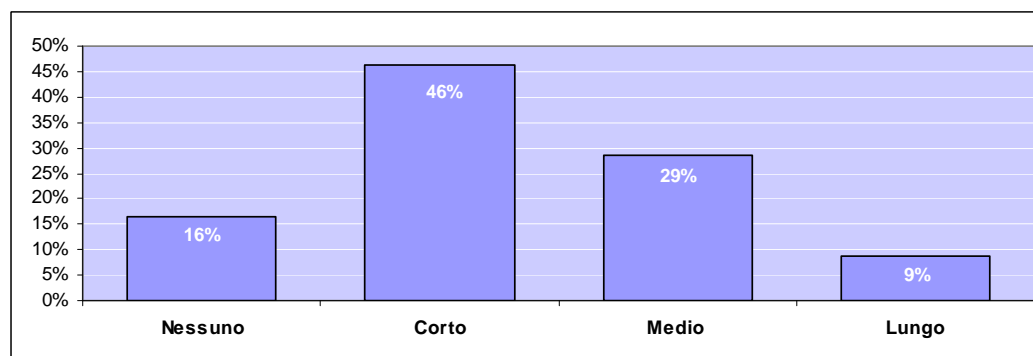
Figura 24 Filiali che hanno attivato contatti con soggetti pubblici e privati, per macro-gruppi





Fonte: indagine Ires, 2008

Sommando, inoltre, le collaborazioni attivate con i diversi soggetti presi in considerazione nel corso dell'indagine, a prescindere questa volta dal settore di riferimento (formativo, impresa, istituzionale e sociale), è possibile determinare 'i reticoli' costruiti ovvero le reti di scambio e di collaborazione alle quali partecipano uno o più soggetti. A fronte di un 16% che non ha attivato nessuna collaborazione con altri soggetti del territorio al fine di realizzare percorsi formativi, la maggior parte delle filiali ha costruito un 'reticolo a maglie corte', collaborando con uno o due soggetti; circa il 30% delle filiali, invece, ha composto un 'reticolo a maglie medie', attivando collaborazioni con due o tre soggetti; una quota minoritaria pari al 9%, invece, collabora con cinque, sei o sette soggetti, dimostrando di privilegiare la costituzione di un 'reticolo a maglie lunghe'.

Figura 25 Distribuzione delle filiali per tipo di reticolo (val.%)

Fonte: indagine Ires, 2008

Lo snodo dei reticoli riflette l'assetto organizzativo e funzionale generale che contraddistingue l'Agenzia per il lavoro alla quale la filiale appartiene: nelle Agenzie di piccole dimensioni i reticoli non vengono costituiti (42%) oppure sono corti (42%); nelle Agenzie di medie dimensioni prevalgono i reticoli corti (61%); nelle Agenzie più grandi, che spesso risultano essere attive in tutti i territori italiani, si rileva l'alta incidenza di reticoli medi (52%) e di reticoli lunghi (26%) (tabella 35).

Tabella 35 Correlazione tra dimensione dell'Agenzia di appartenenza della filiale e reticoli attivati (val.%)

	Dimensione Agenzia			totale
	Piccola	Media	Grande	
Nessuno	42%	11%	-	16%
Corto	42%	61%	22%	46%
Medio	17%	23%	52%	29%
Lungo	-	5%	26%	9%
Totale	100%	100%	100%	100%

Fonte: indagine Ires, 2008

2.3.2.3. Organizzazione e affidamento della formazione

Sul versante della organizzazione pratica di un corso di formazione è rilevante analizzare i tempi necessari per l'avvio del corso, i professionisti che vi partecipano e le strutture dove vengono tenute le lezioni.

Per quanto riguarda la prima dimensione, quella temporale, si è ritenuto di interesse conoscere il lasso di tempo che intercorre tra la definizione della progettazione e l'avvio del corso, difatti questa dimensione impatta anche sulla quantità di corsi promossi nel corso dell'anno. I corsi *on the job* sono quelli che vengono organizzati più velocemente, l'85% delle filiali che li realizza sostiene di riuscire ad organizzarli in meno di una settimana; più della metà delle filiali che realizzano corsi di base (il 51%) e più della metà di quante realizzano corsi professionali (il 58%) impiegano una o al massimo due settimane per dare avvio al corso. I corsi che richiedono più tempo sono invece quelli di formazione continua infatti 1 filiale su 3 ci impiega dalle due settimane ad un mese di tempo mentre il 17% delle filiali dichiara che la progettazione richiede più di un mese (tabella 36).

Tabella 36 Tempi medi necessari per l'organizzazione dei corsi, per tipologia formativa (val. %)

	Base	Professionale	On the job	Continua	Orientamento
Meno di una settimana	43	9	85	-	37
Una – due settimane	51	58	9	50	25
Due settimane - un mese	2	30	6	33	-
Più di un mese	-	3	-	17	-
<i>Risposte mancanti</i>	4	1	-	-	37
<i>totale</i>	100	100	100	100	100
<i>totale (v.a.)</i>	49	78	65	18	8

Fonte: indagine Ires, 2008

Il tempo richiesto per l'organizzazione dei corsi è legato sia all'individuazione dei locali dove poter effettuare le lezioni sia alla selezione dei docenti che realizzeranno tali lezioni. Con attenzione al luogo ove si svolgono le lezioni si rileva che per quanto riguarda i corsi di base la maggior parte delle filiali utilizza aule della propria struttura (26%) oppure aule degli enti di formazione con i quali ha attivato delle collaborazioni (43%). Rispetto ai corsi di formazione professionale, la grande maggioranza delle filiali (46%) ha dichiarato di utilizzare aule aziendali, mentre 1/3 utilizza le strutture degli enti di formazione. I corsi di on the job, come era prevedibile, vengono effettuati nella stragrande maggioranza (93%) nelle aule delle aziende, tuttavia alcune filiali hanno dichiarato di utilizzare prevalentemente aule di altre strutture (4%) oppure aule delle scuole (3%); anche rispetto alla formazione continua si rileva un utilizzo prevalente di aule delle aziende (78% delle filiali). Infine, i corsi di orientamento sono quelli che vengono realizzati prevalentemente nelle scuole (50%) o nelle strutture dei centri per l'impiego (25%) (tabella 37).

Tabella 37 Strutture nelle quali vengono prevalentemente realizzati i corsi, per tipologia formativa (val. %)

	Base	Professionale	On the job	Continua	Orientamento
Aule propria struttura	26	1	-	-	-
Aule enti di formazione	43	34	-	17	13
Aule di altre strutture (Cpi)	18	19	4	6	25
Aule delle aziende	10	46	93	78	-
Aule delle scuole	-	-	3	-	50
<i>Risposte mancanti</i>	2	-	-	-	12
<i>totale</i>	100	100	100	100	100
<i>Totale (v.a.)</i>	49	78	65	18	8

Fonte: indagine Ires, 2008

I professionisti della formazione coinvolti nei percorsi di apprendimento rivolti ai lavoratori in somministrazione possono essere:

- i responsabili e i formatori della Agenzia (della sede centrale, della società preposta alla formazione oppure della filiale territoriale);
- i professionisti della formazione che lavorano come liberi professionisti e che svolgono attività di consulenza a progetto;

- i formatori degli Enti di formazione con i quali le Agenzie costruiscono partnership;
- gli esperti delle aziende che si occupano di seguire i percorsi di formazione direttamente in azienda, coniugando le nozioni teoriche con la realtà aziendale.

Riguardo ai professionisti preposti alla formazione, ciascuna tipologia formativa ha una caratterizzazione in parte connessa anche al regolamento Forma.Temp e in parte alla struttura alla quale appartiene. Come si è già accennato nei paragrafi precedenti le Agenzie di medie o grandi dimensioni dispongono di sezioni o società dedicate al tema della formazione, per cui possono attingere ad un bacino di professionisti interni; al contrario le agenzie meno strutturate utilizzano di frequente consulenti esterni oppure formatori degli enti di formazione partner. Inoltre, le attività formative possono essere realizzate prevalentemente da un solo professionista oppure essere il frutto della collaborazione di differenti figure professionali.

Entrando nello specifico di ciascuna tipologia formativa (tabella 38) si rileva che:

- nella base ricorrono i professionisti esterni e comunque prevale l'equipe di formatori nella fase di erogazione del corso;
- nella professionale si rileva una predominanza di *consultant*, di personale delle aziende e di professionisti degli enti di formazione e, così come per la base, è più frequente il ricorso a differenti formatori per ogni singolo corso;
- nell'*on the job* prevalgono i tutor/docenti delle aziende clienti, coinvolte nel percorso di formazione ed, inoltre, prevale un modello didattico ad opera di un formatore unico;
- nella continua così come nella formazione *on the job* un ruolo chiave è giocato dal personale dell'azienda, tuttavia partecipano spesso professionisti esterni. Così come per *l'on the job*, prevale un modello didattico ad opera di un formatore unico;
- per i corsi di orientamento, infine, si rileva la partecipazione di diverse figure professionali, infatti nel 75% dei casi i corsi sono tenuti da equipe di formatori.

Tabella 38 Figure professionali coinvolte nella realizzazione dei corsi, per tipologia formativa (val.%)

	Base	Profes- sionale	On the job	Continua	Orienta- mento
<i>% delle risposte</i>					
Dipendenti sede centrale	16	11	10	14	22
Dipendenti filiale	19	10	21	17	22
Professionisti esterni <i>consultant</i>	35	28	11	20	28
Personale azienda	5	27	51	31	6
Professionisti Enti di formazione	25	24	7	17	22
<i>Totale</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
<i>% dei casi</i>					
Formatore unico	39	26	65	55	25
Equipe di formatori	61	74	35	45	75
<i>Totale casi</i>	<i>49</i>	<i>77</i>	<i>65</i>	<i>18</i>	<i>8</i>

Fonte: indagine Ires, 2008

2.4. Un bilancio delle opportunità formative: la voce dei protagonisti

2.4.1. Le priorità che guidano la progettazione

Nella definizione di un percorso formativo le Agenzie per il lavoro seguono alcune priorità che riguardano in primo luogo gli aspetti formali ovvero l'accuratezza della progettazione (40 ricorrenze) (tabella 39). La scrittura di un progetto di formazione deve rispondere ai requisiti stabiliti all'interno del Vademecum, pena l'annullamento del progetto. Un ulteriore aspetto molto sentito dagli operatori delle filiali o da coloro che si occupano di formazione in maniera più strutturata all'interno dell'Agenzia è quello relativo alla preparazione e all'esperienza dei docenti coinvolti nelle attività formative (20). Al terzo posto come priorità seguita nella fase di progettazione vi è il raggiungimento di un numero minimo di allievi (12), così come previsto dal Vademecum. Risultano meno ricorrenti, invece, come priorità, la costruzione di reti con enti di formazione (5), il tempo impiegato per l'organizzazione del un corso (3) e l'accoglienza delle aule e la dotazione strutturale dei lavoratori e dei luoghi dove si svolgono le lezioni (2). Infine, alcuni hanno indicato ulteriori aspetti segnalando come priorità, nella modalità altro, la capacità di risposta ai fabbisogni professionali e/o formativi (4) e la ricaduta occupazionale dei corsisti (2).

Tabella 39 Priorità seguite nella progettazione di un percorso formativo (v.a.)

Priorità	v.a.
Accuratezza della progettazione	40
Competenza dei docenti	20
Raggiungimento del numero di allievi previsto	12
Costruzione di reti con enti di formazione	5
Rapidità nell'organizzazione dell'intervento	3
Accoglienza delle aule e dotazione strutturale	2
<i>Altro</i>	6
<i>Capacità di risposta ai fabbisogni formativi (4)</i>	
<i>Ricaduta occupazionale dei corsisti (2)</i>	
<i>Totale</i>	88

Fonte: indagine Ires, 2008

In definitiva nella fase di progettazione le Agenzie attribuiscono una maggiore rilevanza ad aspetti strutturali che vengono identificati come segni di qualità dell'architettura formativa e che consentono di ottenere i finanziamenti previsti. D'altronde le Agenzie che scelgono di progettare un corso di formazione devono necessariamente rispettare tutte le indicazioni contenute nel Vademecum, non solo di carattere formale (tempi di presentazione dei progetti, vincoli di budget, ecc.), ma anche su aspetti didattici e organizzativi di ciascuna tipologia formativa (moduli obbligatori, requisiti per i docenti, durata minima e massima dei corsi, ecc.).

Non sempre l'iter di progettazione ha un andamento regolare, al contrario può capitare che le Agenzie incappino in sospensioni e persino nell'annullamento del progetto. Sebbene prevalga la quota di filiali che non hanno mai incontrato intoppi nella progettazione di un corso di formazione, si rileva che il 44% del campione ha

sperimentato una o più sospensioni in fase di progettazione e/o l'annullamento di un progetto presentato. Le motivazioni indicate dalle filiali che hanno avuto il diniego di un progetto riguardano prevalentemente “procedure non regolari per l'erogazione della formazione” oppure il “non rispetto della tempistica prevista dal regolamento Forma.Temp”. Tra le filiali che hanno invece avuto una sospensione del progetto in attesa di chiarimenti si rileva che: a) 34 filiali hanno avuto sospensioni su più progetti, mentre a 6 filiali è stato sospeso solo un progetto; b) 14 filiali hanno avuto più sospensioni su di uno stesso progetto.

Analizzando le indicazioni sugli approfondimenti richiesti da Forma.Temp in relazione ai progetti sospesi è possibile rilevare le principali carenze che ricorrono nei progetti presentati: esse riguardano in primo luogo i *contenuti didattici del progetto*, poi gli *aspetti organizzativi e logistici* ovvero la specificazione del luogo ove si terrà, e le *metodologie didattiche* previste per il trasferimento delle conoscenze agli allievi. Meno frequenti risultano essere invece le richieste di delucidazione rispetto alla *progettazione di corsi congiunti* e le informazioni di dettaglio sui soggetti che l'Agenzia intende coinvolgere in qualità di *partner* nella gestione dei corsi (tabella 40).

Tabella 40 Approfondimenti richiesti nel caso di una sospensione di un progetto

1°	2°	3°	4°	5°
sui contenuti didattici	su sede/logistica/orari	sulle modalità/metodologie didattiche	su corsi congiunti	su enti e/o imprese e/o candidati
<ul style="list-style-type: none"> * Articolazione del progetto (solo alcuni moduli) * Integrazione su aspetti didattici * Maggiori informazioni sul programma didattico * Richiesta di approfondimenti sui contenuti di alcuni moduli formativi 	<ul style="list-style-type: none"> * Chiarimenti sulla sede del corso * Informazioni e specifiche logistiche * Modalità calcolo ore frequentate per la FAD * Richiesta calendario/orari e sede dell'affiancamento o passivo * Richiesta documentazione inerente la sede formativa (planimetrie aula/laboratori, capienza delle aule) 	<ul style="list-style-type: none"> * Approfondimenti relativi alla formazione pratica e alla formazione in affiancamento passivo * Informazioni e chiarimenti relativi alla conformità alle normative FormaTemp in merito ai moduli di affiancamento passivo atipici * Maggiori informazioni sulla metodologia didattica * Specifiche modalità erogazione esercitazioni pratiche 	<ul style="list-style-type: none"> * Conformità con altre Agenzie per progetti congiunti * Incongruenze relative a comunicazioni (corsi congiunti) 	<ul style="list-style-type: none"> * Verifica requisiti formativi candidati * Integrazioni documentarie su precedenti formativi dei candidati alla formazione continua * Maggiori informazioni in merito all'ente partner/azienda

Fonte: indagine Ires, 2008

2.4.2. A che serve la formazione? Verifiche per la misura dell'impatto formativo

Elaborando i dati relativi alle opportunità che i percorsi di formazione creano si rileva un 'orientamento al candidato' in quanto risorsa del sistema di funzionamento dell'Agenzia: infatti come utilità/opportunità più riconosciuta dagli intervistati vi è

proprio l'aumento delle competenze dei lavoratori (prima utilità indicata da 43 su 91 è l'aumento delle competenze dei lavoratori ai fini di un collocamento immediato e come seconda, indicata da 21 su 84, vi è il fatto che la formazione fornisce un bagaglio professionale spendibile nel tempo). L'obiettivo di rafforzare gli *skills* professionali dei candidati a missione è un interesse preminente per l'Agenzia per il lavoro che si prefigge la costruzione di una banca dati dalla quale attingere in modo veloce candidati a missione che siano in grado di soddisfare le richieste delle aziende cliente (32 filiali indicano come prima opportunità la garanzia di qualità del lavoro per le imprese utilizzatrici). Contenuto è invece il numero di filiali che sposa un approccio differente: 12 filiali segnalano come principale opportunità la ricaduta che le attività di formazione possono avere in termini di crescita o di consolidamento dei rapporti con le imprese clienti.

Tabella 41 Le principali opportunità generate dalle attività formative finanziate da Forma.Temp (v.a.)

Prima opportunità		Seconda opportunità	
	v.a.		v.a.
A	Aumentano le competenze dei lavoratori - collocamento immediato	43	Forniscono un bagaglio professionale spendibile successivamente
B	Più garanzia di qualità del lavoro per le aziende utilizzatrici	32	F
C	Fidelizzazione delle imprese	8	C
D	Ampliamento del numero delle imprese clienti	4	A
E	Incentiva l'interesse dei lavoratori per il lavoro in somministrazione	3	Aumentano le competenze dei lavoratori - collocamento immediato
F	Forniscono un bagaglio professionale spendibile successivamente	1	B
	<i>Totale</i>	<i>91</i>	Più garanzia di qualità del lavoro per le aziende utilizzatrici
			Ampliamento del numero delle imprese clienti
			D
			Incentiva l'interesse dei lavoratori per il lavoro in somministrazione
			E
			<i>Totale</i>
			<i>84⁶³</i>

Fonte: indagine Ires, 2008

Dall'elaborazione dei dati affiora una forte attenzione da parte di quanti lavorano nelle Agenzie per il lavoro sul valore che i corsi di formazione rivestono nel processo di rafforzamento della carriera lavorativa dei candidati a missione. I corsi di formazione, infatti, sono considerati soprattutto un'opportunità per i lavoratori in quanto possono assumere una funzione di silicone rispetto alla frammentazione che caratterizza, come è noto, i percorsi e le storie lavorative degli ex-interinali. Recenti indagini Ires sul tema hanno rilevato come spesso i lavoratori in somministrazione siano "mobili" poiché cambiano spesso lavoro. Inoltre non si può non fare cenno alla precarietà che contraddistingue i lavoratori che soprattutto in periodi di recessione economica sono tra le categorie più vulnerabili.

Oltre alle 26 filiali che insistono sulla crescita professionale dei lavoratori come principale opportunità dei corsi erogati, più della metà (49) legano alla crescita professionale dei lavoratori, la capacità di allargare e/o consolidare il portafoglio di imprese. Riemerge quindi una funzione di marketing attribuibile ai percorsi di formazione. Queste due dimensioni sono in realtà due facce della stessa medaglia: lavoratori preparati che sanno svolgere in autonomia le mansioni affidate possono

⁶³ Sette filiali non hanno indicato la seconda opportunità.

essere inseriti più facilmente nelle aziende, in questo modo le Agenzie possono soddisfare nel breve periodo le richieste che provengono dalle aziende, e di conseguenza allargare e consolidare il portafoglio clienti.

Tabella 42 Correlazione tra prima e seconda opportunità attribuita dalle filiali alle attività formative finanziate da Forma.Temp (v.a.)

Seconda opportunità	Prima opportunità	
	Crescita professionale dei lavoratori	Allargamento e/o consolidamento portfolio imprese
Crescita professionale dei lavoratori	26	7
Allargamento e/o consolidamento portfolio imprese	49	2

Fonte: indagine Ires, 2008

L'azione formativa è un evento complesso e l'esito è determinato da una molteplicità di fattori. In che modo si procede ad una valutazione dell'impatto?

I percorsi di formazione vengono monitorati da Forma.Temp attraverso delle azioni di sistema che seguono tre direzioni fondamentali: la prima riguarda il monitoraggio delle azioni formative⁶⁴, la seconda consiste nella vigilanza sulla spesa dei fondi ed infine la terza punta a realizzare un *audit* sugli organismi accreditati.

2.4.3. Punti di forza e aree di criticità del sistema

In aggiunta alle attività di valutazione realizzate direttamente dal Forma.Temp, la maggior parte delle filiali dichiara di aver un pacchetto di strumenti di valutazione che il più delle volte viene messo a punto dalla sede centrale e più esattamente da chi, all'interno dell'Agenzia, si occupa di formazione. Si rileva tuttavia che il 19% dei casi (17 filiali) non ha adottato alcuno strumento di valutazione; sono filiali appartenenti ad Agenzie piccole o medie e che inoltre non realizzano nessuna pianificazione annuale.

D'altronde chi decide di adottare dei sistemi di valutazione deve avere le risorse da impiegare e quindi è verosimile che le Agenzie più grandi che hanno costruito direzioni o società che si occupano esclusivamente di formazione possano avere maggiore *expertise* e più risorse da destinare a questa specifica attività. I dati mostrano che l'incidenza di filiali che hanno adottato strumenti di valutazione è maggiore nel gruppo delle filiali che appartengono ad Agenzie di grandi dimensioni (96%), mentre diminuisce in quelle che fanno parte di Agenzie medie (82%), e in quelle legate a piccoli gruppi (65%) (tabella 43).

Tabella 43 Adozione di strumenti di valutazione, per dimensione Agenzia (val. %)

Presenza sistema di valutazione corsi	dimensione Agenzia			Totale
	Grande	Media	Piccola	
Si	96	82	65	81
No	4	18	35	19
Totale	100	100	100	100

⁶⁴ Su questo specifico tema si rimanda all'analisi effettuata nel corso del progetto di ricerca da ENFAP ed ALAI Laboratorio delle idee.

Fonte: indagine Ires, 2008

Se si analizzano gli strumenti utilizzati a seconda della tipologia formativa si scopre che per i corsi di base, professionale e continua è molto diffuso il questionario di gradimento somministrato, solitamente dal tutor, agli alunni; per quanto riguarda l'*on the job*, invece, il 58% delle filiali che li realizza effettua un monitoraggio del percorso rilevando eventuali difficoltà ed imprevisti che si possono manifestare. Rispetto a tutte le tipologie formative si rileva inoltre una incidenza simile (circa il 10%) di filiali che utilizzano altri strumenti, quali *test* per la valutazione degli apprendimenti e schede di valutazione per le aziende. Seppur con una scarsa diffusione si rileva quindi anche l'utilizzo di strumenti maggiormente finalizzati alla rilevazione dell'efficacia dei corsi.

Tabella 44 Strumenti di valutazione, per tipologia formativa (v.a. e val. %)

	Base	Professionale	On the job	Continua	Orientamento
Somministrazione questionari di gradimento - allievi	75%	73%	32%	72%	25%
Griglie di autoanalisi e osservazione - docenti	12%	28%	6%	11%	-
Monitoraggio percorso – Agenzia	63%	60%	58%	44%	50%
Altri strumenti	10%	15%	12%	11%	-
<i>totale</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
<i>totale (v.a.)</i>	49	78	65	18	8

Fonte: indagine Ires, 2008

Sulla base delle attività di valutazione realizzate dalle Agenzie, il principale punto di forza delle attività formative finanziate da Forma.Temp indicato dal campione riguarda la capacità di rispondere in modo tempestivo ai bisogni professionali richiesti. E' noto infatti l'alto *mismatch* tra richieste professionali da parte delle imprese e professionalità dei candidati a missione: indagini sul tema hanno rilevato come la maggior parte delle Agenzie riesce ad avviare a missione solo il 50% di quanti si presentano in filiale (Ires, 2003). Attraverso l'organizzazione di percorsi formativi le Agenzie possono rafforzare le competenze e il livello di preparazione dei lavoratori, e in tal modo rispondere in modo veloce alle richieste delle aziende, evitando così di rinunciare a fette di mercato. La formazione costituisce quindi un'opportunità commerciale per le Agenzie. Come si è già illustrato precedentemente anche l'attenzione manifestata nei confronti del lavoratore si intreccia con l'interesse di *business*.

Tavola 4 Punti di forza delle attività formative finanziate da Forma.Temp (v.a.)

↳ Imprese	<i>La capacità di risposta ai fabbisogni professionali espressi dalle aziende</i>	52
↳ Lavoratori	<i>La possibilità di fornire ai lavoratori strumenti per migliorare e/o aggiornare le proprie competenze</i>	23
↳ Organizzazioni	<i>La rapidità con la quale si può organizzare un percorso formativo</i>	14
↳ Rete	<i>Le partnership costruite con attori e enti del territorio</i>	2

Fonte: indagine Ires, 2008

Nella progettazione dei corsi di formazione le Agenzie incontrano difficoltà e ostacoli che vengono identificati come criticità del sistema. La principale criticità risulta essere connessa agli aspetti burocratici dell'iter di accesso ai finanziamenti Forma.Temp. Le altre criticità riguardano: la limitazione massima dei progetti (15), la non totale copertura delle spese connesse alla formazione (12), la scarsa conoscenza del vademecum da parte degli enti di formazione (11), la lunghezza dei tempi di erogazione dei finanziamenti (10), la difficoltà di ottenere tempestivamente informazioni e chiarimenti per poter ovviare alle difficoltà incontrate nella fase di progettazione (8), lo scarso coinvolgimento dei lavoratori (4).

Tabella 45 Principale criticità delle attività finanziate da Forma.Temp (v.a.)

	v.a.
Complessità procedure	27
Limitazioni durata massima progetti	15
Non totale copertura delle spese connesse alla formazione	12
Scarsa conoscenza vademecum degli enti di formazione	11
Tempi lunghi di erogazione finanziamenti	10
Difficoltà di ottenere tempestivamente informazioni	8
Scarso coinvolgimento dei lavoratori	4
Nessuna criticità	1
<i>Altro</i>	<i>3</i>
<i>Totale</i>	<i>91</i>

Fonte: indagine Ires, 2008

2.4.4. Le indicazioni per migliorare l'offerta formativa

A partire dalle criticità ricorrenti le Agenzie hanno fornito numerose indicazioni e proposte per migliorare la progettazione dei corsi di formazione che riportiamo nella tavola 5. Le segnalazioni raccolte sono stata suddivise in vari gruppi tematici: aspetti burocratici, aspetti formativi, aspetti organizzativi, finanziamenti e visibilità.

Sinteticamente i temi ricorrenti sono:

- la richiesta di una semplificazione delle procedure burocratiche;
- l'esigenza di produrre materiale informativo o di organizzare percorsi di aggiornamento per gli addetti ai lavori (sia delle Agenzie per il lavoro che degli enti di formazione);
- il sostegno per la progettazione di percorsi di formazione in linea con le aspettative del mercato del lavoro.

Tavola 5 Indicazioni e suggerimenti delle Agenzie per migliorare la formazione promossa da Forma.Temp

Tem	Indicazioni
ASPETTI BUROCRATICI	<p>Semplificare la documentazione da richiedere alle aziende clienti per i corsi realizzati presso le loro strutture</p> <p>Semplificare la documentazione richiesta al fine di snellire le procedure</p> <p>Semplificare il vademecum</p> <p>Attribuire un punteggio agli aspetti qualitativi dei progetti in fase di valutazione</p> <p>Maggiore flessibilità sugli aspetti formali, per fare in modo che la produzione di documentazione si adatti alla tempistica degli interlocutori</p> <p>Minore burocrazia, maggiore possibilità di pratica in azienda</p> <p>Decentrare i processi per l'ammissione al finanziamento dei progetti</p> <p>Rendere le procedure più semplici in particolari condizioni dei corsi (numero elevato corsisti, organizzazione di più corsi nello stesso periodo)</p> <p>Trovare una soluzione per i controlli ex post dei corsi già finanziati, perché risulta complicato reperire la documenti, spesso archiviati in luoghi diversi dalla sede centrale o dalla filiali</p> <p>Prevedere un bonus per lo stesso lavoratore che frequenta più corsi on the job successivamente per quanto riguarda i moduli obbligatori</p> <p>Garantire maggiore elasticità nei tempi di comunicazione concernenti l'attuazione dei corsi</p>
ASPETTI FORMATIVI	<p>Far conoscere l'utilità del servizio alle aziende che hanno scarso interesse a formare</p> <p>Maggiore disponibilità di materiale "tecnico" a supporto delle visite del Cliente azienda (guida, manuale) per progettare gli interventi formativi</p> <p>Maggiore formazione degli enti di formazione (maggiore formazione per gli addetti ai lavori)</p> <p>Promuovere seminari di aggiornamento</p> <p>Valorizzare i contenuti, le metodologie didattiche e gli strumenti di valutazione adottati nelle attività formative</p> <p>Fornire un supporto in fase di progettazione</p> <p>Maggior dialogo/confronto con Forma.Temp</p> <p>Promuovere corsi di formazione ad hoc per il personale delle singole filiali</p>
ASPETTI ORGANIZZATIVI	<p>Una partecipazione attiva da parte di Forma.Temp che consenta di erogare corsi di qualità</p> <p>Minor tempo nell'attivazione dei corsi</p> <p>Maggior elasticità nella progettazione dei moduli formativi</p> <p>La possibilità di individuare modalità di formazione in azienda più flessibili</p>
FINANZIAMENTI	<p>Maggiori finanziamenti per i corsi di formazione</p>
COMUNICAZIONE ESTERNA	<p>Il Fondo potrebbe mettere in relazione enti con i medesimi obiettivi</p> <p>Promuovere strumenti istituzionali (ad es. slide o manuali) per presentare le opportunità formative anche all'azienda cliente</p> <p>Publicizzare maggiormente i corsi</p>

Fonte: indagine Ires, 2008

2.4.5. Per concludere. La frontiera della formazione continua

La formazione continua costituisce una particolare occasione formativa sia per i lavoratori con contratto di somministrazione sia per coloro che hanno già sperimentato una missione di lavoro e che sono in attesa di svolgerne una nuova. Il nuovo Vademecum ha introdotto importanti novità rispetto alla definizione e alle gestione di questi specifici percorsi di formazione.

Le 18 filiali che hanno realizzato gli 87 corsi di formazione continua per 410 allievi fanno parte di 7 Agenzie per il lavoro (Adecco, Humangest, Intempo, Kelly Services, Oasi Lavoro, Obiettivo Lavoro e Randstad). Quasi tutte queste filiali risultano avere attività diversificate, tuttavia i numeri non consentono di stabilire correlazioni con le dimensioni che caratterizzano la strutturazione e il posizionamento delle filiali sul mercato.

In ogni caso è utile osservare alcuni aspetti relativi alla progettazione di tali interventi:

- la programmazione di formazione continua *viene prevalentemente realizzata "su misura"* ovvero a partire dalle richieste specifiche delle aziende rispetto all'aggiornamento delle competenze dei lavoratori a missione oppure sui bisogni di rafforzamento o di aggiornamento professionali dei lavoratori in attesa di nuove missioni che hanno requisiti per parteciparvi. Sono infatti 10 le filiali che non usano cataloghi contro le 8 che invece dichiarano di utilizzarli;
- in relazione a quanto sopra esposto si rileva che i tempi di realizzazione dei percorsi di formazione continua sono piuttosto dilatati: la grande maggioranza delle filiali impiega dalle due settimane al mese e il 17% segnala che per la definizione di tale percorsi è necessario più di un mese;
- la maggior parte dei corsi realizzati ha una durata che si avvicina di più al range massimo (80 ore) che a quello minimo previsto (8 ore), infatti a fronte di una sola filiale che ha realizzato 2 corsi ciascuno di 14 ore, la maggior parte delle filiali ha organizzato corsi della durata minima di 60 ore (9 filiali);
- le filiali che realizzano formazione continua appartengono quasi tutte a gruppi grandi e realizzano complessivamente 589 corsi, ovvero il 29% del totale dei corsi complessivamente realizzati;
- sebbene il Vademecum in vigore nel periodo di riferimento (anno 2007) preveda che i corsi di formazione continua siano affidati esclusivamente ad enti accreditati si rileva che più della metà delle filiali che li realizza indica che le strutture nelle quali si realizzano tali corsi sono le aule delle aziende, come anche indicano un'alta presenza di personale aziendale in qualità di formatore. Questi elementi sembrano indicare una mancata attuazione delle istruzioni contenute nel Vademecum, tuttavia si può supporre che la definizione del programma didattico e la gestione del corso sia affidata all'ente di formazione e che questo utilizzi le strutture dell'azienda. Su questo tema specifico il nostro studio consente di porre degli interrogativi che potranno essere utilizzati come spunti per le prossime esplorazioni.

Capitolo 3

Un focus sulla formazione professionale⁶⁵. Il corso per addetto leasing e banca corporate promosso dall'Agenzia Randstad: un investimento a 360°

L'evoluzione diacronica dell'offerta formativa finanziata da Forma.Temp in Italia è contrassegnata da un aumento, in valori assoluti, dei corsi professionali, che, nel 2007, hanno coinvolto oltre 102mila alunni, ben il 45,5% di tutti i beneficiari dei vari percorsi formativi. Si tratta, quindi, di un segmento formativo su cui le Agenzie stanno investendo di recente, considerandolo un fattore di traino nelle dinamiche occupazionali del mercato interinale.

La formazione professionale, in effetti, è la tipologia più indicata al rafforzamento delle *chance* di inserimento lavorativo in particolare di uomini e donne disoccupati. Tali corsi infatti costituiscono una opportunità concreta non solo perché sono vincolati ad obiettivi di *placement*, ma soprattutto perché vengono programmati d'intesa con le aziende allo scopo di costruire moduli formativi mirati all'apprendimento di specifiche competenze tecnico-professionali, spesso integrative di quelle già possedute dai candidati, e comunque immediatamente spendibili.

Gli obiettivi della formazione professionale sono così definiti: *“la formazione professionale mira alla creazione di competenze e specializzazioni professionali nonché al trasferimento di competenze cosiddette trasversali. In questa tipologia rientrano interventi di pre-qualificazione, qualificazione, riqualificazione, specializzazione ed aggiornamento, realizzati con sistemi che utilizzano metodologie di formazione d'aula e/o a distanza. L'obiettivo è quello di sviluppare conoscenze e capacità specializzate, che rendano la risorsa umana in grado di inserirsi ed adattarsi proficuamente in differenti contesti produttivi ed organizzativi delle imprese utilizzatrici”⁶⁶*. Affinché la progettazione dei percorsi di formazione professionale sia effettivamente utile e calata nelle realtà imprenditoriali – produttive, è indispensabile che il promotore individui le esigenze professionali delle aziende e le trasformi in moduli didattici trasferibili ai lavoratori.

Il Vademecum stabilisce i criteri di progettazione, come ad esempio la durata del corso (minima - 8 ore e massima - 250 ore⁶⁷), alcuni aspetti didattici (l'organizzazione di moduli obbligatori relativi ai temi della sicurezza sui luoghi di lavoro e dei diritti e doveri dei lavoratori temporanei) e fornisce ulteriori indicazioni non vincolanti, ad esempio la possibilità di prevedere moduli di orientamento che consentano di articolare i percorsi di formazione sulle attitudini dei partecipanti, oppure la facoltà di programmare visite aziendali, coerenti con il progetto didattico complessivo, con accompagnamento del tutor o del docente, o ancora la possibilità di organizzare attività di affiancamento passivo, anche *one to one*, finalizzate all'osservazione non partecipante di processi di lavoro.

⁶⁵ Il focus è stato condotto attraverso un'analisi dei documenti prodotti dall'Agenzia per il lavoro e attraverso alcune interviste telefoniche e via mail con i responsabili dei diversi enti che hanno partecipato attivamente alla definizione del corso. In particolare hanno collaborato all'indagine: per Randstad la dott.ssa Maria Berardi – Training Manager Randstad Italia, la dott.ssa Francesca Bartucci, Training Assistant Randstad Training; per Promimpresa il dott. Riggi, direttore operativo.

⁶⁶ FormaTemp *Vademecum 2008*, pag 34.

⁶⁷ Per realizzare corsi di formazione professionale che superano le 250 ore è necessario sottoscrivere un accordo con le Organizzazioni Sindacali a livello territoriale.

Queste ed altre dimensioni sono state il perno dell'analisi condotta sul caso di studio individuato. Lo scopo è di identificare gli elementi positivi che hanno condizionato il successo del corso di formazione per *addetto leasing e banca corporate* promosso dall'Agenzia per il lavoro Randstad Italia.

3.1. Presentazione di una buona pratica

Come dettagliato nella tavola a seguire, il corso di formazione professionale per *addetto leasing e banca corporate* è stato promosso ed attuato da *Randstad Training*, la divisione specializzata dell'Agenzia Randstad Italia⁶⁸, che organizza e coordina tutti i progetti di formazione dei lavoratori somministrati attraverso l'utilizzo del fondo Forma.Temp, in partnership con l'ente di Formazione *Promimpresa*⁶⁹, e con la *Banca Agrileasing*⁷⁰. Il corso è stato realizzato durante il 2007, tra maggio e giugno, ed ha coinvolto 14 disoccupati residenti nel comune di Roma. L'obiettivo formativo del corso è stato quello di fornire gli strumenti professionali per lavorare nel settore bancario in particolare promuovendo un ampio spettro di soluzioni *leasing*. A tale scopo, quindi, sono stati elaborati più moduli formativi mirati per un totale di 241 ore, di cui 183 di teoria e 58 di pratica.

Tavola 6 Scheda del corso per addetto leasing e banca corporate

Promotore	Agenzia per il lavoro Randstad Italia (www.randstad.it/rit/home/index.xml)
Partner	Promimpresa (www.promimpresa.it)
Azienda	Banca Agrileasing SpA Società di leasing del credito cooperativo (www.agrileasing.it)
Annualità	2007
Tipologia corso	Formazione professionale
Figura professionale	Addetto leasing e banca corporate
Periodo	Dal 21 maggio al 4 luglio
Durata	241 ore, di cui 183 di teoria e 58 di pratica
Destinatari	Candidati a missione di lavoro e disoccupati di lunga durata
Numero iscritti	14, metà femmine e metà maschi
Sede del corso	Roma, Istituto Spellucci
Moduli formativi	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Obbligatorio</i>: legge 627, modulo sui diritti e i doveri 2. <i>Soft skills</i>: comunicazione, time management, relazione commerciale 3. <i>Informatica</i>: excel, le funzioni finanziarie 4. <i>Profilo dell'azienda Agrileasing</i>: l'esperienza, il leasing, l'operatività

⁶⁸ Randstad Italia è attiva dal 1999, ha una direzione operativa a Milano e conta circa 180 filiali operative (di cui 33 Inhouse) su tutto il territorio nazionale. Oltre alla somministrazione, si occupa di reclutamento e selezione e di formazione. La società madre Randstad Holding è una multinazionale olandese con sede ad Amsterdam attiva dal 1960 nel settore del lavoro temporaneo. Con la recente (2008) acquisizione di Vedior, Randstad Holding è diventata la seconda società di servizi HR al mondo. Randstad Italia è la prima Agenzia per il lavoro in Italia ad aver ottenuto la certificazione etica SA8000 (Social Accountability 8000) sulla base di 8 parametri etici fissati nel 1997 dall'ente non governativo americano SAI (Social Accountability International).

⁶⁹ Promimpresa Srl è una società specializzata nell'erogazione di servizi formativi, di alta formazione di impresa, di Ricerca e Selezione di personale, di realizzazione di servizi aziendali.

⁷⁰ Banca Agrileasing è una società di leasing del Credito Cooperativo.

5. *Area banca*: evoluzione del credito in Italia, trasparenza bancaria, antiriciclaggio, decreto 142/2006, legge 197/91, patti chiari, ordinamento bancario e trasparenza, servizio investimento, struttura organizzativa del sistema Italia, SPA BBC POP, politica degli sportelli, impieghi, fondi prestito, fido, raccolta bancaria, Basilea 2, cib, corporate finance, la normativa sulla privacy del settore bancario, merito creditizio, marketing bancario

6. *Area Impresa*: raccolta e segmentazione della clientela, corporate investment banking, business plan base, flussi finanziari, elementi base per il bilancio di esercizio, analisi bilancio riclassifica

7. *Area Prodotti*: fabbisogni finanziari dell'impresa, mercato fabbisogni delle imprese, leasing, esigenze finanziari di privati, esigenze finanziarie corporate, factoring ed aspetti commerciali, finanza straordinaria, agevolazioni finanziarie, finanza di impresa base.

Al di là degli aspetti contenutistici, che in ogni caso caratterizzano il corso per l'alto livello di professionalità, gli elementi che lo contraddistinguono come 'buona pratica' sono connessi a diversi aspetti procedurali, metodologici e di risultato. In particolare, l'analisi dei documenti e la rielaborazione delle informazioni raccolte attraverso interviste telefoniche hanno consentito di individuare i seguenti aspetti positivi:

1. *una riuscita integrazione tra mondi diversi per uno scopo comune*. I soggetti che sono intervenuti nella programmazione del corso esaminato hanno storie, strutture, culture organizzative e *mission* diverse, tuttavia hanno saputo miscelare le varie conoscenze ed abilità intraprendendo un'attività complessa di costruzione di un percorso formativo sperimentale;
2. *l'utilizzo di metodologie formative in grado di stimolare l'interesse dell'aula*. L'attività formativa è stata svolta dosando sapientemente attività didattiche di tipo frontale, attività pratiche, esercitazioni e privilegiando un approccio *interattivo* che ha consentito di stimolare gli studenti nel percorso di apprendimento;
3. *un esito positivo in termini di placement*. Tale esito può essere letto alla luce di precise scelte progettuali che vanno dalla strutturazione di un *iter* rigoroso di selezione dei partecipanti all'implementazione di un sistema di misurazione del raggiungimento degli obiettivi specifici e di apprendimento;
4. *la replicabilità del corso*. L'esperienza formativa ha consentito di individuare un *set* di conoscenze (dalla normativa alle competenze di base) spendibili in maniera trasversale nel settore bancario. Il *know how* accumulato attraverso questa esperienza formativa è stato trasformato in un pacchetto formativo standard promosso dall'Agenzia nel corso del 2008.

3.2. I segreti di una buona governance nella gestione dei processi

I soggetti che hanno partecipato con diversi ruoli e responsabilità ed investimenti alla costruzione del corso di formazione sono stati:

- *Randstad Italia* - ente promotore - attraverso la propria società *Randstad Training* (RT) e la filiale di Roma. Concretamente, le risorse professionali che hanno messo in moto e condotto il processo sono state: la responsabile della RT, il Key Account e la Selezionatrice della filiale di Randstad di Roma.
- *Banca Agrileasing* - il cliente - una delle più grandi società di leasing in Italia con una rete aziendale che conta su 15 filiali distribuite su tutto il territorio nazionale, tre

uffici di rappresentanza e 406 collaboratori. La Banca fa parte del Credito Cooperativo ed è controllata da Iccrea Holding. Al progetto hanno partecipato alcuni dipendenti, professionisti del settore leasing.

- *Promimpresa* - l'ente fornitore – è una società specializzata nell'erogazione di servizi formativi nel settore bancario con sede a Caltanissetta, accreditata presso il fondo Forma.Temp dal 2006. L'ente ha coinvolto formatori ed esperti del settore banking.

La spinta che ha mosso RT nella direzione di progettare un corso per una figura così specifica è legata da una parte ad un piano di espansione commerciale dell'Agenzia coincidente con la fase di *start up* della divisione *banking*, dall'altra ad una specifica esigenza formativa espressa da un'azienda cliente attiva nel settore bancario. Se questo è l'*incipit* del corso, le fasi successive sono scaturite dalla triangolazione di capacità, funzioni ed *expertise* dei vari attori. Cogliendo l'opportunità sorta, RT ha coinvolto il cliente in un'azione preliminare di individuazione e di approfondimento delle tematiche e delle materie chiave per la formazione di figure professionali da inserire nel mondo bancario. Insieme al cliente è stato quindi possibile orientare la progettazione su argomenti, procedure e tecniche specifiche allo scopo di rendere il corso veramente 'spendibile' nel mondo del lavoro.

Questa azione è stata seguita dal manager di RT, e dal *Key Account* della filiale territoriale, in accordo con il referente dell'azienda cliente. L'intesa ha condotto all'individuazione dell'elenco delle competenze della figura professionale da formare, e alla successiva elaborazione della *job description*. Allo scopo di verificare la traducibilità dello schema e tradurlo in un programma formativo coerente ed utile, RT ha coinvolto l'ente di formazione Promimpresa. L'obiettivo era, inoltre, di costruire un percorso formativo spendibile in più realtà aziendali e a tal fine l'Ente ha offerto suggerimenti utili e precisi. Promimpresa ha quindi supportato RT nella messa a punto del programma didattico, fornendo l'indicazione del metodo formativo più adatto. Questa interazione ha permesso di concludere la prima fase del processo, la *need analysis*.

La seconda fase è stata la selezione dei partecipanti, condotta dalla filiale Randstad di Roma in cooperazione con il cliente. Dopo un attento screening dei *curricula* già registrati in banca dati, estrapolati sulla base di alcune caratteristiche anagrafiche (età minima 23, età massima 32), di formazione (Diplomati in ragioneria oppure Laureati in legge/economia/scienze politiche indirizzo amministrativo), è stata prodotta una lista di candidati successivamente contattati telefonicamente per la verifica dell'interesse e della disponibilità a partecipare al percorso formativo. In seguito sono stati organizzati dei colloqui presso la sede di Roma, durante i quali è stato effettuato il bilancio delle competenze mediante l'utilizzo di vari strumenti di *assessment* (test, colloqui, prove, ecc.). Dopo aver ristretto la rosa dei candidati sono stati effettuati ulteriori colloqui motivazionali, ai quali hanno partecipato i referenti dell'azienda cliente. Al termine della procedura di selezione è stato stilato un elenco di 12 persone, di cui 6 femmine e 6 maschi.

Parallelamente alla fase di selezione dei partecipanti, Promimpresa e RT hanno lavorato alla programmazione della didattica. L'ente di formazione ha definito i contenuti didattici tenendo conto degli obiettivi di apprendimento prefissati dall'azienda al fine di formare personale altamente qualificato, con particolari

technicality, da inserire nel mondo bancario. Gli elementi emersi nella fase della *need analysis* sono stati trasformati in obiettivi specifici di formazione dall'ufficio progettazione di Priomimpresa, che ha formulato l'articolazione dei contenuti del corso, elaborando anche il materiale didattico specifico. La scelta della metodologia didattica è avvenuta anche in seguito ad incontri con i destinatari (*opinion check*). Alla fase di scrittura e sistemazione del programma formativo hanno contribuito vari professionisti della formazione coinvolti dall'ente, come ad esempio: uno psicologo esperto in comunicazione aziendale e psicologia del lavoro, un esperto in comunicazione aziendale, un esperto in tecnica bancaria ed economia, un esperto in giurisprudenza e diritto del lavoro.

Una volta definiti tutti gli aspetti della programmazione, il corso si è svolto seguendo l'articolazione dei vari moduli formativi.

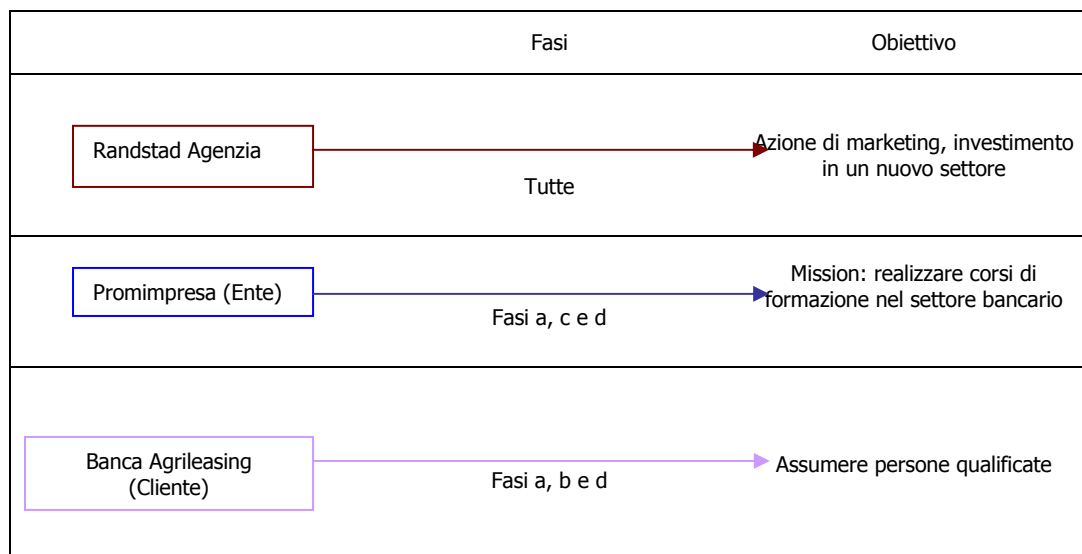
Tavola 7 Fasi del corso per addetto leasing e banca corporate

Fase A Need Analysis	Fase B Selezione dei partecipanti	Fase C Programmazione della didattica	Fase D Erogazione del corso
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Esplicitazione delle competenze ▪ Individuazione delle macro – tematiche ▪ Operativizzazione iniziale 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ricerca ▪ Pre selezione ▪ Bilancio delle competenze ▪ Elenco dei candidati 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opinion Check ▪ Definizione degli obiettivi di apprendimento ▪ Programmazione del corso 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lezioni frontali ▪ Monitoraggio del corso ▪ Valutazione degli apprendimenti
Agenzia – Cliente – Ente	Agenzia – Cliente	Ente - Agenzia	Ente – Agenzia (Filiale) – Cliente

L'intreccio delle competenze di ciascun soggetto, grazie all'attivazione di professionalità in grado di seguire le fasi del processo, ha consentito di costruire in circa due mesi la progettazione (di cui due settimane dedicate alla micro-progettazione per l'individuazione della struttura e la definizione del calendario delle lezioni).

La *governance* del progetto ha consentito di progettare in modo ottimale un corso che, come si vedrà nei prossimi paragrafi, ha ottenuto risultati efficaci per coloro che vi hanno partecipato. Nel processo di programmazione del corso i diversi contributi sono stati orientati allo stesso risultato: formare dei professionisti del settore bancario. Tuttavia la scopo dell'azione di ciascun attore è apparsa diversa: l'Agenzia Randstad ha investito per allargare la platea delle aziende clienti, l'ente di formazione perseguendo la sua *mission* ha avuto modo di costruire un nuovo rapporto fiduciario, infine la società cliente ha puntato ad acquisire del personale preparato. Ciascun attore del processo ha quindi fornito le proprie competenze tematiche, di sintesi, metodologiche e tutti i contributi sono state ricomposti sotto l'attenta regia dell'Agenzia.

Figura 26 Attori del percorso: ruoli e obiettivi



Ovviamente, come si può vedere nei due box a seguire, il buon esito di questo percorso formativo è legato anche ad una consolidata *expertise* dei singoli soggetti coinvolti: la RT nel campo della progettazione formativa e della selezione dei beneficiari, la Promimpresa nell'ambito della sperimentazione didattica.

Box 1 Randstad Training: i passi per la costruzione di un percorso di formazione professionale-tipo

1. **Segnalazione.** La costruzione di un percorso di formazione prende avvio sulla base della segnalazione da parte di una filiale attiva sul territorio (telefonata nella quale le/i colleghe/i di filiale manifestano le richieste pervenute e chiedono indicazioni su come procedere per progettare e organizzare un percorso di formazione).
2. **Registrazione.** Il team di RT registra la richiesta sul modulo predisposto, una scheda cartacea nella quale si inseriscono ulteriori informazioni sull'evoluzione dell'iter di definizione di un corso di formazione.
3. **Approfondimento.** Il team RT esamina ed approfondisce tutti gli elementi necessari alla definizione del corso (individuazione del profilo professionale, delle competenze richieste, disponibilità di tempi, ecc.)
4. **Elaborazione del programma draft.** Sulla base delle informazioni acquisite viene elaborato il draft del programma. La definizione può essere fatta direttamente dal team RT oppure coinvolgendo professionisti e partner nel caso si tratti della prima edizione di un corso.
5. **Presentazione del programma draft** alla filiale. Il team RT presenta il draft del programma del corso alla filiale che ha attivato la richiesta, allo scopo di verificare la corrispondenza con le richieste del cliente. Nel caso in cui il corso di formazione non è legato a richieste specifiche da parte di un'azienda, ma viene elaborato da RT a partire da altri input (ad esempio l'apertura di una nuova filiale, o l'avvio di una nuova azienda) il responsabile della filiale avvia dei colloqui con le aziende clienti che operano nel settore in causa, allo scopo di valutare la possibile efficacia del corso ed eventualmente rilevare le incongruenze o le carenze.
6. **Definizione del programma.** Sulla base delle indicazioni e dei suggerimenti raccolti dalle filiali e da altri soggetti chiamati in causa RT provvede alla messa a punto del programma. Talvolta le indicazioni raccolte dalle filiali non sono allineate con le concrete possibilità che il sistema formativo consente di attuare, pertanto il team RT sulla base della concreta realizzabilità effettua delle scelte e confeziona un programma che sia il più funzionale possibile.
7. **Organizzazione del corso.** Una volta definiti i moduli formativi si coinvolgono i docenti (che possono essere liberi professionisti oppure esperti di un ente di formazione *partner*), si individua la sede dove svolgere il corso. La filiale territoriale contestualmente si occupa di individuare e selezionare i beneficiari.
8. **Svolgimento del corso.** Durante lo svolgimento delle lezioni viene effettuato il tutoraggio ed infine, al termine del corso, i candidati meritevoli vengono seguiti nell'inserimento lavorativo.

Box 2 Promoimpresa e la formazione per le Agenzie per il lavoro

Prima della costituzione *Promimpresa* srl, avvenuta nel 2003, il gruppo *Synthesis Consulting* srl ha svolto un'attività formativa in ambito bancario per operatori di sportello su richiesta di un'Agenzia per il lavoro. Successivamente con la nascita di *Promimpresa*, che ha come *mission* esclusiva la formazione e delle risorse umane, sono state avviate numerose collaborazioni con le maggiori Agenzie per il lavoro, con un'attenzione particolare a quelle che operano nel settore bancario. La filosofia aziendale è di progettare percorsi di formazione in completa armonia con l'Agenzia per il lavoro e a tale scopo si approfondisce l'approccio al mercato, la cultura aziendale e la forma di organizzazione. L'architettura di un corso di formazione è pensata al fine di costruire gli strumenti affinché il lavoratore affronti con successo il contesto lavorativo, diventando una risorsa importante per l'impresa di destinazione. *Promimpresa* offre alle Agenzie non competenze settoriali ma un "metodo" formativo ed un approccio di analisi e misurazione delle competenze. L'attività di valutazione svolta da *Promimpresa* mira a migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'attività formativa, promuovere l'attività di formazione e permettere la descrizione dei risultati, facilitare il miglioramento delle performance dei dipendenti delle aziende clienti, facilitare il trasferimento delle competenze sul lavoro, aumentare la credibilità della funzione formazione.

3.3. La metodologia: un approccio interattivo ed intensivo

La scelta dell'Agenzia di coinvolgere un ente di formazione di comprovata esperienza nel campo della formazione nel settore bancario è stata una mossa decisiva, che le ha permesso, inoltre, di individuare i temi chiave per la costruzione di successivi percorsi formativi da proporre ad aziende del settore.

L'esperienza pluriennale di *Promimpresa* nel campo della formazione è stata guidata da principi aziendali sui quali sono state costruite specifiche modalità operative. Difatti, la filosofia didattica di *Promoimpresa* si fonda su tre aspetti: i) utilizzare strumenti aziendali (prodotti, procedure, approcci), coniugati con specifiche funzioni aziendali; ii) esplicitare le competenze tacite e diffondere *best practice* attraverso la ricostruzione di casi di successo aziendale; iii) approfondire singole competenze attraverso l'azione diretta dei partecipanti coniugando conoscenze tecniche e capacità personali.

L'approccio alla didattica dell'ente ha guidato la definizione delle modalità formative progettate nel corso per addetto leasing e *banca corporate*.

Il metodo didattico proposto da *Promimpresa* e implementato durante il corso è basato sulla strutturazione di un percorso di apprendimento per step successivi che sperimenta e realizza modalità flessibili e articolate per lo sviluppo delle competenze grazie ad una forte integrazione tra attività di aula ed esperienze operative. Si è puntato quindi al recupero degli aspetti di concretezza propri dell'esperienza diretta – prevedendo lezioni intensive di otto ore al giorno – proponendo strumenti e stili formativi orientati alla sperimentazione e alla pratica operativa. La scelta dei diversi metodi e strumenti è stata effettuata anche in seguito alla fase di *opinion check* che è consistita nella conoscenza dei contesti di provenienza dei partecipanti e nella verifica delle aspettative e delle opinioni sugli obiettivi del corso.

L'attività formativa è stata articolata in sessioni che hanno previsto attività didattiche di tipo frontale e attività pratiche (simulazioni ed esercizi), relative alla realtà dell'azienda committente, secondo un approccio interattivo che ha consentito di verificare in corsa gli apprendimenti, analizzando di volta in volta le criticità e le difficoltà emergenti, e di coinvolgere e motivare gli allievi durante lo svolgimento del corso. Le lezioni in aula sono state svolte quindi miscelando lezioni frontali, affidate a professionisti del settore bancario, ed esercitazioni pratiche di gruppo applicando metodologie come i *role playing* (simulazione di una situazione reale che due o più partecipanti, secondo ruoli predefiniti, sono chiamati a rappresentare in una

discussione o colloquio di fronte al resto del gruppo, cui è delegato un compito di osservazione).

Le lezioni frontali e quelle pratiche sono state affidate ad esperti del settore della formazione bancaria, inoltre il modulo obbligatorio è stato coordinato e gestito da RT e il modulo specifico sulla storia e sull'organizzazione della Banca Agrileasing è stato curato da professionisti interni all'azienda.

Durante lo svolgimento del corso sono stati forniti ai partecipanti, via mail, materiali e dispense. L'attività di tutoraggio è stata affidata da RT alla responsabile della selezione della filiale di Roma che ha inoltre svolto una funzione di 'cinghia di trasmissione' tra Promimpresa e Agenzia per monitorare l'andamento del corso. I partecipanti al corso hanno quindi potuto contare sul sostegno e sull'orientamento sia dei docenti che del tutor.

3.4. Gli indicatori di successo: valutazione degli apprendimenti, placement e replicabilità

Come si è visto, il caso del corso *per addetto leasing e banca corporate* è il prodotto di un'attenta progettazione strutturata per fasi a partire da un reale interesse di lavoratori espresso da un'azienda e l'impatto lavorativo lo testimonia:

- ✓ al termine del corso una risorsa è stata assunta da Randstad, la maggior parte dalla banca Agrileasing e gli altri sono stati assorbiti da diverse Agenzie per il lavoro.

Dal punto di vista del *placement*, quindi, il corso ha ottenuto i risultati auspicati, consentendo a tutti i partecipanti di sperimentare un'esperienza di lavoro.

Sebbene l'impostazione progettuale di un corso di formazione sia determinante, altrettanto decisivi per l'esito di un percorso formativo risultano, a nostro avviso, alcune scelte operative compiute da RT d'intesa con i partner dell'azione ed in particolare con l'ente Promimpresa.

In primis, l'elemento stringente che ha segnato il successivo sviluppo del corso è stata la tipologia di partecipanti selezionata, come abbiamo visto, in modo molto attento a partire dalle indicazioni generali espresse dal cliente (Formazione pregressa: Laureati in legge/economia/scienze politiche indirizzo amministrativo oppure diploma di ragioneria, Età compresa tra i 23 e i 32, *skills* richiesti: ottima conoscenza pacchetto office; mente logico; proattivi con spirito di iniziativa; ottime capacità relazionali; capacità di lavorare in team; svegli ed ambiziosi; apprendimento costruttivo). Il gruppo composto per la grande maggioranza da persone con cultura universitaria attinente alla figura professionale in uscita ha frequentato con assiduità il percorso formativo, partecipando attivamente alle lezioni contribuendo alla buona riuscita del percorso di studi.

La frequenza costante e attiva ha permesso a Promimpresa di sperimentare percorsi di valutazione degli apprendimenti, altro tassello di successo della buona pratica. Il sistema di valutazione dell'apprendimento formativo è una vera e propria attività di ricerca e di individuazione di interventi per garantire coerenza tra obiettivi formativi e prestazioni professionali. Lo strumento utilizzato nel corso è stato un test a risposta multipla per la misurazione del raggiungimento degli obiettivi specifici e di apprendimento somministrato in due momenti diversi:

- prima dell'inizio corso (*pre-test*) per valutare le conoscenze di base dei corsisti in riferimento agli argomenti contenuti nella programma del corso. In generale questo

test serve a rilevare se gli obiettivi specifici di apprendimento definiti in fase di progettazione del corso sono compatibili con il livello di preparazione dei corsisti: gli errori che si rilevano dal test sono legittimi e lo scopo delle azioni didattiche è quello di colmare i vuoti conoscitivi e rafforzare la preparazione degli allievi; nel caso in cui i corsisti rispondano in modo corretto ai quesiti del test è necessario apportare delle modifiche al programma didattico, ritardando gli obiettivi formativi;

- al termine del corso (*post test*) per misurare lo scarto tra le competenze in entrata e quanto appreso durante lo svolgimento del corso. Se il corsista non risponde in modo corretto alle domande significa che il corso non è stato efficace ai fini dell'apprendimento.

In fase di progettazione l'ente di formazione e RI avevano preventivato un possibile scostamento tra i risultati relativi al livello di preparazione dei corsisti (rilevabili con il pre-test) e gli obiettivi prefissati, predisponendo un piano alternativo di obiettivi formativi. Tuttavia la curva di apprendimento elaborata a partire dalle risposte fornite nel *pre-test* ha dimostrato un livello appena sufficiente di conoscenza 'in entrata' degli argomenti da trattare durante il percorso, di conseguenza gli obiettivi di apprendimento individuati in fase di progettazione sono stati confermati.

Lo stesso test proposto al termine del percorso di formazione (*post test*) ha evidenziato un netto miglioramento dei partecipanti rispetto a tutti i 37 quesiti inseriti. Se nel *pre test* il numero di errori oscillava tra 12 e 22, nel test finale solo in un caso si sono registrati 5 errori, ma la maggior parte dei partecipanti ha fatto un errore o al massimo tre. La curva di valutazione al termine del corso è stata quindi positiva.

Al buon risultato raggiunto in termini di apprendimento dei partecipanti hanno contribuito, secondo il parere del responsabile dell'ente di formazione, sia la *partecipazione attiva* dei corsisti alle lezioni, sia la *professionalità dei formatori*, sia l'elevato grado di interazione tra docenti e discenti⁷¹.

Un ulteriore indicatore di successo del corso è rilevabile nel fatto che RT ha vinto una sfida interna promuovendo un'attività formativa che si è rivelata utile e richiesta dal mercato. Il corso per addetto leasing e banca corporate ha consentito alla Randstad di individuare il filo rosso (normativa di riferimento, competenze base, ecc.) che collega diverse professioni del settore bancario.

Dopo il corso pilota RT ha definito pacchetto formativo standard per formare figure professionali al servizio del *corporate banking* in grado di fornire strumenti per la comprensione del *business*. Il pacchetto è stato messo a punto in collaborazione con Promimpresa e presentato ad un gruppo di aziende clienti. La risposta è stata molto positiva e nei primi mesi dell'anno 2008 sono stati organizzati cinque corsi per un'azienda del ramo banking attiva nel triveneto. Ai corsi *full time* realizzati nei territori di Mestre e Pordenone hanno partecipato 100 corsisti, di questi 95 hanno stipulato un contratto di somministrazione al termine del percorso formativo.

⁷¹ Come indicato dallo stesso ente, resta da sperimentare la fase di follow up a 60 giorni dalla chiusura del corso, cosa che è stata rimandata alle prossime edizioni del corso.

CONCLUSIONI

Sinteticamente si riepilogano i risultati principali emersi nel nostro percorso di ricerca, articolati lungo tre assi: a) le risultanze dell'analisi di secondo livello realizzata a partire dai dati dell'Osservatorio Ebitemp Forma.Temp; b) le evidenze rilevate attraverso l'indagine estensiva sulle Agenzie per il Lavoro; c) la clusterizzazione dei tipi di progettazione dell'offerta formativa maggiormente diffusi tra le Agenzie.

In generale **sull'offerta formativa finanziata dal fondo Forma.Temp** tramite elaborazioni Ires sui dati provenienti dall'Osservatorio, si sono messe in luce le seguenti tendenze.

- ✓ *Aumento della progettazione*: oltre 36.000 corsi realizzati, +16 rispetto al 2006; nell'ultimo anno gli iscritti sono stati più di 204mila, +10,6% rispetto al 2006.
- ✓ *Focalizzazione sul lavoro*: spiccano i corsi on the job (il 53,7% del totale), circa ¼ dei corsi sono di formazione professionale, il 13,5% sono corsi di formazione di base. Ancora residuali i corsi di formazione continua (3,7%), mentre aumentano quelli di orientamento (4,8%).
- ✓ *Specialità di genere*: gli allievi iscritti ai corsi di formazione sono prevalentemente di sesso femminile nei corsi di base (56,5%), e in quelli on the job (57,7%). Al contrario la componente maschile è stata più numerosa nelle formazioni professionali (62,7%) e in quella continua (62,7%).
- ✓ *Diffusione geografica*: la formazione durante il 2006 si è svolta in 2.194 comuni; la Lombardia è la regione dove si finanzia il più alto numero di corsi di formazione (9.294) e dove si registra il maggior numero di APL (57 sigle diverse) (anno 2006). Nelle regioni del Nord Est emerge un'alta incidenza di corsi *on the job*, pari al 60,8% contro la media nazionale del 51,7%.

In seconda battuta, dalle informazioni rilevate nell'indagine di campo estensiva, **la formazione promossa dalle Agenzie per il lavoro** è risultata caratterizzata da:

- ✓ *Un'espansione dei gruppi più piccoli e una stabilizzazione di quelli più grandi*: il 67% delle filiali aperte tra il 2005 e il 2007 appartiene ad una Agenzia di piccole dimensioni; mentre il 40% delle filiali aperte il 1998 e il 2000 fa parte di un Agenzie grandi.
- ✓ *Più grande, più segmenti di mercato*: sono soprattutto le filiali delle grandi Agenzie ad essere polifunzionali, a svolgere cioè oltre alla somministrazione attività di ricerca e selezione di personale, attività di intermediazione e di ricollocazione professionale.
- ✓ *Diversi orientamenti al mercato*: il 17% delle filiali colloca solo alcune figure professionali limitatamente ad un determinato settore (orientamento specialistico); il 41% delle filiali offre profili e figure professionali eterogenee per tipo di specializzazione e settore di destinazione

(orientamento generico); il 42% delle filiali ha invece un orientamento misto.

- ✓ *Lo stock di offerta formativa:* è risultata più diffusa un'offerta di tipo 'misto con una tipologia prevalente'. Sono 46, infatti, le filiali che promuovono differenti tipologie di corsi, ma soprattutto corsi *on the job* oppure professionali oppure di base. Un altro gruppo consistente di filiali (23) invece tende a programmare un'offerta di tipo misto, ma con quote equivalenti di diverse tipologie formative. Infine, 17 filiali privilegiano un'offerta mono-tipologica realizzando esclusivamente corsi professionali oppure esclusivamente corsi *on the job* oppure corsi di base. Le filiali con un orientamento specialistico sono le più prolifiche (mediamente 25,8 a filiale) e promuovono prevalentemente corsi *on the job*. Tra le filiali con orientamento generico, invece, si rileva un'alta incidenza di corsi di formazione continua (il 5,6%).
- ✓ *Centralizzazione della pianificazione e distribuzione delle funzioni operative:* nel 96% dei casi è il 'sistema Agenzia' a progettare i corsi, il coinvolgimento degli enti di formazione (il 71% delle filiali ha attivato collaborazioni) è rilevante soprattutto per la definizione del programma dei corsi di formazione professionale.

Infine, sul versante **della costruzione dei percorsi formativi**, rilevati sempre attraverso l'indagine estensiva, da una parte sono state evidenziate alcune tendenze ampie e condivise dalle diverse Agenzie, dall'altra invece tramite procedure di clusterizzazione sono stati elaborati alcuni stili prevalenti di progettazione.

Come abbiamo visto, numerosi sono stati gli indicatori utilizzati per ricostruire le complesse fasi di pianificazione ed impostazione dei percorsi formativi da parte delle Agenzie. Riepilogandoli sinteticamente, come si vede nella tavola a seguire, i principali sono: la messa a punto di meccanismi correlati di rilevazione dei bisogni professionali espressi dalle aziende e dei gap formativi dei lavoratori o dei candidati a missione; l'informatizzazione dei processi di rilevazione dei bisogni; la costruzione di *planning* annuali delle attività di formazione; il modello di progettazione adottato; la costituzione o meno di rapporti di collaborazione con altri soggetti del territorio.

Tavola 8 I principali indicatori della promozione di offerta formativa

Match dell' analisi dei bisogni	è elevato il numero di filiali <i>pro-matching</i> riguardo l'analisi dei bisogni professionali delle aziende e dei fabbisogni formativi dei candidati a missione e/o dei lavoratori
Informatizzazione	è scarso il livello di informatizzazione dei processi informativi legati all'analisi dei bisogni
Pianificazione annuale	è frequente il ricorso ad una la pianificazione annuale dell'offerta formativa per tutti i corsi o solo per alcuni di essi
Modello di progettazione	è prevalente il modello top down ovvero è la sede centrale ad occuparsi della progettazione dei corsi
Reticoli	prevalgono <i>reti corte</i> ovvero le collaborazioni attivate riguardano pochi soggetti e il più delle volte consistono in collaborazioni con gli enti di formazione

Rispetto a tali indicatori sono emerse diverse tendenze: se da una parte sono numerose le Agenzie che realizzano attente procedure di analisi dei fabbisogni delle imprese e dei lavoratori, dall'altra è risultato scarsamente diffuso l'utilizzo di strumenti e procedure informatizzate di trattamento dei dati che rende il *matching* tra le esigenze aziendali e dei lavoratori improntato ad una *technicality* eccessivamente 'manuale'. Nello stesso tempo a fronte di una decisa prevalenza tra le Agenzie di strategie di pianificazione dell'offerta formativa a medio e lungo termine – per intenderci mediamente su base annuale – segnale di un'attenzione diffusa alla promozione di una formazione che punta a percorsi di apprendimento efficaci e funzionali, è risultato altrettanto frequente uno stile di progettazione 'top down' rispetto a quelli meno verticistici e con assetti su base maggiormente allargata e decentralizzata. Quest'ultimo aspetto richiama un'operatività fortemente diretta dalla singola Agenzia-casa madre a scapito delle filiali territoriali e non solo; tant'è che anche sul fronte della collaborazione con altri soggetti territoriali – dalle altre agenzie formative (università, enti e scuole di formazione) agli attori del polo istituzionale e sociale (enti locali, sindacati e servizi per l'impiego) fino al mondo delle imprese stesse, sono risultate ancora poco battute attività di progettazione in rete.

L'opportunità invece di attivare una *governance* integrata nella gestione dei processi è uno degli aspetti emersi in modo specifico nel focus sulla formazione professionale realizzato nel nostro lavoro: proprio infatti una miscela funzionale di ruoli e competenze diverse ha consentito al corso per addetto leasing e banca corporate promosso dall'Agenzia Randstad di caratterizzarsi come una pratica di successo. Attraverso questa interfunzionalità, è stato possibile: sperimentare metodologie didattiche finalizzate anche ad una valutazione degli apprendimenti, raggiungere un esito positivo in termini di placement, rendere l'esperienza replicabile su più vasta scala.

In ogni caso, tornando agli indicatori di analisi sopra illustrati, oltre alle tendenze generali individuate, si sono anche ricostruiti alcuni stili prevalenti di promozione formativa adottati dalle filiali delle varie Agenzie. In pratica, le filiali si sono collocate in 5 gruppi differenti in funzione soprattutto dei primi tre indicatori della tavola 8, posizionandosi idealmente in un continuum che va da un massimo di strutturazione dei processi di promozione ad un'assenza di criteri in grado di guidare le scelte progettuali e quindi, in definitiva, ad un'assenza di modello.

Del primo raggruppamento, che qui abbiamo definito 'di tipo integrato', fanno parte quelle filiali (n.12), che appunto in modo integrato combinano la capacità di fare *matching* tra bisogni aziendali e dei lavoratori, mediata anche da un utilizzo consapevole di data base e procedure standardizzate delle informazioni, con una progettazione strutturata dei percorsi di apprendimento. Questa combinazione a tre consente una promozione dell'offerta formativa garantita sia a livello sostanziale – di confronto con le reali dinamiche di partecipazione al mercato del lavoro tanto delle imprese quanto dei vari target di lavoratori – che formale – di adozione di una strumentazione idonea a flussi automatici, verificabili e sistematici di scambio di informazioni spesso sensibili.

Nel secondo gruppo – quello delle filiali chiamate 'di tipo in-formale' – che è anche il più corposo (30 filiali) – si perdono gli aspetti di informatizzazione e verificabilità meccanica dei processi; il che, se da una parte non tocca nel merito le due attività centrali di *match* dei bisogni e di pianificazione annuale delle attività, che restano

centrali, d'altra parte dal punto di vista del metodo non consente a queste due attività di assumere quella formalità funzionale che garantisce integrazione ed esportabilità dei processi.

Il terzo gruppo – delle filiali di tipo ‘pragmatico’ – sempre abbastanza numeroso (20 filiali), si caratterizza per la prevalenza del solo match delle informazioni rilevate attraverso l'analisi dei bisogni a discapito stavolta anche della progettazione formativa. In un approccio per l'appunto strategicamente pragmatico tali filiali progettano una formazione focalizzata quasi esclusivamente sulle esigenze di aziende e lavoratori, che però non vengono organizzate né sulla base di progetti di tipo sistematico, né attraverso strumenti sistematici; il tutto ad evidenziare la facilitazione di percorsi di apprendimento per l'acquisizione di competenze spendibili *hinc et nunc* in micro contesti territoriali e imprenditoriali.

Viceversa, nel quarto gruppo - le filiali con un'impronta ‘procedurale’ -, più o meno corposo quanto il primo, spicca la realizzazione di attività di pianificazione, in cui però la promozione formativa risulta poco correlata a processi ed azioni di individuazione dei fabbisogni formativi; una sorta di formazione che si auto-replica tenendo in scarso conto dinamiche e caratteristiche dei beneficiari, delle aziende-clienti, degli ambiti di appartenenza territoriale.

Infine un gruppo residuale di filiali non privilegia percorsi specifici di strutturazione dei percorsi formativi.

Tavola 9 Tipi di progettazione formativa (v.a.)

				Assenza
integrato	In-formale	pragmatico	procedurale	
12	30	20	17	12
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informatizzazione ▪ Match dell'analisi dei bisogni ▪ Pianificazione annuale 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Match dell'analisi dei bisogni ▪ Pianificazione annuale 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Match dell'analisi dei bisogni 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pianificazione annuale 	

Riepilogando, quindi, da una parte si è evidenziato come quasi tutte le filiali realizzino una qualche attività di strutturazione della formazione attuata; dall'altra in questo processo di promozione sono anche emerse strategie differenziate dal punto di vista della progettazione e della formalizzazione dei percorsi di apprendimento, per cui se c'è un ristretto gruppo di filiali ‘virtuose’ tese a sviluppare integrazione e sistematizzazione dei processi, molte sono ancora le filiali che compartimentizzano le loro attività, scegliendo di volta in volta se privilegiare strategie di tipo pragmatico, in-formale o procedurale.

Questa risultanza generale non può non avere un impatto anche sul sistema di valutazione della formazione erogata dalle Agenzie che, come meta-azione, Forma.Temp e l'Osservatorio possono mettere in campo e la cui fattibilità è da tempo all'ordine del giorno, anche attraverso l'affidamento di ricerche e studi come

questo. La prevalenza infatti di stili informali e a-sistematici di progettazione, promozione e realizzazione dell'offerta formativa tende a limitare i percorsi di monitoraggio alla rilevazione degli aspetti più eminentemente burocratico-amministrativi, che, in assenza di informazioni standardizzate sul versante degli aspetti più qualitativi dei percorsi di apprendimento, risultano i soli ad essere vincolanti per l'acquisizione dei finanziamenti. Tutto questo, anche a discapito di una reale analisi dell'efficacia dello strumento formativo rispetto allo sviluppo di competenze misurabili e spendibili per i lavoratori. Il mancato utilizzo di una strumentazione condivisa e formalizzata, nonché di modalità operative circolari, d'altra parte non vincola soltanto la valutazione di sistema, ma anche le prassi territoriali se, come rilevano le stesse filiali delle diverse Agenzie, ancora evidenti risultano criticità, quali la complessità delle procedure, i tempi lunghi di erogazione dei finanziamenti, le difficoltà di comunicazione interna, tutti elementi interni a sistemi che come abbiamo detto lavorano in modo ancora troppo 'manuale'. Il superamento di queste criticità, accompagnato al miglioramento delle esperienze formative territoriali e delle *governances* di prossimità, va, quindi, a stretto braccio con l'elaborazione di una valutazione di sistema meno procedurale e più di contenuto; l'implementazione della seconda porterà, come si può anche evincere dalle analisi condotte in questo lavoro, più facilmente alla risoluzione e all'ottimizzazione delle prime.

Bibliografia

- AAVV, *Gli enti bilaterali: mercato del lavoro e rappresentanza sindacale*, in "Lavoro e Diritto", numero speciale, n. 2/2003.
- AAVV., *Lavoro interinale e formazione, Analisi delle caratteristiche socio-professionali dell'offerta di lavoro interinale*; Ricerca IRS, Studio APS, Enaip Lombardia; Ial Piemonte, Dicembre 2004.
- Altieri G., Galossi E., Mora M., *Lavoratori non comunitari e lavoro in somministrazione a tempo determinato*, Collana dell'Osservatorio Centro studi Ebitemp, Ricerca IRES, 2006.
- Altieri G., Oteri C., Pedaci M., *Dal lavoro interinale alla somministrazione di lavoro: primo monitoraggio su cosa cambia per le agenzie per il lavoro e per le imprese utilizzatrici*, Collana dell'Osservatorio Centro studi Ebitemp, Ricerca IRES, Roma, 2006.
- Altieri G., Dota F., Ferrucci G., *Donne e lavoro atipico: un incontro molto contraddittorio*; 3° Rapporto Osservatorio permanente sul lavoro atipico in Italia, 2008.
- Altieri G., Dota F., Piersanti M., *Percorsi nel lavoro atipico: il caso dei lavoratori interinali*, Franco Angeli, Milano, 2009.
- Altieri G., Oteri C., *Il lavoro interinale come sistema. Bilancio di un quinquennio*, Ediesse, 2004
- CNEL, Rapporto sul mercato del lavoro 2007, luglio 2008
- Consiglio S., Moschera L., *Le agenzie per il lavoro. Organizzazione, regolazione, competitività*. Il Sole 24 Ore, 2005
- Consiglio S., Moschera L., *Dall'interinale ai servizi per il lavoro. Il comparto delle Agenzie per il lavoro*, Milano, Franco Angeli, 2008
- Forma.Temp, (a cura di Furio Bednarz), *Primo Rapporto di attività*, 2003
- Ebitemp-Forma.Temp, , *Rapporto sintetico Forma.Temp*, Roma, 2008.
- Ebitemp-Forma.Temp (a cura di Antonio Ruda), *Rapporto triennale di attività. Anni 2004-2006*, Roma, 2008.
- Ebitemp-Osservatorio Nazionale, *Il lavoro interinale negli archivi Inail. Un aggiornamento del quadro statistico al 2006*, Ottobre 2007.
- Ebitemp-Osservatorio Nazionale, *L'indennità di disoccupazione per i lavoratori interinali: una prima elaborazione dei dati Inps per gli anni 2005-2006*, 2007; www.ebitemp.it
- Ebitemp-Osservatorio Nazionale, 2008, *Il lavoro in somministrazione nel terzo trimestre 2008: analisi dei dati degli archivi Inail e Inps. Nota trimestrale novembre 2008*
- Ebitemp-Osservatorio Nazionale, 2008, *Il lavoro interinale nel 2007*, Maggio 2008
- Ebitemp-Osservatorio Nazionale, *Flessibilità interna e flessibilità esterna nell'industria e nei servizi non finanziari: i risultati delle indagini Banca d'Italia sulle imprese industriali e dei servizi*. Luglio 2008

- Isfol, *Il lavoro interinale. Prima ricerca nazionale sui Centri per l'impiego*, 2001
- Isfol, *Il lavoro in Italia: profili, percorsi, politiche*, Franco Angeli, 1998
- Isfol, *Rapporto generale*, 2008
- Isfol, *Sistemi di welfare e gestione del rischio economico di disoccupazione*, Franco Angeli, 2004.
- Isfol, *Rapporto 2005 sulla formazione continua*, Rubbettino, 2006.
- Istat, *Indice della produzione industriale*, Comunicato stampa, ottobre 2008.
- Leonardi S., *Gli enti bilaterali tra autonomia e sostegno normativo*, in "Giornale di Diritto del Lavoro e delle Relazioni Industriali", n. 3/2004
- Paparella D., *La bilateralità nel sistema di relazioni industriali italiane*, Working Paper, Cesos, Roma, 2002.
- Parisi, *La legittimità degli enti bilaterali atipici*, in "Guida al Lavoro", Il Sole 24 Ore, n. 36, 9 settembre 2005.
- Pasquini, "Il ruolo degli organismi bilaterali nel decreto attuativo della legge 14 febbraio 2003, n. 30/2004: problemi e prospettive", in Tiraboschi (a cura di), *La riforma Biagi del mercato del lavoro. Prime interpretazioni e proposte di lettura del d.lgs. 10 settembre 2003, n. 276*. Collana Adapt - Fondazione "Marco Biagi", n. 2, Giuffrè, 2004.

Supporto alla ricollocazione professionale

5. Può indicare il numero di imprese che hanno richiesto alla filiale lavoratori in somministrazione nel corso del 2007?

Fino a 5	1
Da 6 a 9	2
Da 10 a 15	3
Da 16 a 19	4
Da 20 a 49	5
Da 50 a 99	6
Da 100 a 249	7
250 e più	8

6. Può indicare i settori produttivi prevalenti delle imprese che vi hanno richiesto lavoratori in somministrazione nel corso del 2007? (ordinare i primi 3 settori scrivendo nell'apposito spazio accanto al primo settore il numero 1, accanto al secondo il numero 2, accanto al terzo il numero 3)

- 1 Agricoltura
- 2 Industrie alimentari delle bevande e del tabacco
- 3 Industria tessile e dell'abbigliamento
- 4 Industrie conciarie, fabbricazione di prodotti in cuoio, pelle e similari
- 5 Industria del legno e dei prodotti in legno
- 6 Industria della pasta, della carta e dei prodotti di carta
- 7 Industria del petrolio
- 8 Industria di prodotti chimici e di fibre sintetiche e artificiali
- 9 Industria della gomma e materie plastiche
- 10 Industria di trasformazione
- 11 Industria dei metalli
- 12 Industria meccanica
- 13 Industria elettrica
- 14 Industria dei mezzi di trasporto
- 15 Energia, gas, acqua
- 16 Costruzioni
- 17 Commercio
- 18 Alberghi e ristoranti
- 19 Trasporti e comunicazioni
- 20 Intermediazione finanziaria
- 21 Informatica e attività connesse
- 22 Servizi alle imprese e altre attività professionali
- 23 Istruzione (istruzione primaria e secondaria, università, centri di formazione)
- 24 Sanità e assistenza sociale
- 25 Servizi pubblici, sociali e personali
- 26 Altro (Specificare _____)

7. Può indicare i principali profili professionali richiesti dalle imprese nel corso del 2007? (ordinare i primi 3 settori scrivendo il numero nell'apposito spazio)

- 1 Professioni tecnico-amministrative (contabili, amministr.)
- 2 Professioni tecnico-scientifiche (infermieri, oss)
- 3 Professioni tecnico-informatiche
- 4 Impiegati/segretari/addetti allo sportello
- 5 Professioni tecniche nei servizi pubblici e alle persone
- 6 Professioni commerciali-turistico-alberghiere (camerieri, addetti alla vendita, banconisti, ecc.)
- 7 Artigiani e operaio specializzati
- 8 Conduttori/operatori di macchine
- 9 Professioni non qualificate nel terziario
- 10 Operai generici nell'industria
- 11 Altro (specificare)

8. Secondo Lei, quali sono i motivi prevalenti della richiesta di lavoratori in somministrazione da parte delle aziende? (indicare 2 in ordine di importanza, nella colonna "1°" il primo, nella colonna "2°" il secondo)

	1°	2°
Per sostituire lavoratori temporaneamente assenti (per maternità/congedo parentale, malattia, ferie ecc.)		
Per riorganizzare l'organico interno in seguito a licenziamenti, dimissioni di dipendenti, pensionamenti, ecc)		
Per gestire picchi di lavoro normalmente svolti dai lavoratori dipendenti dell'azienda		
Per introdurre nuove figure professionali		
Per conoscere il lavoratore in previsione di un'eventuale assunzione a tempo indeterminato		
Per formare risorse umane da inserire in azienda		
Per coprire orari di lavoro non standard (es. week-end)		
Altro (specificare _____)		

9. Approssimativamente, quanti sono i lavoratori iscritti presenti attualmente nella vostra banca dati? Inoltre, potrebbe specificare il numero o la percentuale per genere, nazionalità, classi d'età e categoria?

Numero	____		
Genere			
Maschi	____		1
Femmine	____		2
Nazionalità			
Italiani	____		1
Stranieri	____		2
Classi d'età			
Fino a 24	____		1
da 25 a 30	____		2
da 31 a 50	____		3
Oltre 50	____		4
Stato lavorativo			
Candidati a missione di lavoro temporaneo selezionati dall'agenzia	____		1
Lavoratori temporanei con missione in corso	____		2
Lavoratori in attesa di nuova missione	____		3
Lavoratori temporanei assunti con contratto a tempo indeterminato dall'agenzia	____		4
Categorie			
Disoccupati di lunga durata	____		1
Lavoratori iscritti alle liste di mobilità	____		2
Disabili ai sensi della legge 68/99	____		3

10. Può indicare il numero di lavoratori avviati in missione nel corso del 2007?

Numero |____|

11. Potrebbe indicare la durata media delle missioni (comprese le proroghe) nel corso del 2007?

Meno di un mese		1
1-3 mesi		2
4-6 mesi		3
7-12 mesi		4
Oltre i 12 mesi		5

12. Potrebbe indicare quanti lavoratori avviati in missione sono stati assunti dalle aziende al termine della missione, nel corso del 2007?

Numero |____|

13. Quanti corsi di formazione finanziati da Forma.Temp. sono stati realizzati attraverso la vostra filiale nell'anno 2007? (Indicare per ciascuna tipologia formativa, totale corsi, totale allievi e numero medio di ore di formazione)

	Numero corsi	Numero allievi	Numero medio di ore
1 Formazione di base			
2 Formazione professionale			
3 Formazione on the job			
4 Formazione continua			
5 Orientamento			

14. Con riferimento al 2007, può indicare le categorie di destinatari prevalenti nelle diverse tipologie formative? (indicare una sola risposta per riga)

	Base	Professionale	Continua
1 Candidati a missioni di lavoro			
2 Con missione in corso			
3 In attesa di nuova missione			
4 Lavoratori assunti dall'agenzia a tempo indeterminato			
5 Disoccupati di lunga durata			
6 Iscritti liste mobilità			
7 Disabili legge 68/69			
8 Immigrati			

15. Con riferimento alla sola formazione professionale, può indicare le principali figure professionali formate nel corso del 2007?

L'ANALISI DEI FABBISOGNI FORMATIVI

16. Solitamente, valutate i fabbisogni formativi degli iscritti non ancora candidati ad una missione di lavoro?

Sì	1
No (passare a dom. 18)	2

17. Se sì, principalmente attraverso quali strumenti? (indicare una sola risposta)

Colloqui individuali	1
Compilazione scheda di iscrizione	2
Colloqui di gruppo	3
Test psico-attitudinali	4
Altro (specificare _____)	5

- 18. Solitamente, realizzate un'analisi dei fabbisogni professionali delle imprese?**
- | | |
|------------------------|---|
| Si | 1 |
| No (passare a dom. 20) | 2 |
- 19. Se sì, principalmente attraverso quali strumenti? (indicare una sola risposta)**
- | | |
|---|---|
| Colloqui informali con i referenti delle imprese clienti (responsabili risorse umane, rappresentanti sindacali interni, ecc.) | 1 |
| Analisi desk delle tendenze del mercato del lavoro locale | 2 |
| Incontri con le associazioni di categoria datoriali e sindacali | 3 |
| Eventi di comunicazione rivolti alle imprese del territorio potenziali clienti | 4 |
| Altro (specificare _____) | 5 |
- 20. Le informazioni raccolte sui fabbisogni professionali delle aziende clienti e sui fabbisogni formativi degli iscritti vengono informatizzate?**
- | | |
|---------------------------|---|
| Si, solo per gli iscritti | 1 |
| Si, solo per le aziende | 2 |
| Si, per entrambi | 3 |
| No | 4 |

LA PROGETTAZIONE DELLE ATTIVITA' DI FORMAZIONE

- 21. Chi progetta i corsi di formazione, in particolare quelli finanziati da Forma.Temp?**
- | | |
|--|---|
| Sede centrale (ufficio formazione o consulente) | 1 |
| La Vostra filiale (ufficio formazione o consulente) | 2 |
| Altro (specificare) | 3 |
-
- 22. Può indicare, per ciascuna tipologia formativa, se generalmente la progettazione dei percorsi formativi viene realizzata esclusivamente dall'Agenzia, esclusivamente dagli Enti di formazione oppure è il risultato di una progettazione congiunta tra l'Agenzia e gli Enti? (indicare una sola risposta per riga)**
- | | Agenzia sede centrale o filiale | Enti di formazione | Progettazione congiunta |
|----------------------------|---------------------------------|--------------------|-------------------------|
| 1 Formazione di base | | | |
| 2 Formazione professionale | | | |
| 3 Formazione on the job | | | |
| 4 Formazione continua | | | |
| 5 Orientamento | | | |
- 23. La progettazione di ciascuna tipologia formativa avviene principalmente attraverso l'utilizzo di format predefiniti (catalogo) o al contrario si costruisce di volta in volta ex novo? (nessun catalogo)? (indicare una sola risposta per riga)**
- | | Catalogo | Nessun catalogo |
|----------------------------|----------|-----------------|
| 1 Formazione di base | | |
| 2 Formazione professionale | | |
| 3 Formazione on the job | | |
| 4 Formazione continua | | |
| 5 Orientamento | | |

24. Per la realizzazione delle attività formative, è prevista una pianificazione annuale?

- | | |
|--|---|
| Si | 1 |
| Si, solo per alcune figure professionali (specificare) | 2 |
| _____ | |
| No | 3 |

25. In base alla sua esperienza, si è verificato che un progetto presentato non ottenesse finanziamenti da Forma.Temp ?

- | | |
|------------------------|---|
| Si | 1 |
| No (passare a dom. 27) | 2 |

26. Se sì, può indicare quali sono stati i principali motivi del diniego?

27. In base alla sua esperienza si è mai verificato che Forma.Temp sospendesse la valutazione di un progetto per la richiesta di ulteriori approfondimenti (informazioni, documentazioni e chiarimenti sui progetti presentati ecc.)?

- | | |
|--------------------------|---|
| Si, per un solo progetto | 1 |
| Si, per più progetti | 2 |
| No (passare a dom. 29.a) | 3 |

28. Se sì, è capitato più volte durante la valutazione di uno stesso progetto?

- | | |
|----|---|
| Si | 1 |
| No | 2 |

29. Se sì, può indicare di che tipo di approfondimenti si trattava?

29.a In base alla sua esperienza, durante lo svolgimento di un corso di formazione, avete ricevuto visite del nucleo di valutazione di Forma.Temp?

- | | |
|------------------------|---|
| Si | 1 |
| No (passare a dom. 30) | 2 |

29.b Se sì, ritiene che le visite, oltre alle attività di verifica, abbiano determinato dei miglioramenti su:

- | | |
|--|---|
| Contenuti dei corsi (materiali, programmi, ecc.) | 1 |
| Aspetti organizzativi (aule, strutture, logistica) | 2 |
| Adempimenti burocratici / formali (registri, fogli presenze, ecc.) | 3 |
| Altro (specificare _____) | 4 |

30. Nell'ambito delle attività di formazione, realizzate corsi indipendentemente dai finanziamenti di Forma.Temp?

Si	1
No (passare a dom. 32)	2

31. Se sì, prevalentemente attraverso quali fondi riuscite ad ottenere finanziamenti per realizzare interventi formativi? (indicare una sola risposta)

Fondi pubblici (Fse, enti locali, ecc.)	1
Fondi privati (imprese, fondazioni, ecc.)	2

L'ORGANIZZAZIONE DEGLI INTERVENTI FORMATIVI REALIZZATI ATTRAVERSO LA FILIALE

32. Quanto tempo richiede mediamente l'organizzazione di un corso di formazione, dalla progettazione all'avvio? (indicare una sola risposta per colonna)

	Base	Profes- sionale	On the job	Continua	Orientam ento
1 Meno di una settimana					
2 Tra una e due settimane					
3 Tra le due settimane e un mese					
4 Oltre il mese					

32.a Con quali modalità avviene l'individuazione dei partecipanti ai corsi? (indicare una sola risposta per colonna)

	Base	Profes- sionale	On the job	Continua	Orientam ento
1 Autocandidatura dell'utente					
2 Selezione della filiale					
3 Indicazione dell'impresa utilizzatrice					
4 Altro (_____)					

33. Presso quali strutture vengono prevalentemente realizzati i corsi di formazione? (indicare una sola risposta per colonna)

	Base	Profes- sionale	On the job	Continua	Orientam ento
1 Aule della propria struttura					
2 Aule degli enti di formazione					
3 Aule di altre strutture (enti di formazione, CPI, ecc)					
4 Aule delle aziende					
5 Altro (_____)					

34. Quali sono le figure professionali preposte alla realizzazione delle attività formative? (sono possibili più risposte per tipologia formativa)

	Base	Profes- sionale	On the job	Continua	Orientam ento
1 Dipendenti della sede centrale					
2 Dipendenti della filiale					
3 Professionisti esterni (formatori, consulenti, ecc.)					
4 Professionisti degli Enti di formazione					
5 Dipendenti dell'azienda utilizzatrice					
6 Altro (_____)					

35. Per la realizzazione delle attività formative vi avvalete della collaborazione di alcuni dei seguenti attori/enti territoriali? Con quali sono stati realizzati degli accordi formali (protocolli di intesa, convenzioni, ecc.)?

	No	Si	Sottoscrizione di accordi formali
1 Università			
2 Scuole			
3 Comune			
4 Camere di Commercio			
5 Sindacati			
6 Associazioni datoriali			
7 Imprese			
8 Enti di formazione			
9 Albi professionali			
10 Servizi Pubblici per l'impiego			
11 Altro (_____)			

36. Vengono proposti corsi di formazione anche a persone non ancora iscritte alla vostra filiale?

1 Sì	1
2 No	2

37. In generale, in che modo vengono pubblicizzati i corsi di formazione?

	Si	No
1 Contatto diretto con i lavoratori iscritti all'agenzia		
2 Inserzioni su stampa		
3 Diffusione di depliant		
4 Affissioni pubblicitarie		
5 Per mezzo degli Albi professionali		
6 Internet (banner su siti web ed e-mailing)		
7 Attraverso enti locali (CPI, Comuni, Centri di orientamento)		
8 Altro (_____)		

VALUTAZIONE DELLA FORMAZIONE

38. A suo avviso, nella realizzazione dei progetti formativi a quali di questi aspetti viene data maggiore priorità? (indicarne due in ordine di importanza)

- | | 1° | 2° |
|---|----|----|
| 1 Raggiungimento del numero di allievi previsto | | |
| 2 Rapidità di organizzazione del progetto | | |
| 3 Accuratezza della progettazione | | |
| 4 Competenza dei docenti | | |
| 5 Accoglienza delle aule e dotazione di attrezzature e laboratori | | |
| 6 Costruzione di reti con professionisti ed enti di formazione | | |
| 7 Altre priorità (_____) | | |

39. A suo avviso, quali sono le principali opportunità generate dalle attività formative finanziate da Forma.Temp? (indicarne due in ordine di importanza)

- | | 1° | 2° |
|--|----|----|
| 1 Aumentano la garanzia di qualità dei lavoratori per le aziende utilizzatrici | | |
| 2 Incentivano l'interesse dei lavoratori per il lavoro in somministrazione | | |
| 3 Consentono di ampliare il numero delle imprese clienti | | |
| 4 Aumentano le competenze dei lavoratori ai fini del collocamento immediato | | |
| 5 Consentono di fidelizzare le imprese | | |
| 6 Forniscono un bagaglio professionale spendibile successivamente | | |
| 7 Altre opportunità (_____) | | |

40. In base alla sua esperienza, qual è il principale punto di forza delle attività formative finanziate da Forma.Temp? (indicare solo una risposta)

- | | |
|---|---|
| 1 Le partnership costruite con attori ed enti territoriali | 1 |
| 2 La rapidità con la quale si può organizzare un percorso formativo | 2 |
| 3 La capacità di risposta ai fabbisogni professionali espressi dalle aziende | 3 |
| 4 La possibilità di fornire ai lavoratori strumenti per migliorare e/a aggiornare le proprie competenze | 4 |
| 5 Altro (_____) | 5 |

41. A suo avviso, quali sono le principali criticità delle attività formative finanziate da Forma.Temp? ((indicarne due in ordine di importanza)

- | | 1° | 2° |
|---|----|----|
| 1 Le limitazioni di durata massima dei progetti in termini di ore | | |
| 2 La complessità delle procedure necessarie ad ottenere l'approvazione dei progetti formativi | | |
| 3 I tempi lunghi di erogazione dei finanziamenti | | |
| 4 La difficoltà di ottenere tempestivamente informazioni e chiarimenti | | |
| 5 I finanziamenti non prevedono la copertura di tutte le spese connesse alla formazione | | |
| 6 La scarsa conoscenza del vademecum da parte degli enti di formazione | | |
| 7 Lo scarso coinvolgimento dei lavoratori | | |
| 8 Altro (_____) | | |

42. La vostra filiale adotta un sistema di valutazione dei corsi di formazione?

- | | |
|--------------------------|---|
| 1 Sì | 1 |
| 2 No (passare a dom. 44) | 2 |

43. Se sì, attraverso quali strumenti?

Base Profes- On the job Continua Orientamento
 sionale

- 1 Somministrazione di questionari di gradimento agli allievi
- 2 Griglie di autoanalisi e osservazione a cura dei docenti
- 3 Monitoraggi effettuati da personale dell'Agenzia
- 4 Altro (_____)

43. A suo avviso, cosa può migliorare l'attività delle APL nella realizzazione dei corsi di formazione?