

EXECUTIVE SUMMARY

LE AGENZIE PER IL LAVORO E I LAVORATORI IN SOMMINISTRAZIONE DOPO IL “JOBS ACT”

Introduzione

Il V Rapporto sull'evoluzione del settore delle Agenzie per il lavoro italiane prosegue l'attività di analisi e monitoraggio sull'andamento del comparto avviata con la realizzazione dello studio promosso da E.Bi.Temp e Forma.Temp nel corso del 2004 e proseguita nel 2007 e nel 2009.

Le indagini hanno portato alla realizzazione dei seguenti volumi:

- "Consiglio S., Moschera L. "Le Agenzie per il lavoro – Organizzazione, regolazione, competitività" edito dal Sole 24 Ore, 2005;
- "Dall'interinale ai servizi per il lavoro. Il comparto delle agenzie per il lavoro" edito da Franco Angeli, 2008;
- "Le agenzie per il lavoro e le risposte strategiche e organizzative alla crisi economica", edito da Franco Angeli, 2010;
- IV Rapporto sull'evoluzione del settore delle Agenzie per il lavoro in Italia, stampato in proprio da E.Bi.Temp 2012.

Gli obiettivi del V Rapporto sull'evoluzione delle agenzie per il lavoro italiane sono essenzialmente quattro:

- compiere un aggiornamento sullo stato dell'arte del comparto in Italia (evoluzione, dinamiche competitive, ecc.) e sulle sue caratteristiche (fatturato, grado di concentrazione, evoluzione delle quote di mercato, dei dipendenti e delle filiali, indicatori di performance) (Capitolo 1);
- descrivere le percezioni del management sull'evoluzione del settore nel prossimo futuro in termini di domanda e caratteristiche strutturali, con un'analisi anche delle dinamiche strategiche e organizzative (Capitolo 2);
- analizzare lo stato di benessere e soddisfazione dei lavoratori in somministrazione assunti a tempo indeterminato e determinato in Italia (Capitolo 3);
- analizzare l'andamento delle performance economico-finanziarie del comparto delle agenzie per il lavoro nel periodo 2011-2014, evidenziando le dinamiche congiunturali, i principali andamenti del mercato ed i fattori che condizionano il successo aziendale. Parallelamente è stata realizzata un'indagine di rating con l'individuazione delle prime 10 agenzie best performer (Capitolo 4).

L'indagine è stata realizzata utilizzando sia fonti indirette che dirette. Le principali fonti indirette a cui si è fatto riferimento sono state: i bilanci delle Agenzie, i precedenti rapporti dell'Osservatorio Nazionale E.Bi.Temp – Forma.Temp, i rapporti dell'Osservatorio Ebitemp, i dati statistici forniti da Formatemp, i rapporti statistici realizzati dalle associazioni di categoria (principalmente Assolavoro DataLab) i rapporti di ricerca prodotti da Ciett ed Eurociett, i siti internet delle agenzie.

Per completare il quadro delle informazioni necessarie è stata realizzata un'indagine sul campo con interviste e somministrazione di questionari al management, a esperti del settore, a sindacalisti.

Per la realizzazione del terzo capitolo sono stati somministrati ai lavoratori in somministrazione di 18 Agenzie circa 11.000 questionari. Si rinvia ai singoli capitoli per un'analisi puntuale degli obiettivi conoscitivi e della metodologia utilizzata.

La ricerca è stata realizzata sotto il coordinamento scientifico e la diretta responsabilità del Prof. Stefano Consiglio (ordinario di Organizzazione Aziendale – Università degli Studi di Napoli Federico II) e del Prof. Luigi Moschera (ordinario di Organizzazione Aziendale – Università degli Studi di Napoli Parthenope).

La terza parte del rapporto è stata realizzata in collaborazione con Laura Borgogni (professore ordinario di Psicologia del lavoro e delle organizzazioni – Università degli studi di Roma La Sapienza), Chiara Consiglio (ri-

cercatore e docente di Psicologia del lavoro e delle organizzazioni presso La Sapienza di Roma), Mariavittoria Cicellin (Assegnista di ricerca e docente di Organizzazione aziendale presso l'Università di Napoli Federico II). Hanno collaborato, inoltre, alla raccolta e rielaborazione dei questionari e alla rappresentazione dei dati Pietro Menatta, Gianluca Cepale e Valerio La Mura.

La parte quarta del rapporto è stata realizzata in collaborazione con il dott. Francesco Cirillo ed il dott. Fabrizio Ferrentino, Valeria Platone e Paola Consiglio.

Una lenta resilienza

Il mercato del lavoro somministrato, dopo il crollo del 2009 e gli andamenti altalenanti degli anni successivi, nel corso del 2014 supera i 7 miliardi di euro di fatturato, raggiungendo di nuovo le performance del 2008. Ma è nel corso del 2015 che il comparto delle agenzie per il lavoro fa registrare risultati da record: il fatturato ha sfondato la barriera degli 8 miliardi di euro, con un tasso di crescita annuo superiore al 17%; l'incidenza del lavoro in somministrazione sul totale dell'occupazione dipendente ha quasi raggiunto il valore medio europeo (1,6%); il numero dei lavoratori in somministrazione a tempo indeterminato ha raggiunto quota 37.000; le agenzie per il lavoro diventano i principali datori di lavoro italiani. Si tratta soltanto di alcuni dati, che però evidenziano in modo simbolico come il comparto delle agenzie per il lavoro sia riuscito ad assumere un ruolo centrale nel mercato del lavoro italiano a quasi venti anni dalla sua nascita.

La straordinaria crescita del 2015 non ha pari a livello europeo e mondiale, basti pensare che le stime relative al tasso di crescita dell'intero mercato mondiale sono vicine all'8% (fonte Ciett).

Uno dei fattori che ha condizionato l'andamento del mercato del lavoro, nel corso degli ultimi anni, è senza dubbio legato ad una serie di provvedimenti legislativi e governativi ed in particolare al Jobs Act e ai relativi decreti attuativi.

Parallelamente altri elementi che ha influenzato le dinamiche del comparto (e in particolare di quelle legate alle scelte di assumere i lavoratori a tempo indeterminato) sono stati gli incentivi e gli sgravi previsti dalle ultime due c.d. leggi di stabilità.

Gli straordinari risultati delle agenzie evidenziano che la riforma del mercato del lavoro con l'introduzione del contratto a tutele crescenti, unito alla presenza degli sgravi contributivi, non ha messo in crisi il ruolo dell'agenzia per il lavoro, ma ne ha esaltato ulteriormente il ruolo nell'ambito del mercato del lavoro del nostro Paese. Le imprese nonostante i congrui svantaggi di costo hanno deciso di continuare ad utilizzare in modo crescente i servizi delle agenzie.

Con le nuove misure governative le agenzie per il lavoro sono gli operatori che più di tutti gli altri hanno scommesso sulla crescita incrementando in modo molto significativo le assunzioni a tempo indeterminato. Sono moltissimi gli operatori che assumono a tempo indeterminato: sia i grandi player che diventano i principali datori di lavoro nel 2015 (per numero di nuovi assunti a tempo indeterminato), sia "piccole" agenzie che con pochi dipendenti di struttura si trasformano in aziende di "medie dimensioni" assumendo centinaia di lavoratori a tempo indeterminato.

La situazione del comparto e le performance collettive

Il comparto, nel corso dell'ultimo triennio, presenta un assetto complessivamente stabile con 83 agenzie per il lavoro italiane e circa 14 operatori stranieri attivi sul mercato italiano. Tra i principali paesi europei l'Italia è ancora oggi l'unico con un numero così limitato di operatori: negli altri paesi gli operatori sono migliaia e tan-

te sono le agenzie mono-filiale. Il tasso di concentrazione del comparto, inoltre, rimane alto con le tre principali agenzie che controllano quasi il 40% del mercato, contro un tasso medio mondiale del 14% (Fonte CIETT). Le modifiche legislative orientate ad una maggiore "liberalizzazione" del mercato del lavoro non sono state accompagnate da simili misure sul fronte delle barriere all'ingresso di nuovi operatori. La presenza di pochi operativi di media grande dimensione ha contribuito a migliorare la qualità e la solidità delle agenzie ed a migliorare la reputazione del settore. Il comparto si caratterizza per la convivenza di elementi di spinta alla liberalizzazione nel mercato della domanda e di mantenimento di logiche "conservative" in quello dell'offerta di servizi di somministrazione.

Nel corso del triennio, dodici sono le nuove agenzie italiane entrate nel comparto, otto quelle che sono uscite e due le operazioni di acquisizione.

Come si è anticipato in precedenza il fatturato 2015 ha di poco superato gli 8 miliardi di euro, il mercato è cresciuto del 17,6%. Rispetto ai dati del 2012 si è registrata una crescita progressiva che è letteralmente esplosa nel 2015.

Nel corso del triennio, inoltre, si è assistito ad un significativo incremento dell'incidenza del lavoro in somministrazione sul totale dell'occupazione dipendente, dal 1,3% del 2013 al 1,6% del 2015, ad un incremento delle ore lavorate in somministrazione passate dai 310 milioni del 2013 ai 405 milioni del 2015 al numero di rapporti di lavoro in somministrazione attivi su base mensili, passati dai 274 mila ai 346 mila nel 2015.

Da questo quadro emerge, quindi, che anche un comparto molto concentrato in pochi grandi operatori è in grado di raggiungere le performance dei paesi europei con una maggiore tradizione nel settore.

I livelli di produttività del comparto sono molto cresciuti nel corso del triennio in quanto a fronte di un incremento significativo del fatturato non si è rilevato un incremento nel numero di addetti e nelle filiali. Questi notevoli incrementi di produttività e di efficienza del comparto sono legati a diversi motivi. Da un lato, le politiche di ridimensionamento e downsizing intraprese dopo l'avvento della crisi e dall'altro, nuove logiche e modelli organizzativi nella gestione della filiale e nei rapporti sede-filiale o sede regionale-filiali. A titolo esemplificativo l'ICT e la centralizzazione e/o riorganizzazione delle attività amministrative (tipo il pay rolling) e in generale la gestione amministrativa del lavoratore in somministrazione hanno consentito la riduzione del numero medio di addetti per filiali e in generale del numero medio di addetti per agenzia.

Da un punto di vista competitivo si osserva una relativa stabilità, le prime 10 imprese sono sostanzialmente sempre le stesse.

Da un punto di vista strategico organizzativo si osserva il consolidamento dell'approccio divisionalizzato, che spinge le agenzie a costituire unità organizzative specializzate per segmenti di domanda ed una tendenza non molto spinta a diversificare sugli altri servizi (reclutamento e selezione, outplacement, ecc.).

Alcune modifiche rispetto al passato si osservano sul ruolo delle filiali, che se in una prima fase di sviluppo del mercato servivano a "marcare" il territorio con una presenza capillare, adesso sono utilizzate in modo più attento e integrato con processi di riduzione del numero e di riaggregazione soprattutto a livello regionale.

Le performance economico finanziare: un confronto 2008-2014

Nel 2014, come anticipato nella premessa al capitolo, il mercato del lavoro in somministrazione raggiunge dopo ben 6 anni di crisi lo stesso livello di fatturato che il comparto aveva raggiunto nel 2008 (6,9 miliardi). Per tali ragioni, è interessante un confronto di questi due periodi per verificare, in dettaglio, se dal punto di vista della struttura economica, patrimoniale e finanziaria, siano stati poste in essere variazioni strutturali per far fronte alla crisi.

Il capitale investito netto delle agenzie per il lavoro cresce di circa 220 milioni di euro per effetto dell'aumento dell'attivo fisso netto (200 milioni) e del capitale circolante netto (30 milioni) a sua volta per effetto dell'aumento dei crediti commerciali (210 milioni).

L'attivo fisso aumenta di oltre l'80% passando da 240 milioni a 440 milioni e costituisce circa il 39% del totale

degli impieghi del comparto (il 27% nel 2008); l'aumento è imputabile alle concentrazioni aziendali ed all'iscrizione di avviamenti ed a crediti verso società controllate e collegate. I cluster principalmente interessati da tale aumento sono quello delle aziende "grandi" e "medio grandi".

Il Capitale Circolante Netto rimane pressoché invariato in valore assoluto, mentre il suo peso in termini percentuali si riduce dal 72,8% del 2008 al 60,8% del 2014.

Dal raffronto effettuato è emerso che aumentano i crediti commerciali di oltre 200 milioni per effetto della maggiore dilazione concessa ai clienti (aumento di circa 10 giorni). Tale aumento è imputabile interamente al cluster delle aziende "medio-grandi".

Dal punto di vista delle fonti di finanziamento il comparto ha fatto fronte all'aumento degli impieghi con un consistente aumento del patrimonio netto (180 milioni) e l'aumento della posizione finanziaria netta (40 milioni).

Il raffronto 2008-2014 è caratterizzato dal rafforzamento del patrimonio sociale delle aziende del comparto, che passa da meno di 500 milioni del 2008 a circa 680 milioni nel 2014 con un aumento di oltre 180 milioni di euro (+36%). L'aumento è imputabile in gran parte agli utili conseguiti dal comparto nel periodo esaminato (220 milioni di euro), al netto dei dividendi distribuiti (120 milioni di euro), degli apporti dei soci (60 milioni di euro) e di altre variazioni patrimoniali (20 milioni di euro) imputabili a fusioni, rivalutazioni e passaggio a principi contabili internazionali.

I fondi rimangono pressoché invariati in valore assoluto (riduzione di 7 milioni), ma vedono ridurre il proprio peso in termini percentuali passando dal 11,7% all'8,6% nel 2014.

La Posizione Finanziaria Netta aumenta di circa 40 milioni e presenta una maggior ricorso all'indebitamento a breve termine.

Nel 2014 l'intero comparto raggiunge i volumi della produzione conseguiti nel 2008. La struttura economica del comparto subisce variazioni strutturali che le hanno consentito di raggiungere un risultato economico superiore del 75% rispetto a quello conseguito nel 2008 (84 milioni contro i 49 milioni del 2008).

Altro dato, già evidenziato in precedenza è quello legato alle politiche di downsizing implementate dopo l'avvento della crisi. Il numero degli addetti di struttura passa da oltre 11.500 del 2008 a 9.100 del 2014, con una riduzione pari al 21%; si riduce conseguentemente il peso percentuale del costo del personale di struttura sul totale ricavi che passa dal 6,1% del 2008 al 5,2% del 2014. I cluster caratterizzati dalla maggiore riduzione del personale di struttura sono quelli delle agenzie "micro" e delle agenzie di "medie" dimensioni.

Si segnala, infine, la riduzione degli oneri finanziari, dovuto al calo del costo del denaro, e del tax rate che passa dal 50% del 2008 al 42% del 2014. Significativo anche l'aumento dell'utile complessivo del comparto che passa da circa 50 milioni del 2008 a circa 88 milioni nel 2014.

Le prospettive future nella percezione del management

L'analisi svolta sulle percezioni del management delle agenzie italiane e sulle prospettive evolutive del comparto nel corso del prossimo biennio presenta segnali ambivalenti. Emerge infatti una visione ottimistica sull'evoluzioni di breve periodo, maggiore preoccupazione, invece, sulle prospettive di medio termine.

Per quanto riguarda, infatti, l'evoluzione della domanda nel corso del 2017 le attese sono complessivamente positive, il 56% stima una crescita superiore al 5%, il 25% prevede una crescita tra l'1% ed il 4%, mentre uno su cinque ritiene che il mercato sarà stabile. Più di uno su due ritiene, invece, che i mark up tenderanno a ridimensionarsi.

Per quanto concerne l'evoluzione dell'assetto del comparto, i manager delle agenzie per il lavoro italiane non prevedono significativi mutamenti rispetto al passato: la maggioranza (63%) prevede l'ingresso di non più di

5 nuovi operatori e la contemporanea uscita dello stesso numero di agenzie (81% risponde in questo modo). Esiste la percezione che nel corso del prossimo biennio ci saranno nuove operazioni di fusioni (il 56% prevede un incremento di tali operazioni rispetto al passato).

Per quanto riguarda, infine, l'evoluzione strategica e organizzativa delle agenzie emerge che le agenzie tenderanno nel corso del prossimo biennio a rafforzare la loro presenza territoriale, il 75% prevede infatti un incremento nel numero di filiali ed un incremento del numero di regioni coperte (56%). Anche la propensione ad un'espansione internazionale è considerata possibile dal 46% dei dirigenti intervistati.

Complessivamente la fiducia del management delle agenzie sulle prospettive del comparto è elevata: l'indice che è stato costruito per misurarla si attesta, infatti, sul valore dello 0,61. L'indice cresce rispetto alle rilevazioni del 2009 e del 2012, quando era attestato allo 0,54, ma non in maniera molto significativa; non si raggiungono, infatti, i livelli di fiducia rilevati nel 2007 (0,73) e nel 2004 (0,80). In definitiva sembra pesare sul giudizio un timore circa le prospettive di medio periodo dell'economia italiana e sulla capacità di tenuta della domanda.

Benessere e qualità della vita dei lavoratori in somministrazione

Nel presente rapporto di ricerca, oltre ad aver analizzato le dinamiche evolutive del comparto delle agenzie per il lavoro italiane, è stata realizzata un'indagine sul benessere e qualità della vita lavorativa dei lavoratori in somministrazione. La ricerca ha coinvolto 17 agenzie per il lavoro italiane e 11.596 lavoratori in somministrazione a tempo determinato e indeterminato, che hanno compilato un questionario.

L'indagine ha indagato in profondità un universo poco conosciuto ed ha consentito di raccogliere informazioni sul percorso professionale, sul rapporto con l'agenzia e con l'azienda utilizzatrice e sul grado di benessere/malessere dei lavoratori in somministrazione italiani.

Per quanto riguarda il rapporto contrattuale emergono diversi dati interessanti.

In primo luogo è possibile evidenziare un elevato grado di fedeltà tra agenzia e lavoratori: più del 50% dei lavoratori intervistati, a prescindere dalla tipologia contrattuale, ha avuto rapporti con una sola agenzia. Sebbene la normativa consenta ad un lavoratore di lavorare con una pluralità di operatori emerge dall'indagine una relativa stabilità del rapporto tra somministrato ed agenzia.

Un altro importante dato riguarda la formazione, anche in questo caso a prescindere dalla tipologia contrattuale (a tempo determinato o indeterminato), emerge che più del 40% dei somministrati è stato coinvolto in un'azione formativa.

Per quanto concerne le cause che hanno portato all'assunzione a tempo indeterminato da parte dell'agenzia emerge che soltanto nel 25% dei casi questa scelta è stata dovuta al fatto che il lavoratore aveva lavorato per 36 mesi con un contratto a tempo determinato, nel 75% dei casi infatti siamo in presenza di una decisione volontaria dell'agenzia e non imposta dalla normativa.

Analizzando nel dettaglio gli aspetti di soddisfazione e benessere dei lavoratori in somministrazione italiani emerge un quadro che di fatto sancisce la caduta di tantissimi stereotipi legati a questa visione molto diffusa. L'indagine realizzata su un campione rappresentativo dell'universo cancella questa immagine distorta del lavoro in somministrazione, mostrando un quadro complessivamente soddisfacente ed una serie di aspetti che evidenziano criticità e problematiche.

Il lavoratore in somministrazione, a prescindere dal tipo di contratto (tempo determinato o indeterminato), è una persona che non si sente discriminata sul posto di lavoro, è emotivamente legata all'azienda in cui svolge la missione, è molto soddisfatto del rapporto con l'agenzia, con i colleghi e con l'azienda utilizzatrice. Tutti i valori legati alla soddisfazione (nel rapporto con l'Agenzia, relativi alla singola missione in corso e alla soddisfazione dell'esperienza di lavoro in somministrazione) sono sopra la media e in molti casi abbondantemente

sopra la media. Analoghi sono i risultati relativi al grado di commitment e al legame del lavoratore sia con l'agenzia, sia con l'azienda utilizzatrice.

Particolarmente interessanti sono i risultati che emergono dal confronto dei tre gruppi di lavoratori analizzati (TD, TI pre e TI post). I lavoratori che risultano più soddisfatti nei vari aspetti e che percepiscono una minore insicurezza legata allo strumento contrattuale della somministrazione risultano i lavoratori assunti dopo il marzo 2015 (TI post) e, quindi, con un contratto a tutele crescenti. Il dato deve essere scomposto e analizzato nelle sue componenti di fondo, ma un elemento che spiega e giustifica tale risultato non in linea con l'immaginario collettivo e con la narrazione che solitamente accompagna la riforma del lavoro è legato alla dimensione temporale.

I lavoratori assunti a tempo indeterminato dopo il 7 marzo hanno una minore anzianità di inquadramento rispetto ai TI pre, ma soprattutto ha un ruolo chiave nel processo di soddisfazione e benessere il passaggio da uno stato di maggiore insicurezza/precarità, quale essere inoccupato o assunto a tempo determinato, a un'assunzione a tempo indeterminato anche se con un contratto a tutele crescenti. Nel breve periodo, quindi, ci si poteva aspettare una valutazione del genere. Per avere un quadro più corretto ed esprimere una valutazione più completa sarà necessario ripetere la valutazione nel medio periodo. Dopo la fase iniziale in cui assume importanza il "passaggio" seguirà una fase temporale in cui l'assunzione sarà stata metabolizzata e sarà considerata "data per scontata" e agiranno altri elementi sulla valutazione generale del grado di benessere e insicurezza sul lavoro.

Positiva è, inoltre, la soddisfazione legata alle iniziative di Ebitemp, logicamente soprattutto per coloro che ne hanno usufruito; discorso analogo per le iniziative formative o quelle potenziali di programmi di ricollocazione.

L'indagine, però, evidenzia al tempo stesso quelli che invece sono i punti critici e da monitorare: i lavoratori in somministrazione evidenziano un tendenziale malessere sul fronte del grado di autonomia sul lavoro, sulla pressione temporale, sulla retribuzione incentivante e sulle prospettive di carriera, oltre che sull'incertezza verso il futuro.

Queste criticità sono connaturate a questa forma contrattuale anche se l'affermarsi del contratto di somministrazione a tempo indeterminato fornisce alle agenzie lo stimolo per ripensare le proprie politiche di gestione del personale in somministrazione.

Considerazioni conclusive

Il comparto delle agenzie per il lavoro italiano, a quasi venti anni dalla sua nascita, mostra un ottimo stato di salute. Ripercorrendo i diversi rapporti Ebitemp/Formatemp, realizzati nel corso degli ultimi 12 anni, è possibile osservare la storia di un progressivo consolidamento e di una capacità di affrontare e superare le crisi con una buona reattività.

Il business italiano della somministrazione rappresenta ormai uno dei segmenti del mercato internazionale dello staffing più interessanti, sia per i numerosi player globali presenti sul mercato, sia per la solidità e le performance di numerose agenzie italiane grandi, medie e piccole.

Il processo di consolidamento e istituzionalizzazione realizzato in questi anni è stato costruito su tre principali pilastri:

- l'affidabilità istituzionale;
- la partnership con le imprese utilizzatrici;
- l'attenzione verso i lavoratori.

Sul primo fronte le agenzie, grazie al lavoro svolto in questi anni, le agenzie sono riuscite ad accreditarsi a

livello istituzionale come uno degli attori chiave sul fronte delle politiche attive del lavoro. Le agenzie sono diventate un attore chiave in grado di leggere, più di chiunque altro, le evoluzioni sul fronte della domanda di lavoro e di comprendere i comportamenti delle imprese presenti sul territorio. La conoscenza e le competenze maturate in questi anni hanno trasformato le agenzie da simboli della precarietà del lavoro a soggetti strategici in grado di implementare e realizzare processi di employability. In alcune regioni, in particolare dell'Italia settentrionale, grazie anche ad una serie di sperimentazioni avviate con le istituzioni locali, le agenzie hanno dimostrato di riuscire a svolgere quel ruolo di ponte e di connessione tra domanda ed offerta di lavoro nelle politiche attive del lavoro. I margini per implementare ulteriormente questo ruolo esistono e si supereranno se si riusciranno a vincere le resistenze locali e favorire processi di omogeneizzazione dei comportamenti a livello nazionale. Un ruolo chiave in tal senso sarà giocato dall'Agenzie nazionale sulle politiche attive del lavoro di recente attivazione.

Un secondo fronte sul quale le agenzie hanno costruito il loro successo è nella capacità dimostrata nel costruire e progressivamente consolidare i rapporti con le imprese utilizzatrici. Un rapporto basato sulla capacità di garantire al cliente impresa un valore aggiunto in termini di servizio in grado di giustificare il mark-up. La somministrazione è stata da sempre, in Italia, uno dei pochi strumenti di flessibilità che imponeva all'utilizzatore un costo, al contrario di altre forme di impiego (cococo, cocopro, ad esempio), che oltre a garantire flessibilità consentiva all'impresa di ridurre i propri costi di lavoro. Ciò nel lungo periodo ha fatto in modo che le agenzie sono state costrette a diventare partner strategici in grado di offrire servizi a valore aggiunto in cambio di quel mark up. Ciò ha permesso un processo di progressiva esternalizzazione dalle imprese alle agenzie di alcune funzioni chiave del processo di gestione delle risorse umane. Questo rapporto strategico non si è interrotto nemmeno quando le imprese hanno avuto la possibilità, grazie agli sgravi, di assumere direttamente con rischi limitati grazie alla possibilità di ricorrere ai contratti a tutele crescenti. Le imprese, infatti, hanno scelto in parte di delegare l'agenzia a stabilizzare il rapporto rafforzando il legame con la stessa, spostando la responsabilità della stabilizzazione sull'agenzia.

Il processo di consolidamento ed istituzionalizzazione si rafforza ulteriormente grazie all'attenzione che progressivamente le agenzie pongono rispetto al rapporto con i lavoratori. In fase di costituzione del comparto la relazione triangolare tra agenzia, impresa utilizzatrice e lavoratore era tendenzialmente spostata sugli interessi dell'impresa, in una sorta di triangolo isoscele con il lavoratore idealmente lontano da agenzia e azienda utilizzatrice. L'agenzia guardava all'impresa come il cliente e alla forza lavoro come il fornitore. Il lavoratore era lo strumento per soddisfare il bisogno dell'impresa utilizzatrice. Con il passare degli anni le agenzie hanno in parte modificato il loro approccio nei confronti dei lavoratori. La capacità di riuscire a costruire un rapporto fecondo e reciprocamente soddisfacente con i lavoratori è diventata la chiave di volta per riuscire, infatti, a garantire un servizio di qualità alle imprese utilizzatrici. La scelta di sperimentare l'assunzione a tempo indeterminato dei lavoratori in somministrazione, il maggiore ruolo (anche in prospettiva) nelle politiche attive per il lavoro, sono sicuramente dei segnali importanti di questa nuova tendenza che con gli sgravi contributivi si è ulteriormente consolidata. Non è un caso che nell'indagine svolta sui lavoratori inizia ad emergere un forte legame tra agenzia e lavoratore, un legame che porta il triangolo lavoratore-agenzia-azienda ad essere sempre più un triangolo equilatero e le agenzie sempre più attori che percepiscono come clienti sia i lavoratori, sia le aziende utilizzatrici. Non è un caso, quindi, il positivo stato di benessere organizzativo e di soddisfazione fatto registrare dall'indagine sui lavoratori in somministrazione, sia a tempo indeterminato, sia a tempo determinato.

La capacità di gestire in modo innovativo i lavoratori in somministrazione, garantire la stabilità dei rapporti lavorativi e superare le criticità legate all'incertezza e agli incentivi ed alla carriera rappresenteranno le sfide di frontiera del comparto nel corso dei prossimi anni, soprattutto sul fronte delle politiche attive del lavoro.