

# L'IMPRESA

N° 1  
2018

RIVISTA ITALIANA DI MANAGEMENT

N°1  
GENNAIO 2018  
€ 6,90 + il prezzo del quotidiano.

GRUPPO24ORE

[www.limpresaonline.net](http://www.limpresaonline.net)

# ITALIA ALLO SPECCHIO

IL 2018 SI GIOCA SU INNOVAZIONE, LAVORO, FORMAZIONE E NATALITÀ

## MEGATREND AL 2030

I driver principali per la prosperità economica attesa

## INSURTECH REVOLUTION

I nuovi business model che stravolgono il settore

## IL PIANO DEL GIAPPONE

La strategia per passare da Industria 4.0 a Società 5.0

## DOSSIER APL

Mercato del lavoro in fase di ricostruzione

Stile ed es. illustrazioni in abbonamento obbligatorio con Il Sole 24 Ore - I prezzi relativi ad altre combinazioni di vendite sono riportati su Il Sole 24 Ore Anno 56° - N. 1/2018 - Gennaio 2018 - Mens  
Pagine Italiane - Speciazione in A.P. - D.L. 58/2003 CONV.L. 46/2004-ART.1.C.1. DCB Milano



9 770035 681000

Le politiche del lavoro  
hanno bisogno di stabilità

Italia in fase di ricostruzione

I fronti caldi del 2018

Le scommesse più difficili

Cosa cercano le imprese

La mappa delle principali  
agenzie per il lavoro in Italia

A cura di  
**Giovanna Guercilena**

**AGENZIE  
PER IL  
LAVORO**

# DOSSIER



# Le politiche del lavoro hanno bisogno di stabilità

**Buone le prospettive di un settore che sta cavalcando la rivoluzione digitale. Diversi gli appuntamenti del 2018, a partire dalla nuova governance di Assolavoro e dal rinnovo del contratto collettivo. Unica incognita: la politica**

**D**opo aver chiuso più che bene il 2017, le agenzie per il lavoro inaugurano il nuovo anno consapevoli che la partita del lavoro si gioca anche sul piano politico, ritenendo essenziale riuscire a contare su un quadro di stabilità. Anche le Regioni giocano un ruolo importante, perché a loro sono affidate le politiche attive, con peraltro una contraddizione con le politiche passive, cioè i sussidi, che vengono invece gestite a livello centrale. Ne parliamo con **Agostino Di Maio**, direttore generale di Assolavoro, associazione nazionale di categoria della agenzie per il lavoro, che rappresenta una rete di circa 2.500 filiali.

## **Come promette il 2018 per il settore?**

Ci aspettiamo un altro anno in positivo, con una stima di crescita del 7-10%. Detto ciò, è sempre difficile fare previsioni, molto dipende anche dagli scenari che si definiranno sul piano economico e istituzionale.

## **Già, ci sono le elezioni alle porte. Temete qualcosa?**

Ci limitiamo ad auspicare che, qualsiasi sia l'esito, ci sia una stabilità di Governo. È la premessa indispensabile per continuare il lavoro sulla flessibilità buona e sulle politiche del lavoro in un'ottica inclusiva, per arginare sempre più le forme di lavoro sottotutelato e sommerso. Contiamo anche, è davvero essenziale, sulla collaborazione fattiva fra il governo nazionale e i livelli regionali per dare una scossa alla questione delle politiche attive.

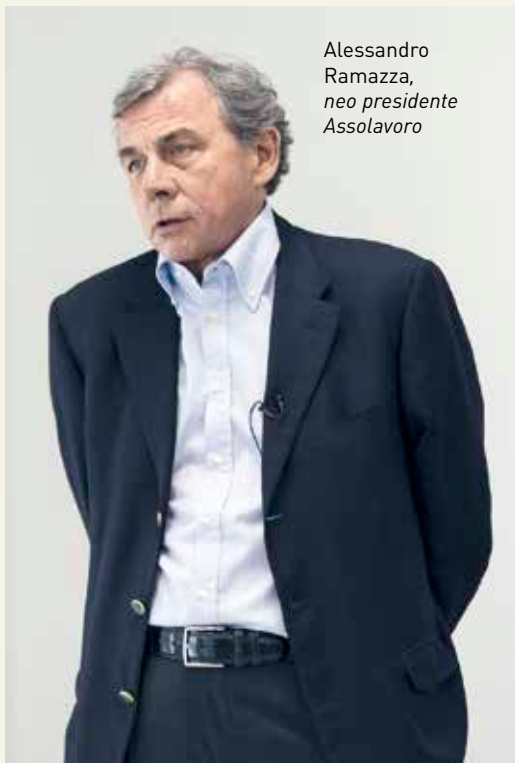
**Sino ad ora, la sperimentazione dell'assegnamento di ricollocazione non ha dato grandi prove di sé. Siamo ancora in tempo a**



Agostino Di Maio,  
direttore generale  
di Assolavoro

## Rinnovate le cariche in Assolavoro

Il nuovo presidente di Assolavoro è **Alessandro Ramazza**, 55 anni, eletto all'unanimità dall'assemblea che si è tenuta il 21 dicembre scorso. Ramazza, consigliere delegato di Randstad Group Italia e presidente di Intempo, succede a Stefano Scabbio. «Il settore delle Agenzie per il lavoro – dichiara il neo presidente – svolge un ruolo chiave per fornire soluzioni innovative che indirizzino le sfide di un mercato del lavoro in continuo cambiamento. Come facilitatori, le agenzie contribuiscono a migliorare l'economia proponendo opportunità di impiego, sicurezza e continuità». «L'obiettivo principale da perseguire in qualità di Associazione – aggiunge – continuerà a essere il sostegno alla flessibilità buona cogliendo le numerose opportunità di sviluppo per il nostro mercato, quali, ad esempio, la valorizzazione del servizio che forniamo al sistema delle imprese, selezionando i migliori talenti e fornendo i profili più adeguati, il servizio che forniamo ai lavoratori con la formazione per sostenere la loro occupabilità e la loro tutela con il sistema di welfare bilaterale erogato da Ebitemp». La nuova squadra di presidenza è composta da Riccardo **Barberis** (delegato ai rapporti con le altre Associazioni di Categoria), Patrizia **Fulgoni** (con delega al contrasto alle Forme Spurie di Lavoro), Andrea **Malacrida** (delega per lo "Scenario Digitale") e Giuseppe **Venier** ("Organizzazione e Servizi per gli Associati"). Il consiglio direttivo è invece formato da Michele **Amoroso**, Antonio **Bonardo**, Carlo **De Paoli**, Paolo **Ferrario**, Giuseppe **Garesio**, Vincenzo **Mattina**, Marco **Pagano**, Massimo **Rosolen**, Luigi **Sposato**, Francesco **Turrini**. Nel segno della continuità le presidenze degli **Enti Bilaterali** con la riconferma di Giuseppe **Biazzo** per Ebitemp e Francesco **Verbaro** per Forma.Temp. Per Ebitemp i consiglieri eletti sono: Maurizio **Ciavardini**, Guido **Crivellin**, Francesco **Egini**, Mauro **Ponzi**. Per Forma.Temp: Antonio **Bonardo**, Rosario **Salimbene**, Giancarlo **Silvestri**, Claudio **Soldà**.



Alessandro Ramazza,  
neo presidente  
Assolavoro

### migliorare?

Diciamo che una fase di sperimentazione può sempre evidenziare delle criticità, l'importante è fare tesoro delle esperienze e apportare i correttivi necessari. Ad esempio, sarebbe il caso di cominciare a ragio-

nare su quali operatori offrono i servizi necessari e di quali competenze dispongono, magari prevedendo un sistema di misurazione dei risultati. Bisogna andare oltre il ragionamento meramente riferito ai dipendenti dei centri per l'impiego. Un passo in avanti potrebbe venire dal superamento dell'alibi della privacy che blocca l'accesso ai dati dei disoccupati da parte degli operatori privati, in tal senso si è già espresso il presidente dell'Anpal, l'agenzia per le politiche attive.

### Quest'anno ci sarà anche il rinnovo del contratto collettivo di settore, oltre un milione i lavoratori coinvolti. Come va il confronto con i sindacati?

Procede ormai da alcuni mesi e confidiamo che, come già in passato, porterà a una sintesi felice. Per Assolavoro vi è l'opportunità di rafforzare la cosiddetta employability dei lavoratori, in specie di quelli più fragili. Si può lavorare su misure di sostegno al reddito e anche sulla valorizzazione della formazione continua, anche in collegamento col tema della rivoluzione digitale.

### È un fronte su cui le agenzie per il lavoro intendono impegnarsi?

Già da alcuni anni, le tecnologie 4.0 sono entrate nei programmi formativi delle agenzie e la lavorazione su isole robotiche, la simulazione 3D, il digital manufacturing e la virtual ergonomics sono tutte discipline che noi copriamo col nostro fondo Forma.Temp. Praticamente, almeno la metà dei nostri corsi contiene moduli dedicati al digitale. Solo una formazione efficace e all'altezza dei tempi può far sì che, nella quarta rivoluzione industriale, si riesca a tutelare i lavoratori e non più i semplici posti. ■

### Buono a sapersi

Il Contratto collettivo nazionale per la categoria delle Agenzie per il lavoro ha la particolarità di non trattare un elemento centrale in tutti i Ccnl: la retribuzione. Per i lavoratori in somministrazione, infatti, si applica la retribuzione prevista dai singoli Ccnl di comparto, a seconda dell'azienda in cui sono impiegati, così da garantire la parità di trattamento retributivo tra somministrati e dipendenti diretti dell'impresa utilizzatrice.

# Italia in fase di ricostruzione

**La generale semplificazione del Jobs Act sta dando i suoi frutti, anche se gli ultimi dati sull'andamento dell'occupazione mostrano che, senza incentivi, il sistema economico ancora non è in grado di stabilizzare i posti di lavoro**

**T**utto sommato la situazione italiana in materia di occupazione sembrerebbe aver superato gli anni duri della crisi, recuperando punti di occupazione. Senza con ciò illuderci che le cose vadano davvero bene, perché così non è. L'occupazione aggiuntiva, che pure si registra, non deriva tanto da una effettiva domanda delle aziende quanto è invece eterodiretta in parte dall'innalzamento dell'età pensionabile voluta dalla Legge Fornero che trattiene le persone al lavoro, in parte dalla decontribuzione partita nel 2015. C'è poi un ritorno dei contratti a termine, perlopiù riferiti agli under 35. Naturalmente, come su tutte le cose, il paese è diviso, con un Nord che ce la fa con le proprie forze e un Sud che fatica nonostante gli interventi della mano pubblica. Chi viaggia, lo fa verso il nuovo: nuove tipologie di accordi, nuove forme di organizzazione oraria, nuovi modelli di attribuzione delle responsabilità. Su tutto

ciò anche il legislatore prova a dare un contributo di modernità. Ne parliamo con **Gianluca Spolverato**, avvocato del lavoro e autore del libro *Il futuro al lavoro*, da poco pubblicato per i tipi di GueriniNext.

## **Il diritto, anche quello del lavoro, arriva sempre in ritardo, cioè a cose fatte?**

Non so se sia un bene o un male, però è un fatto che il diritto non anticipa i fenomeni sociali, bensì li insegue. Per fare un esempio di attualità, parliamo della normativa sullo smart working che è stata introdotta lo scorso giugno e che ha regolato fenomeni già ampiamente diffusi, cioè tutta quella fascia di lavoratori che prestano la loro opera al di fuori dalla sede normale di lavoro. La legge è intervenuta quando già molte aziende avevano spontaneamente prodotto forme di accordo in tal senso. Pensiamo alla Barilla, che ha lanciato il primo progetto pilota di smart working nel 2013, coinvolgendo a tutt'oggi oltre il 70% dei lavoratori con mansioni adatte a essere svolte anche fuori dell'azienda e potendo tirare bilanci in positivo dal doppio punto di vista dell'efficienza e dell'economicità. Anche Safilo, l'azienda veneta di occhiali, è partita nel 2016 con un esperimento importante che coinvolge duecento dipendenti, ai quali viene data la possibilità di lavorare da remoto un giorno alla settimana. Il tutto all'insegna della fiducia.

## **Lo stesso che è avvenuto anche sul tema del welfare aziendale?**

Infatti. Anche sul welfare aziendale la legge ha regolato una situazione di fatto che già alcune realtà avevano autonomamente organizzato e promosso, trovando in sé la risposta alle esigenze dei propri dipendenti, per i quali più che il salario rileva il potere d'acquisto, con la conseguenza che la remunerazione del lavoro non passa necessariamente o esclusivamente per la dazione di denaro. A significare il cambiamento in corso nelle relazioni aziendali, lo stesso



Gianluca Spolverato,  
avvocato del lavoro e autore



**Il futuro al lavoro,**  
Gianluca Spolverato,  
GueriniNext, 2017

contratto dei metalmeccanici, rinnovato nel 2016, riserva ai servizi di welfare aziendale un ruolo persino preponderante rispetto alla contrattazione sul salario monetario. Decisamente un segno dei tempi. E la legge che ha riconosciuto significativi sconti fiscali al welfare derivante dalla contrattazione di secondo livello, ancora una volta prende atto del mutamento in essere e prova addirittura a sostenerlo, cioè a incentivarlo.

**Il che significa, fra l'altro, che da solo, cioè senza incentivi e contando soltanto sulle proprie forze, il welfare aziendale non risulterebbe così appetibile?**

Sicuramente c'è un aspetto culturale da tenere in conto, per facilitare il quale la legge ricorre al meccanismo del vantaggio fiscale, questo è innegabile. Del resto, quello dei servizi alternativi è un mondo ancora abbastanza inesplorato, ma dalle grandi potenzialità. Per spostarci a un altro momento della vita, quello della fine di un rapporto di lavoro, mi viene da pensare a quando, nelle trattative sul pacchetto di uscita da offrire ai dirigenti, viene proposto il servizio di outplacement, che otto volte su dieci viene respinto con la contro-richiesta di monetizzarlo. Per contro, in fase di headhunting, quando si tratta di convincere qualcuno a cambiare lavoro, non bastano più le gratificazioni economiche, bisogna appunto allargare l'offerta inserendo la possibilità dello smart working, dei servizi di supporto alla persona, delle politiche di job rotation e così via.

**Facciamo un passo indietro. In questo mondo che cambia velocemente, il Jobs Act è già vecchio?**

Non direi, non fosse altro che perché tutte le riforme necessitano di tempo per dispiegare i propri effetti. Di certo, la riforma del lavoro del ministro Poletti ha segnato una svolta, un cambio di prospettiva su tutte le tematiche del lavoro, gestendo il tutto entro un contesto normativo semplificato. Dal punto di vista delle aziende, è stato loro reso possibile fare previsioni attendibili dei costi degli eventuali licenziamenti, essi stessi resi più praticabili. Ancora, sul lavoro in somministrazione c'è stata una liberalizzazione sostanziale che ha eliminato vincoli e paletti. Insomma, cose che al sistema Italia servivano. Un primo effetto, importante, della semplificazione complessiva prodotta è che il contenzioso si è ridotto, quello sui contratti interinali si è di fatto azzerato. An-

che in materia di licenziamenti, c'è un buon 30% in meno di contenzioso e almeno una su due delle cause che comunque si producono riguardano questioni di recupero delle retribuzioni, non altro.

**La rivincita dell'accordo fra le parti sul ricorso al tribunale?**

La si può leggere anche così. Ormai, anche quando si arriva davanti al giudice, tutti cercano di spingere verso un accordo e, essendo diventata l'ipotesi reintegro del tutto marginale, si parla solo di indennità economiche. La domanda che ci si pone è quanto valga il recesso, proprio in termini di soldi. Anche su questo aspetto, il Jobs Act ha dato una mano verso la semplificazione, perché ha parametrato l'indennità all'anzianità, cioè ha fornito un criterio praticabile.

**Però, alla luce degli ultimi dati non si può più sostenere che la riforma abbia consentito la stabilizzazione dei posti di lavoro precari. Non è così?**

Quel ruolo l'ha svolto la decontribuzione fiscale che si è accompagnata al Jobs Act. È comunque vero che i dati aggiornati sull'andamento dell'occupazione ci dicono che nel momento in cui vengono meno gli incentivi, si ritorna alla logica preesistente e le stabilizzazioni ottenute grazie agli sgravi fiscali non reggono. Il che vuol dire che, senza la leva fiscale, l'impianto normativo del Jobs Act da solo non è sufficiente, almeno non in tema di stabilizzazione dei posti di lavoro.

**Adottiamo il punto di vista dei lavoratori. Tutto l'impianto della riforma trovava il punto di equilibrio nelle cosiddette politiche attive. Che fine hanno fatto?**

In effetti, bisogna ammettere che le tutele dei lavoratori si sono attenuate e che dunque è diventato più facile trovarsi nella situazione di perdere il lavoro. A quel punto, non essendoci nemmeno più l'indennità di mobilità che poteva sostenere una eventuale riassunzione, la sfida vera sta tutta nel favorire la ricollocazione dei lavoratori. Ma il famigerato assegno di ricollocazione è un esperimento che non è mai veramente decollato e, più in generale, tutto il filone delle politiche attive si è rivelato assolutamente inefficace, una profonda delusione. Del resto, finché si insisterà nel mettere al centro delle politiche attive i centri per l'impiego, cioè a dire uno strumento vecchio e fallimentare, temo che si faranno pochi passi in avanti. ■

#### L'ITALIA IN NUMERI

# 224

giorni medi necessari a Torino per ottenere una sentenza del tribunale del lavoro

# 1.433

giorni necessari a Bari per ottenere una sentenza del tribunale del lavoro

# + 105%

la crescita del numero dei contratti collettivi del lavoro che si è registrata dal 2008 al 2016. Sono passati da 398 a 819. Esistono il contratto delle seggiovie e quello dei fiori recisi e quello dei dipendenti delle parrocchie

Fonte: libro *Il futuro al lavoro*

# I fronti caldi del 2018

## Lo slancio del welfare aziendale

In teoria sì, in pratica un po' meno. Il 62% dei lavoratori dipendenti in Italia esprime entusiasmo rispetto all'idea di avere un welfare aziendale, cioè a dire servizi di natura non monetaria che integrano il salario, ma solo il 54% si dice soddisfatto dei piani di welfare concretamente realizzati nella propria azienda. Nella classifica dei servizi maggiormente apprezzati spiccano i buoni spesa, poi la possibilità di adottare orari flessibili, la copertura sanitaria estesa ai familiari. Servizio relativamente nuovo e in rapida crescita è quello costituito dai servizi per i figli dei dipendenti, tra i quali l'acquisto dei libri di scuola e la consulenza per l'orientamento al lavoro, argomento delicato in questi tempi di disoccupazione giovanile. Non sempre tra dipendenti e azienda vi è coincidenza di vedute. Ad esempio, i primi gradirebbero molto disporre di servizi rivolti ai familiari (badanti e baby sitter), più di quanto le imprese non credano. Allo stesso modo, i dipendenti esprimono un'indicazione molto favorevole su tutti i servizi di organizzazione del trasporto da e per il luogo di lavoro, dalla navetta al car sharing e car pooling, aspetto che invece le organizzazioni sottovalutano. Sono i risultati di una ricerca condotta da Doxa e Edenred, il gruppo multinazionale quotato alla Borsa di Parigi, che si occupa proprio di soluzioni finalizzate a accrescere il potere d'acquisto delle persone senza concedere loro aumenti di stipendio. «Grazie alle agevolazioni introdotte dalla legge di Bilancio – afferma **Andrea Keller**, amministratore delegato di Edenred Italia – si è registrato un incremento di interesse delle aziende per le soluzioni welfare. L'ultima ricerca Edenred Doxa 2016 sullo stato del welfare aziendale in Italia ha rilevato l'alto gradimento delle imprese in tal senso: il 40% ha dichiarato di voler ricorrere alla contrattazione aziendale integrativa per usufruire delle agevolazioni fiscali e contributive».

### Il ritorno dell'apprendistato

A fianco degli effetti positivi rispetto all'obiettivo che ci si dà – sempre che tali effetti ci siano e non è sempre così – qualsiasi tipo

di incentivo fiscale ha anche effetti distortivi. Come dimostra perfettamente il caso dell'apprendistato. A seguito proprio dell'introduzione degli sconti fiscali sulle assunzioni a tempo indeterminato prevista dalla legge di Stabilità, si è dapprima prodotta una situazione di significativa perdita di contratti di apprendistato attivati, con un picco negativo nel 2015, ma poi, non appena l'incentivazione si è fatta meno interessante, la situazione si è riequilibrata nel 2016 e nel 2017. A fare il punto sull'apprendistato è l'Inapp, Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche. Nel corso del 2016, l'apprendistato ha aumentato del 32% rispetto al 2015 il numero di neoassunti, per un totale di 234.461 persone. L'incremento ha riguardato soprattutto il Mezzogiorno, +66,5%, e il Centro, +27,9%, proprio le due aree del paese che l'anno precedente avevano evidenziato le perdite maggiori. Il numero totale degli apprendisti, neoassunti compresi, è di 381.526 individui, che corrispondono al 12,4% degli occupati d'età compresa tra i 15 e i 29 anni. La forma contrattuale più praticata è l'apprendistato professionalizzante, che fa praticamente *en plein* con il 96,5% del totale dei contratti. Pare aver riscoperto la bontà di questa formula il settore dell'artigianato, che evidenzia un trend in crescita, un'inversione rispetto al passato.

### Trend in crescita per la somministrazione

Come da qualche anno a questa parte, per il settore delle agenzie per il lavoro anche il 2017 ha chiuso bene, con un incremento generale del fatturato sul 20%. «Un anno sicuramente positivo – commenta Agostino Di Maio, direttore generale di Assolavoro, l'associazione delle agenzie – in cui spicca in particolare l'aumento dei contratti a tempo indeterminato, con un +4% al terzo trimestre 2017 rispetto all'anno precedente, che significa circa 40mila occupati. Sono aumentate anche le retribuzioni, in misura più che proporzionale rispetto al numero delle ore lavorate, 23,4% contro il 21,5%, il che lascia intuire come si siano elevate le qualifiche dei lavoratori in somministrazione».

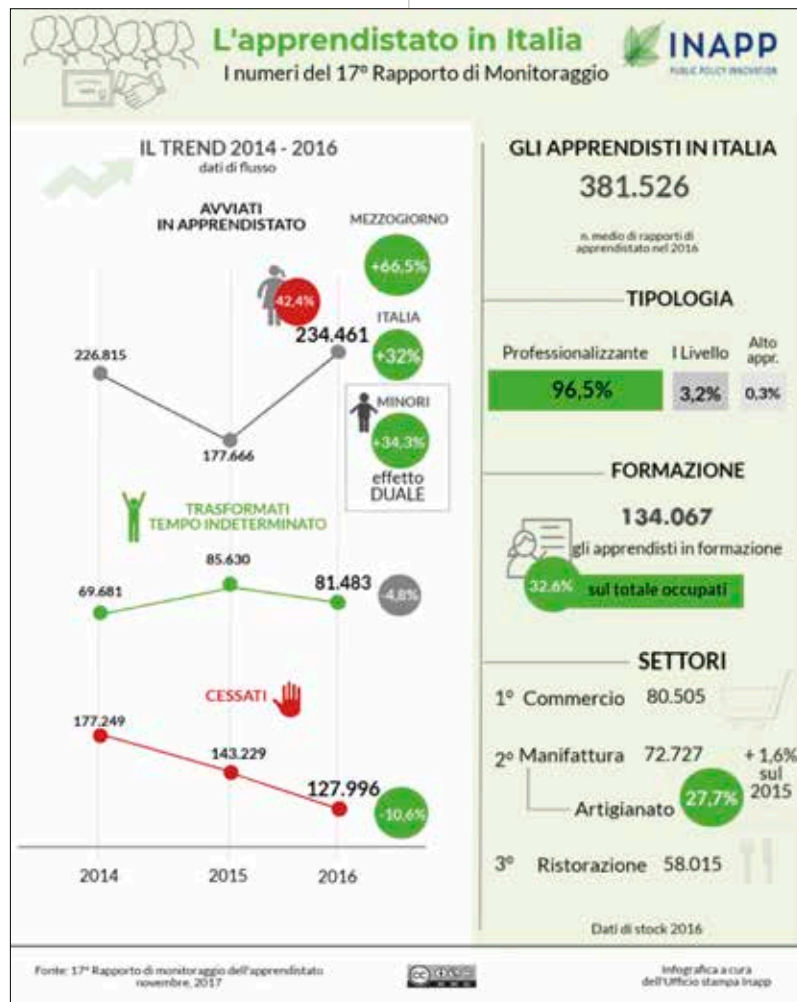
Le proiezioni per il 2018 stimano una ulteriore crescita del 7-10%. Tutto ciò non è così banale o scontato, perché in un quadro normativo che ormai rende possibile alle imprese assumere col contratto a tutele crescenti e licenziare senza troppe difficoltà, ci si chiede come mai queste preferiscano sovraccaricarsi del costo aggiuntivo delle agenzie, che applicano mark up sino al 15-16-17%, per assumere lavoratori temporanei anziché procedere in proprio. «Le aziende – spiega Antonio Bonardo, direttore Public Affairs di Gi Group – preferiscono tenersi il più flessibili possibile anche a causa dell'incertezza politica, in uno scenario in cui da più parti si dice di voler smantellare l'impianto definito dal Jobs Act, anche ma non solo in tema di licenziamenti». In altre parole: oltre a non vedere una crescita economica robusta e di lungo termine, le imprese non si fidano della politica. E ne hanno ben donde. C'è, ad esempio, la posizione di Cesare Damiano, che in quanto presidente della Commissione Lavoro della camera non è proprio una voce irrilevante, sulla necessità di elevare le indennità di licenziamento sino a 36 mesi contro gli attuali 24 di massimale. Al che si aggiunge l'idea di elevare il contributo che le aziende che licenziano devono versare all'Inps per finanziare la Naspi, la nuova indennità di disoccupazione.

### Il lavoro determinato vince sull'indeterminato

L'Istat certifica come, pur a fronte di un incremento dell'occupazione complessiva, nel terzo trimestre dell'anno scorso si sia raggiunto il picco di lavoratori a termine, che complessivamente arrivano a quota due milioni e 784mila. La situazione è tale per cui i nuovi posti di lavoro vengono ormai prodotti solo sul versante del tempo determinato, mentre calano significativamente persino i lavoratori autonomi. Una volta scaduti i sussidi decisi dal governo Renzi, la motivazione ad assumere stabilmente è completamente venuta meno e il

mercato ha fatto i propri conti. Del resto, al netto delle agevolazioni, la differenza di cuneo fiscale tra il lavoro a tempo indeterminato e quello a tempo determinato è a vantaggio del secondo (v. tabella Istat, riferita al 2015) e, dunque, è piuttosto facile comprendere le motivazioni delle scelte aziendali. Se la linea politica è di sostenere il lavoro a tempo indeterminato, la risposta dovrebbe essere di abbassare drasticamente il costo del tempo indeterminato in maniera stabile, strutturale, una decisione presa una volta per tutte. Invece, non è così e si continua a procedere con misure temporanee. Come si sa, la politica sta reintroducendo (al momento in cui scriviamo, la misura non è ancora stata approvata e non è delineata in modo definitivo) nuovi

sgravi fiscali per le assunzioni dei giovani under 29 o forse under 32, a ogni modo si tratta di facilitazioni a scadenza, ancora una volta interventi di natura transitoria. «È probabile – continua Bonardo – che i nuovi incentivi ridaranno un po' di fiato alla tipologia del tempo indeterminato, ma il settore del lavoro in somministrazione continuerà ad avere un andamento positivo, anzi darà un contributo rilevante alla buona riuscita degli incentivi stessi». Nel senso che, come già per la decontribuzione passata, le agenzie interinali saranno i primi soggetti ad assumere persone a tempo indeterminato, beneficiando degli sgravi e ricollocando poi i propri dipendenti a tempo indeterminato presso le aziende clienti con missioni a termine. ■





# Le scommesse più difficili

**S**i va sempre più consolidando la tendenza delle agenzie per il lavoro a porsi nei confronti delle imprese come consulenti a tutto campo, in grado di coprire l'intera filiera del lavoro, dal momento della ricerca e selezione sino alla gestione della fine del rapporto di lavoro, fermo restando che la somministrazione continua a essere il core business per tutti gli operatori. «Da qualche anno – conferma **Marco Ceresa**, amministratore delegato di Randstad Italia – ci occupiamo anche delle attività di orientamento, in collaborazione con gli Istituti tecnici superiori e molte aziende nostre clienti. Il filone ci sta dando soddisfazione, anche perché quello del matching è il grande tema su cui lavorare, e ci obbliga a investire sulla formazione delle competenze. L'altro importante filone su cui non è più rimandabile un intervento di sistema sono i cosiddetti Neet, ed è lì che vogliamo concentrare i nostri sforzi». Nonostante in Italia si stia riducendo la percentuale dei giovani fra i 15 e i 29 anni che né studiano né lavorano né sono impegnati in programmi di formazione, i Neet appunto, rimane che il confronto con gli altri paesi per noi è umiliante: se in Italia siamo attorno al 26%, in Germania, che è paese particolarmente virtuoso, non si va oltre il 10%.

## Neet, da costo a forza lavoro attiva

«Bisogna, però, andare oltre i dati statistici – raccomanda Ceresa –, anche perché nelle nostre società sono pochi i quindicenni o sedicenni che cercano lavoro, mentre la ricerca vera e propria di un'occupazione, che spesso non si trova, si colloca attorno ai 25 anni. In questa fascia d'età, succede che o si trovano giovani brillanti e ben formati che possono andare dove vogliono, e quasi sempre vogliono l'estero, o si trova la grande fetta mediana di chi, pur senza titoloni, comunque sa lavorare bene e poi, appunto, c'è la troppa grande platea dei Neet, che non posseggono competenze e, forse ancor più grave, non hanno nemmeno il giusto approccio, col risultato che vengono rifiutati dal mondo del lavoro. Per il paese si tratta di un problema molto

serio, perché questi giovani dovrebbero contribuire a sostenere il sistema; non rimane che aiutarli a trasformarsi in forza lavoro attiva». «Le aziende – interviste **Luigi Sposato**, presidente di Eurointerim – cercano persone già formate oppure giovani con i quali attivare le agevolazioni fiscali o sfruttare la tipologia contrattuale dello stage. La caratteristica dei nostri tempi è che le aziende non riescono più ad avere visioni a lungo termine, sono invece alle prese con ritmi di cambiamento frenetici e vogliono tutto e subito, mentre vent'anni fa c'era tempo e volontà per investire sul lavoratore e formarlo. In quest'ottica leggerei anche la storia della padovana Antonio Carraro, la storica azienda dei trattori, che qualche settimana fa lamentava di non trovare giovani disposti a lavorare come figure tecniche metalmeccaniche. Ecco, vorrei semplicemente dire che quando un'azienda ha davvero a cuore un problema di questo tipo, potrebbe benissimo attivare un proprio programma di formazione».

## Impegnati a colmare gap tra scuola e impresa

«Nel 2018 – anticipa Marco Pagano, presidente di Risorse Spa – saremo molto attivi sul doppio fronte della consulenza verso le piccole e medie imprese e della formazione in ambito Industry 4.0. Serve coinvolgere i neodiplomati per provare a colmare il pesante gap di competenze che da qualche tempo riscontriamo. Stiamo elaborando un progetto

## Dinamica trimestrale: confronto III° Trim. 2017 con III° Trim. 2016

	III° Trim. 2017 (v.a)	III° Trim. 2016 (v.a.)	Variazione III° Trim. 2017 rispetto III° Trim. 2016 (Val.%)
Occupati/Contribuenti	446.375	398.490	12,0
Di cui: tempo Determinato	409.190	362.774	12,8
Di cui: tempo Indeterminato	37.185	35.715	4,1
Ore	45.573.269	37.494.449	21,5
Monte retributivo imponibile (in €)	559.778.714	45.361.559	23,4

Fonte: elaborazioni Assolavoro su dati Forma.Temp 2017

## Il trend delle acquisizioni non si ferma

**A**llungando lo sguardo sul futuro, sulla possibile evoluzione del mercato, lo scenario è piuttosto chiaro. Sono un centinaio le agenzie per il lavoro generaliste che, fra piccole con poche filiali e medie e grandi, operano sul mercato con l'autorizzazione del Ministero ed è chiaro che spazio per tutte non c'è. Molto probabilmente, nel prossimo futuro assisteremo ad altre acquisizioni e aggregazioni oltre a quelle già avvenute sin qui. Da parte dei big del settore – fra cui Adecco, Manpower, Gi Group, Openjobmetis Randstad (che ha già acquisito Obiettivo Lavoro un anno e mezzo fa) – ci si aspettano mosse in tale direzione. Del resto, quelle aziende, nemmeno piccolissime, che raggiungono fatturati sui 250 milioni di euro fanno, e ancor più faranno, fatica a reggere, perché la competizione è fortissima, anche sui margini di guadagno applicati ai servizi offerti alle aziende, e perché, nonostante la crescita costante negli anni, in Italia l'incidenza dei lavori in somministrazione rispetto al totale dei dipendenti non arriva al 2,5%, mentre sale a quasi il 16% se si tiene conto solo degli occupati dipendenti con contratto a termine.

### Google for Job a un passo dall'apertura in Italia

Si spiega anche così la rincorsa da parte degli operatori all'apertura di nuove filiali. A ogni modo, visto che una filiale con due persone dedicate costa mediamente sui 160mila euro, si capisce quanta fatica, quanta faticosa conquista di quote di mercato, si debba fare affinché diventi profittevole. Inoltre, ed è un dettaglio che può produrre un effetto disruptive, nel pros-

mo futuro è atteso l'ingresso di Google sul mercato della intermediazione. Il colosso della Silicon Valley sta già sperimentando negli Stati Uniti il servizio Google for Job, in grado di mettere in contatto aziende con posti vacanti e candidati sfruttando l'intelligenza artificiale del più grande motore di ricerca attualmente esistente e dei suoi algoritmi capaci di riconoscere una stessa sostanza pur in presenza di job title diversi e, dunque, di aggregare famiglie di domanda e di offerta. Si intuisce come il mercato dell'intermediazione possa venire rivoluzionato da questa novità, sulla quale Google sta peraltro collaborando con quelle stesse aziende che istintivamente verrebbero annoverate fra i competitor: LinkedIn, Monster, CareerBuilder, Glassdoor e persino Facebook.

### Un modello alternativo a sfondo sociale

Da noi c'è chi ha già rinunciato in partenza alla possibilità di guadagnare dalle attività di intermediazione. Quello della banca dati aperta e fruibile gratuitamente da chiunque, aziende e candidati, è il modello con cui si presenta sul mercato delle agenzie per il lavoro Cooperjob, nato da un progetto del Consorzio della cooperazione sociale Cgm, la più grande rete delle imprese non profit e delle cooperative sociali. «Non ci interessa vendere la nostra banca dati – conferma il direttore generale, **Marco De Stefani** – e per di più non abbiamo alcun sistema di tracciabilità, quindi non sappiamo chi incontra chi grazie al nostro servizio. Noi guadagniamo solo dalla somministrazione, oltre tutto con un accordo con le aziende

clienti in virtù del quale sino al 40% del nostro margine di ricarica viene destinato a iniziative di natura sociale. A Como, ad esempio, seguiamo un progetto per l'inserimento di persone con disabilità nel mondo del lavoro. Insomma, in coerenza con la nostra ispirazione cooperativa e sociale, intendiamo la somministrazione come uno strumento per finanziare il territorio su cui opera l'azienda cliente, la quale è difatti disponibile a pagare un mark up un po' più elevato». Cooperjob sta sperimentando la chiave della disintermediazione anche con un altro servizio lanciato da appena un mese. Grazie a un accordo con Welfare Company, la società a capitale italiano che si occupa appunto di tutte le prestazioni di welfare di secondo livello, Cooperjob consente ai propri lavoratori somministrati nonché agli stessi dipendenti delle società clienti di scegliersi e prenotarsi i servizi preferiti, con la possibilità di procedere con personalizzazioni. «Né noi né Welfare Company guadagniamo da questa iniziativa – spiega De Stefani –, perché desideriamo che i 15-20-22 euro che l'azienda risparmia grazie ai costi di transazione assolutamente facilitati vengano rigirati sui lavoratori stessi». Vedremo se il modello avrà successo. ■

in collaborazione con Bosh Italia e anche con alcune scuole professionali. Abbiamo siglato un accordo con l'Università Iulm di Milano per elaborare un progetto di comunicazione mirato ai giovani, per far loro conoscere tutte le iniziative legate al 4.0». Anche Umama, agenzia veneziana con 130 filiali e una media di 23mila persone occupate ogni giorno, continua il proprio impegno per mettere in raccordo scuola e impresa. «Le Agenzie per il lavoro – commenta la presidentessa **Maria Raffaella Caprioglio** – si trovano oggi a svolgere un importante ruolo

di collegamento fra il mondo della scuola e quello dell'impresa. Un lavoro fondamentale di affiancamento strategico alle aziende e di orientamento verso quei ragazzi che stanno rischiando di perdere il treno della ripresa. «Accanto a una sostanziosa preparazione scolastica e adeguate soft skills – continua Caprioglio –, le aziende richiedono competenze tecnico scientifiche capaci di inserirsi immediatamente nei cicli produttivi. Abbiamo investito molto sullo sviluppo di progetti di alternanza scuola-lavoro e di apprendistato anche in somministrazione, peraltro strumenti utilizzati da tempo e molto efficacemente in altri paesi europei, con lo scopo di agevolare la formazione di una nuova generazione di giovani ad alta professionalità». Recentemente Umana, unica fra le agenzie in Italia, ha ricevuto da Confindustria il Bollino Its Academy a certificazione dell'impegno al fianco delle Fondazioni Its.

### Dove funzionano le politiche attive

La formazione è uno dei momenti centrali del processo che va sotto il nome di politiche attive, quel segmento del Jobs Act che avrebbe dovuto tenere insieme tutti i pezzi della riforma, spostando la difesa del lavoratore dal piano strettamente normativo a quello del mercato. Le politiche attive, che sono una competenza regionale, in realtà non sono mai realmente partite, per un problema oggettivo di risorse finanziarie che non ci sono e anche per via di alcune resistenze politiche, o dovremmo meglio dire ideologiche, riguardo i soggetti a cui affidarne la promozione. La scelta, infatti, era in buona sostanza fra il coinvolgere i privati ovvero focalizzare il tutto sui centri per l'impiego, pubblici per definizione. «Fra le nuove aperture del 2018 – anticipa **Guido Crivellini**, presidente di Etjca, agenzia che ha avuto un 2017 all'insegna della crescita del fatturato, nell'ordine del +40% – apriremo una seconda filiale

## Incidenza del cuneo sul costo del lavoro per caratteristiche del lavoratore e per ripartizione (a)

Anno 2015, valori percentuali

	Nord-ovest	Nord-est	Centro	Sud e Isole	Italia
<b>Sesso</b>					
Maschio	49,0	47,6	47,3	44,5	47,2
Femmina	44,7	43,8	44,3	43,2	44,1
<b>Classe di età</b>					
Meno di 35 anni	44,3	43,9	43,4	42,1	43,5
35 - 44 anni	47,7	46,1	45,0	43,5	45,6
45 - 54 anni	48,2	47,6	47,0	44,0	46,9
55 - 64 anni	48,7	46,7	47,9	46,3	47,4
65 anni o più	32,3 (b)	23,1 (b)	46,3	42,0 (b)	39,4
<b>Titolo di studio</b>					
Nessuno, elementare	40,7	42,1	41,9	39,3	40,7
Media inferiore	45,5	44,7	43,0	41,6	44,0
Media superiore	47,8	46,3	45,7	44,1	46,1
Laurea	49,6	48,3	49,0	47,2	48,6
<b>Posizione lavorativa</b>					
Dirigente	52,7 (b)	54,8 (b)	54,8	-	53,9
Quadro	53,3	51,5	51,6	49,7	51,9
Impiegato	47,2	46,7	46,6	45,0	46,4
Operaio	46,0	45,1	43,3	42,0	44,4
<b>Settore di lavoro</b>					
Pubblico	47,0	46,2	47,0	45,7	46,4
Privato	47,7	46,6	46,0	43,3	46,3
<b>Tipo di lavoro</b>					
A termine	42,7	42,2	40,5	40,1	41,4
Tempo indeterminato	48,0	47,0	46,8	45,0	46,6
<b>Ore di lavoro</b>					
30 ore o più	47,9	46,9	46,7	44,7	46,7
meno di 30 ore	39,0	38,1	38,1	37,5	38,2
<b>ITALIA</b>	<b>47,4</b>	<b>46,2</b>	<b>46,1</b>	<b>44,1</b>	<b>46,0</b>

(a) Per i percettori di reddito da lavoro dipendente

(b) Stima corrispondente a una numerosità campionaria compresa tra 20 e 49 unità

(-) Stima corrispondente a una numerosità campionaria inferiore alle 20 unità

## Quota dell'occupazione interinale sul totale e sull'occupazione a tempo determinato (scala destra)

Gennaio 2014 - settembre 2017 (dati destagionalizzati)



in Campania, a Salerno, proprio per poter lavorare sulle politiche attive insieme alla Regione Campania,

che richiede agli operatori di avere almeno due filiali sul territorio e che sul tema delle politiche attive sta

## Il potenziale impatto dell'edilizia green

**G**ia oggi il settore della riqualificazione è praticamente l'unico comparto del mercato edilizio che sta dando segnali positivi, a fronte di investimenti in nuove costruzioni che invece non ripartono. Tanto vale che riqualificazione faccia rima con efficientamento in chiave green. Ce lo chiede l'Europa con la direttiva sull'efficienza energetica, che esigono il rispetto degli impegni dell'accordo sul clima di Cop 21, ma ce lo chiede – tutto sommato – anche il buon senso, visto che l'intero patrimonio immobiliare italiano, che si è già deprezzato tantissimo dall'inizio della crisi a oggi, soffre di problemi di vetustà. Secondo i dati forniti dall'Ance, l'associazione dei costruttori, lo stock abitativo italiano è composto da poco più di 12 milioni di edifici per un totale di 31 milioni di abitazioni. Quasi sette edifici su dieci sono stati costruiti prima dell'emanazione delle norme antisismiche del 1974 e di quelle sull'efficienza energetica del 1976.

### La stima del fabbisogno di nuovi lavoratori

Per avere un'idea di ciò che significa, pensiamo che il fabbisogno termico delle abitazioni esistenti supera di

quattro volte la media riferita agli edifici che vengono invece costruiti seguendo le normative sull'efficienza energetica attualmente in essere. Una ricerca di Assolavoro finanziata da Ebitemp, l'ente bilaterale nazionale per il lavoro temporaneo, e curata da **Paolo degli Espinosa**, coordinatore della Fondazione per lo sviluppo sostenibile e del gruppo riallocazione degli Stati generali della green economy, prova a immaginare degli scenari di intervento sugli edifici per misurarne l'impatto sull'occupazione. In sostanza, se si spostassero progressivamente i vari incentivi a natura *brown* verso il versante *green* e, magari in una seconda fase, si introdussero misure *ad hoc* si metterebbe in moto una macchina virtuosa e si riuscirebbe a produrre un incremento dell'occupazione stimato in almeno 200mila nuovi occupati, lavoratori che al momento non esistono già disponibili sul mercato e che, dunque, richiederebbero interventi mirati di formazione o di riconversione, in un'ottica di predizione del fabbisogno occupazionale e, dunque, di politiche attive per il lavoro pianificate.

### Il ruolo chiave del settore residenziale

Il tutto coinvolgendo gli edifici sia pubblici, sui quali insiste una diretti-

va Ue del 2012, sia privati, che rappresentano una quota parte determinante dell'intero stock immobiliare esistente, in termini sia quantitativi che qualitativi. Per capire il ruolo che il settore residenziale può giocare, pensiamo che a esso sono imputabili per l'84% i risparmi conseguiti sino al 2016, sulla base dell'obiettivo fissato per il periodo 2011-2020 dal Piano d'azione nazionale per l'efficienza energetica. «Lo studio – spiega Paolo degli Espinosa – si è concentrato sull'intervento di efficientamento, la cosiddetta deep renovation, di un edificio a pieno», intendendo con ciò comprensivo di involucro, macchine termiche, figure professionali necessarie, fase di controllo dei risultati. Il calcolo dice che per l'efficientamento di una palazzina residenziale di circa 300-400 metri quadri abitabili, una tipologia molto diffusa, il lavoro necessario consiste in una unità di lavoro annuale. «Significa – continua – che operando sulla base di 200mila edifici efficientati all'anno, cioè una quota di circa l'1,7% sul totale dei dodici milioni di edifici, si arriverebbe almeno a 200mila occupati permanenti».

dimostrando di voler muoversi bene, un'eccezione in positivo». Molto scettica è invece Life In, l'agenzia guidata da **Patrizia Fulgoni** che ha da poco perfezionato l'acquisizione di quel 45% delle proprie quote che prima erano in mano a investitori esterni e che ha molto lavorato per ripulire il proprio fatturato, ad esempio rinunciando ad alcuni clienti cattivi pagatori, per potersi ora concentrare sulle nuove aperture. «Apriamo altre agenzie in Lombardia, Emilia Romagna, Toscana e Piemonte e continuiamo a coltivare il core business della somministrazione, in particolare su Gdo ed edilizia, ma di certo non ci mettiamo a inseguire le regioni sul versante delle politiche attive, sarebbe una mossa suicida – afferma Fulgoni –. Su quel fronte, noi lavoriamo dove si può,

### Dati della sinergia tra ambiente e occupazione suddivisi nelle macroregioni

	Investimento occupazione con involucro	Investimento occupazione senza involucro	Investimento occupazione TOTALE	Edifici mq
<b>Nord</b>	6.858 mil € 117.000 Ula	N.N.	6.858 mil € 117.000 Ula	127.000 38,1 mil mq
<b>Centro</b>	2.035 mil € 34.600 Ula	N.N.	2.035 mil € 34.600 Ula	50.000 15 mil mq
<b>Sud e Isole</b>	1.000 mil € 17.000 Ula	3.750 mil € 63.000 Ula	4.750 mil € 80.800 Ula	150.000 44,9 mil mq
<b>TOTALE ITALIA</b>	9.893 mil € 168.600 Ula	3.750 mil € 63.000 Ula	13.643 mil € 232.400 Ula	327.000 98 mil mq

## Monte salari del lavoro interinale, variazioni congiunturali

Settembre 2016 - settembre 2017 (dati destagionalizzati)



## Variazioni tendenziali del monte retributivo del lavoro interinale

Gennaio 2014 - settembre 2017



## Occupati interinali

Gennaio 2009 - settembre 2017



dove si riesce. In Lombardia è tutto più facile, il meccanismo funziona, ma in Emilia Romagna, ad esempio, diventiamo matti, perché il livello di apertura ai privati è decisamente meno incoraggiante».

### Lombardia, un modello di successo da replicare

La formazione mirata al collocamento o al ricollocamento del lavoratore è al centro dei programmi di sviluppo anche di Gi Group, che vuole andare a coprire il bisogno di profili tecnici specializzati formandoli dentro le proprie academy. «È fonte di frustrazione – osserva Antonio Bonardo – vedere come ci siano molte regioni del Centro e del Sud che, nonostante abbiano un altissimo tasso di disoccupazione, sino a ora non hanno nemmeno messo in piedi un sistema di formazione professionale. Dovrebbero forse mettere da parte un po' del loro malinteso orgoglio e volgere lo sguardo a quello che invece si fa in Lombardia, per prendere spunto e replicare un modello di successo. Accogliere i privati nel sistema della formazione e delle politiche, valorizzando la loro conoscenza del mercato, fa bene a tutti, fa crescere anche il sistema pubblico dei centri per l'impiego. In Lombardia ce ne sono che ormai funzionano bene». Non riscontra, invece, problemi nel reperire le risorse ricercate Kelly Services, che per il 2018 seguirà la strategia lanciata a livello Emea di lavorare su obiettivi specifici, dove si ricercano profili medio-alti e dove si trovano clienti ricchi in grado di garantire buoni margini. «Insistiamo – spiega Cristian Sala, country manager per l'Italia – sull'ambito scientifico, settore farmaceutico ma anche cosmetico, dove le professionalità richieste sono molto alte e dove noi ci muoviamo con filiali che dispongono di selezionatori essi stessi con un solido background scientifico, in grado cioè di parlare la stessa lingua dei candidati». I clienti sono nomi come Fidia Farmaceutici e L'Oreal. ■

# Cosa cercano le imprese

**Per superare il mismatching tra domanda e offerta di lavoro, è necessario lavorare sull'alternanza scuola-lavoro e sulla formazione delle nuove competenze 4.0, ma ancora prima sull'orientamento**

**L**e aziende cercano più diplomati che laureati, con un rapporto di tre a uno. I dati del 2017 quantificano in un milione e 415mila i diplomati e in 467mila i laureati. Fra le lauree, quella in economia, la famosa scienza triste secondo la definizione del filosofo scozzese Thomas Carlyle, continua a essere la più richiesta dalle aziende, comprendo circa il 30% degli ingressi in azienda. Subito dopo ci sono gli ingegneri. E poi, un po' a sorpresa, i percorsi per la formazione e l'insegnamento e per le professioni paramediche. Chimici e matematici vengono ricercati per 20-21mila posti per ciascuna categoria. Per le aziende non è sempre facile trovare ciò che vogliono, ad esempio, fanno fatica a reperire gli ingegneri industriali ed elettronici, ma anche i laureati in lingue straniere. Lo stesso vale per i diplomati, che in un caso su cinque rappresentano una ricerca complicata per le imprese, soprattutto per la mancanza di competenze ed esperienze, che le organizzazioni vorrebbero ma i diplomati spesso non hanno. Ragioniamo attorno a questi temi con **Giuseppe Tripoli**, segretario generale di Unioncamere.

**Possibile che ancora ci trasciniamo il problema del cosiddetto mismatching fra domanda e offerta di lavoro?**

È ancora un tema molto attuale e deriva da due situazioni differenti. La prima è che le aziende avrebbero bisogno di tante professionalità che sono legate alle nuove competenze, ad esempio a tutto il filone

dell'Industria 4.0, e che non sono presenti sul mercato, perché ancora non vengono formate attraverso il circuito scolastico. Poi c'è anche il nodo delle professionalità che, pur disponibili sul mercato, non riescono a entrare in contatto con le imprese, o viceversa, un fatto che dipende dall'essere, quello del lavoro, un mercato molto spesso locale e anche dal modo inefficace con cui vengono pubblicizzate le ricerche. In sintesi, dobbiamo riconoscere l'esistenza di una scarsa fluidità nell'incontro fra domanda e offerta.

**Almeno sul primo aspetto si sta, tuttavia, facendo qualcosa, o no?**

Sul cuore del problema, cioè a dire il rapporto fra formazione e lavoro,



Giuseppe Tripoli, segretario generale Unioncamere

possiamo certamente dire che oggi siamo messi meglio che non nel passato, gli attori coinvolti stanno convergendo verso una sintesi più efficace: pensiamo all'alternanza scuola-lavoro che comincia ad acquisire sostanza e all'orientamento su cui, invece, siamo solo agli inizi. L'attività di orientamento è cruciale, perché deve riuscire nel non facile compito di far incontrare le esigenze di un mondo del lavoro che cambia incessantemente e il sistema della formazione che, invece, cambia molto più lentamente. Per dare il senso concreto del gap che si produce, diciamo che attualmente, secondo le rilevazioni del nostro sistema Excelsior, da parte delle aziende ci sarebbe una domanda per 16mila contratti legati alle tipologie di competenze formate dagli istituti tecnici superiori, i quali però ne producono poco più di duemila. Va da sé che su questo bisogna lavorare molto, anche per far conoscere questa nuova tipologia di istruzione, il canale italiano per la formazione terziaria a carattere professionalizzante.

**Torniamo all'alternanza scuola-lavoro. Tutti ne sottolineano l'importanza, ma gli studenti sciope-rano contro. Qualcosa non va?**

Se gli studenti protestano perché i percorsi proposti non sono sempre all'altezza, hanno ragione. Ma certo è sbagliato contestare lo strumento in sé, che anzi va valorizzato. Poi, se su un milione e mezzo di studenti coinvolti ogni anno, tale sarà la dimensione una volta andato a regime il sistema, scappa qualche esperienza negativa, direi

che rientra nella normale fisiologia delle cose. Alle Camere di Commercio è stato affidato (dalla legge sulla Buona Scuola, ndr) il compito di tenere il registro dell'alternanza, con tutte le aziende disponibili che devono comunicare i propri dati e le proprie caratteristiche. Si tratta di un elemento di trasparenza e anche di sicurezza.

### Tuttavia, le scuole, per sopperire alla scarsità di aziende disponibili, continuano a ricorrere all'escamotage dell'impresa simulata. Ha senso?

Ha senso se non è sostitutiva, ma solo integrativa dell'esperienza presso un'azienda reale. Ci sono aspetti della formazione, ad esempio tutta la parte relativa alla nascita e alla messa in opera di un'impresa, che sicuramente vengono meglio svolte in modalità simulata. Quindi, come sempre, dipende. Vorrei invitare a riflettere su un dato, anche per contrastare un certo luogo comune che vorrebbe le aziende come avidi di catturare studenti da mettere a lavorare senza doversene assumere i costi. Non è così. Per le imprese, soprattutto per quelle piccole, si tratta di una fatica e certamente di una responsabilità, di cui si fanno carico per dare il proprio contributo alla causa di tutti, di tutto il sistema paese.

### A proposito delle piccole aziende, il famoso asse portante del paese, come si fa a mobilitarle di più e a coinvolgerle nel sistema?

Proprio per quello che dicevo prima, bisogna trovare delle modalità che riducano il costo che per un'azienda deriva dall'ospitare un ragazzo in alternanza, intendendo per costo anche il tempo che una persona senior deve dedicare per seguire lo studente come si deve. Le Camere di Commercio stanno completando i bandi per mettere a disposizione dei voucher, piccole somme dai 600 ai 1.500 euro, e sinora la risposta da parte delle imprese è buona. ■

## Un nuovo caso di workers buyout industriale

Hanno ricominciato l'attività a dicembre. Sono i 62 ex dipendenti della Ferroli, multinazionale termomeccanica messa a terra dalla crisi, che con un'operazione di workers buyout hanno costituito una cooperativa, diventando soci dell'azienda rilevata, il tutto con la consulenza di Legacoop Veneto, ormai giunta alla sua sesta esperienza di Wbo. Destinata alla chiusura dalla nuova proprietà che nel 2016 aveva presentato un nuovo piano industriale che, appunto, prevedeva la chiusura del sito, la fonderia è ora di nuovo al lavoro col nome di Cfd e occupa in tutto 69 persone. Alla neo costituita cooperativa, la Ferroli ha concesso gli impianti in affitto per sei anni. I 62 soci hanno investito nell'operazione la propria indennità di disoccupazione, che in totale arriverà a 900mila euro, altri 275mila euro sono stati aggiunti da Coopfond e 500mila euro da Cfi-Cooperazione finanza impresa. L'operatività finanziaria è garantita per un milione e mezzo dalla Cassa rurale e artigiana di Brendola e da Banca Etica. Lo stabilimento ha una capacità produttiva di 17mila kg di ghisa all'ora, pari a circa 80mila caldaie e un milione di dischi freno l'anno. Sono in corso importanti investimenti con l'obiettivo di rendere maggiormente efficienti il processo produttivo e la sua digitalizzazione, con un occhio anche ai mercati esteri dell'Est Europa, del Nord Africa, e della Russia. «Certo la sfida non è stata facile da accogliere – commenta Gianluca Pretto, presidente di Cfd e socio fondatore –, ma i primi risultati e la risposta del mercato ci confermano che la strada intrapresa è quella giusta». «Il nostro piano industriale triennale 2017-2020 prevede due milioni di euro per investimenti in ricerca e sviluppo e, consapevoli dell'evoluzione dei processi tecnologici, siamo in procinto di introdurre nuove macchine nel settore robotico e dell'automation». «Questa sesta operazione di Wbo accompagnata da Legacoop Veneto – commenta il presidente, Adriano Rizzi – dimostra ancora una volta l'importante funzione anticrisi svolta dal sistema cooperativo a beneficio del territorio».

## Al terzo anno dall'introduzione dell'obbligo di alternanza scuola-lavoro (legge Buona scuola)

- 95%** gli istituti italiani che stanno onorando l'obbligo dell'alternanza scuola lavoro
- 930mila** gli studenti che l'hanno sperimentata sin qui
- 140 milioni €** le risorse messe a disposizione dal bando Pon Scuola lanciato lo scorso aprile

## Gli istituti tecnici superiori

- 93** le fondazioni Its attualmente in essere, 18 sono in Lombardia, Molise e Umbria ne hanno 1 ciascuno
- 8.320** le imprese con cui collaborano
- 10.476** gli iscritti
- 8.502** i diplomati dell'ultimo biennio
- 79%** i diplomati che trovano lavoro entro un anno dalla fine degli studi, quasi la metà con contratti a tempo indeterminato
- 14 milioni €** i fondi già stanziati per gli Its, a cui dovrebbero aggiungersi altri 10 milioni per il prossimo anno

## Sistema duale, in sperimentazione dal gennaio 2016

(metà impegno scolastico in aula e metà in attività in azienda)

- 23mila** i ragazzi che hanno sin qui seguito i percorsi duale
- 300** le istituzioni accreditate

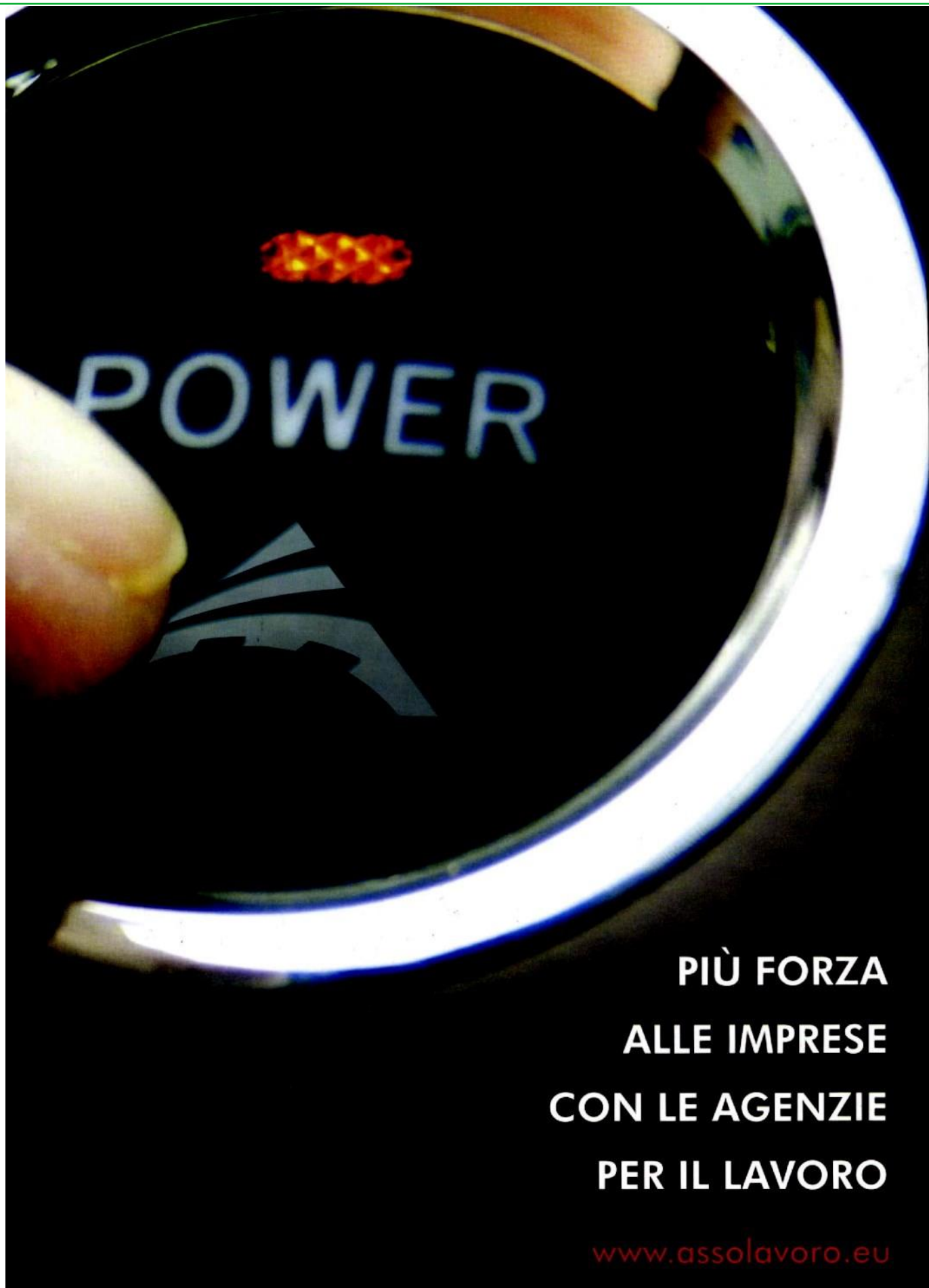
Fonte: Jobs&Orienta 2017 - Fiera di Verona

# La mappa delle principali agenzie per il lavoro in Italia

AGENZIA	INDIRIZZO	CITTÀ	TELEFONO	FAX	WEB SITE
<b>Adecco Italia S.p.A.</b>	Via Tolmezzo, 15	20132 Milano	02/8814.1	02/88142800	www.adecco.it
<b>Agenzia Più S.p.A.</b>	Via Cavallotti, 145	20099 Sesto S. Giovanni (MI)	02/58325752	02/58325582	www.agenziapiu.com
<b>Aizoon S.r.l.</b>	Strada del Lionetto 6	10146 Torino	011/19507211	011/8396614	www.aizoon.it
<b>Articolo 1 S.r.l.</b>	Via Gustavo Fara 21	20125 Milano	02/45377901	02/45377998	www.articolo1.it
<b>AreaJob S.p.A.</b>	Piazza del Bianello, 7/a	42021 Bibbiano (RE)	0522/883405	0522/253914	www.areajob.it
<b>Arkigest S.r.l.</b>	Via Benedetto da Foiano, 14	50125 Firenze (FI)	055/229142		www.arkigest.it
<b>Atempo S.p.A.</b>	Strada Torino, 43	10043 Orbassano (To)	011/9027088	011/9032518	www.atempospa.it
<b>AXL S.p.A.</b>	Via V. Veneto, 82/i	24040 Bonate Sotto (BG)	035/4995700	035/4995716	www.aperelle.it
<b>Best Engage S.r.l.</b>	Viale A. Magno 146	00124 Roma	06/5073327	06/50798378	www.bestengage.it
<b>CooperJob S.p.A.</b>	Via E. Barigozzi 24	20132 Milano (MI)	0471/441877		http://www.cooperjob.it/
<b>CSO PharmaStaff S.p.A.</b>	Via Fratelli Cervi snc Segrate	20090 Segrate (MI)	02/22179120	02/22179123	www.csopharmastaff.com
<b>ELPE HR Agenzia per il Lavoro S.p.A.</b>	Via C. Colombo, 1	10128 Torino	011/4306111	011/4306131	www.elpe.it
<b>Etjca S.p.A.</b>	Corso Sempione 39	20145 Milano	02/22150159	02/22150545	http://www.etjca.it/
<b>ETS Nexus S.p.A.</b>	Via per Novara 112	28062 Cameri (NO)	0321/641711	0321/616900	http://www.etspa.net/
<b>Eurointerim S.p.A.</b>	Viale dell'Industria, 60	35129 Padova	049/8934994	049/8935068	www.eurointerim.it
<b>E-Work S.p.A.</b>	Via Cola Montano, 32	20159 Milano	02/673381	02/6733883	www.e-work.it
<b>Experis S.r.l.</b>	Via G. Rossini, 6/8	20122 Milano	02/230031	02/230035333	www.experis.it/
<b>GI Group S.p.A.</b>	Piazza IV Novembre 5	20124 Milano	02/444111	02/66807343	www.gigroup.it
<b>Generazione vincente S.p.A.</b>	Via G. Porzio, Centro Direzionale IS E7	80143 Napoli	02/20520019	02/20241735	www.generazionevincente.it
<b>Hays Professional Services S.r.l.</b>	Corso Italia, 13	20122 Milano	02/88893300		m.hays-response.it/all-offices/
<b>Idea Lavoro S.p.A.</b>	Viale delle Civiltà del Lavoro 84	00144 Roma	06/72672063	06/72672064	www.idealavoro.it
<b>In Job S.p.A.</b>	Via Germania, 1	37136 Verona	045/8287611	045/8287638	www.injob.it



AGENZIA	INDIRIZZO	CITTÀ	TELEFONO	FAX	WEB SITE
<b>Intempo S.p.A.</b>	Via R.Lepetit, 8/10	20124 Milano	02/281751	02/28175712	www.intempolavoro.it
<b>In.HR Agenzia per il lavoro</b>	Viale Marconi, 195	85100 Potenza	0971/1750070	0971/1750071	inhrgroup.it
<b>Job Italia S.p.A.</b>	Via A. Benedetti n. 4	37045 Legnago (VR)	045/8287611	045/8287638	www.jobitalia.net/
<b>Kelly Services S.p.A.</b>	Via Spadolini, 7	20141 Milano	02/880731	02/88073370	www.kellyservices.it
<b>Lavoropiù S.p.A.</b>	Via dell'Indipendenza, 67/2	40121 Bologna	051/4075832	051/4075800	www.lavoropiu.it
<b>Love for Work S.r.l</b>	Piazzale delle Medaglie d'Oro, 46	00136 Roma	06/43400123	06/43400124	www.loveforwork.it/contatti
<b>Lifeln S.p.A.</b>	Via Creta, 31	25124 Brescia	030/2061300	030/2061301	www.lifein.it
<b>Manpower Italia S.r.l.</b>	Via Rossini, 6/8	20122 Milano	02/230031	02/230035333	www.manpower.it
<b>Manutencoop Soc. Coop.</b>	Via Piemonte, 12	40069 Zola Predosa (BO)	051/3515111	051/6166807	www.manutencoop.coop
<b>MAW Men At Work S.p.A.</b>	Via Codignole, 52	25124 Brescia	030/2428345	030/2450532	www.maw.it
<b>Oggi Lavoro S.r.l.</b>	Via Torino, 52	10082 Cuorgnè (TO)	012/4652910	012/4651609	www.oggilavoro.eu
<b>Opportunity Job S.r.l.</b>	Via della Giuliana, 63	00195 Roma	06/6693064	06/6693064	www.opportunityjob.it
<b>Orienta S.p.A.</b>	Viale Schiavonetti, 290 Pal.B	00173 Roma	06/724391	06/72439439	www.orienta.net
<b>Page Personnel Italia S.p.A.</b>	Via Spadari, 1	20123 Milano	02/36260606	02/866428	www.pagepersonnel.it
<b>Promec Work Spa</b>	Via Cavour 21	46100 Mantova	059/362348		www.promecwork.com
<b>Quanta Italia S.p.A.</b>	Via Assietta, 19	20161 Milano	02/833871	02/8321446	it.quanta.com
<b>Quintiles Staff Services S.p.A.</b>	Cassina Plaza, Ed F, scala 2, Via Roma 108	20060 Cassina de' Pecchi (MI)	02/957941	0295794407	www.quintiles.com
<b>Randstad Italia S.p.A.</b>	Via R. Lepetit, 8/10	20124 Milano	02/6764261	02/93650285	www.randstad.it
<b>Risorse S.p.A.</b>	Via E. Ponti, 18	20143 Milano	02/8180821	02/89159331	www.risorse.it
<b>Sapiens S.p.A.</b>	Via G. Gaber, 2	46100 Mantova	0376/1880875	0376/1880876	www.sapienslavoro.it
<b>Serenità</b>	Piazza Vittorio Emanuele ,11	Rieti (RI)	0746/201731	0746/1820124	www.serenita.care
<b>Synergie Italia S.p.A.</b>	Via Pisa, 29	10152 Torino	011/2359499	011/2487535	www.synergie-italia.it
<b>Umana S.p.A.</b>	Via Colombara, 113	30176 Marghera (VE)	041/2587311	041/2587411	www.umana.it
<b>Westhouse Italia S.r.l.</b>	Centro Direzionale Milanofiori Palazzo A5 Assago	20090 Assago (MI)	02/36755350	+49 (0)89 383 772 20	www.westhouse-group.com
<b>Westhouse Italia S.r.l.</b>	Centro Direzionale MilanoFiori Palazzo A5 Assago	20090 Milano	02/36755350	+49 (0)89 383 772 20	www.westhouse-group.com



**PIÙ FORZA  
ALLE IMPRESE  
CON LE AGENZIE  
PER IL LAVORO**

[www.assolavoro.eu](http://www.assolavoro.eu)