

Università degli Studi di Napoli “Parthenope”
Dipartimento degli Studi Economici e Giuridici
Corso di Dottorato in Economia, Statistica e Sostenibilità
XXXVIII Ciclo

*La Soddisfazione Lavorativa nel Lavoro in Somministrazione: un’analisi
comparativa*

Anno 2024-2025

Autore: Andrea Michele Amoroso

Tutor: Prof. Aniello Ferraro

Coordinatore: Prof.sa Maria Ferrara

Indice

1. Introduzione: l'intermediazione di lavoro, la somministrazione e le Agenzie per il Lavoro
 - a. Il mondo del lavoro oggi e i trend di oggi;
 - b. Le Agenzie per il Lavoro, dal '900 ai giorni nostri
 - c. Il rapporto tra lavoro e la soddisfazione del lavoratore
 - d. Obiettivo del lavoro
2. Dalla soddisfazione al benessere lavorativo: percorsi teorici
 - a. La soddisfazione lavorativa: definizione, determinanti ed effetti
 - b. Fattori determinanti: condizioni lavorative, equilibrio vita-lavoro, solitudine, carriera
 - c. Breve approfondimento sul rapporto tra Soddisfazione lavorativa e Performance lavorativa
 - d. Soddisfazione lavorativa nella Letteratura del terzo millennio
 - e. Necessità di un Framework
3. Verso un Framework integrato per il lavoro in somministrazione
 - a. Il contesto: la ricerca anni '90 e la critica di Sorensen
 - i. Le revisioni del Job Characteristic Model;
 - b. La Costruzione del Framework
 - c. Limiti del Framework nell'analisi della Somministrazione e relative proposte
4. Welfare e somministrazione in Europa: tre modelli a confronto
 - a. La regolamentazione in materia di Lavoro in Unione Europea
 - b. L'analisi di livello Macro: la regolamentazione e il sistema di welfare
 - c. Effetti dei diversi modelli Macro sulla soddisfazione lavorativa
 - d. Limiti dell'analisi e proposte di approfondimento
5. Il Caso Generazione Vincente S.p.A.
 - a. Introduzione: l'obiettivo dell'analisi e la storia del Gruppo Generazione Vincente
 - b. Soluzioni di livello micro e meso intraprese da Generazione Vincente SpA
6. Verso un nuovo equilibrio: la soddisfazione lavorativa come leva strategica per il futuro

1. Introduzione: l'intermediazione di lavoro, la somministrazione e le Agenzia per il Lavoro

a. il mondo del lavoro oggi e i trend in corso;

Il mondo del lavoro sta conoscendo un periodo di grande fermento, dovuto all'insorgere e all'acuirsi di trend Macroeconomici e politici in corso da decenni, di cui vediamo gli effetti in maniera concreta dallo scoppio della situazione pandemica da Covid-19 e dalla conseguente accelerazione economica.

Il sistema produttivo nazionale ed internazionale ha dovuto rendersi particolarmente flessibile e resiliente nella gestione di una serie di cosiddetti "Cigni neri" verificatisi negli ultimi quindici anni:

- 2008: Crisi sub-prime;
- 2012: Crisi del debito sovrano;
- 2017: Primo governo Trump e prime misure doganali;
- 2020: Pandemia da Covid 19;
- 2022: Guerra d'Ucraina, con conseguente interruzione di fornitura di energia fossile da est;
- 2023: Guerra di Gaza, con conseguente interferenza nel commercio internazionale e nelle rotte della globalizzazione;
- 2025: Secondo Governo Trump e annuncio dei cosiddetti "dazi reciproci".

Ciò nonostante, è visibile come le organizzazioni nazionali ed internazionali abbiano reagito velocemente alle conseguenze economiche degli ultimi *shock* sopra citati, tramite politiche di welfare espansive – particolarmente negli Stati Uniti, dove il ciclo elettorale è spesso coinciso con il riconoscimento di sussidi a carattere trasversale – e sistemi di contenimento dei prezzi dell'energia e dell'inflazione.

Tali misure a supporto della popolazione hanno aiutato a mitigare l'impatto sociale su una popolazione a cui è stato impedito per diversi mesi di svolgere il proprio lavoro, favorendo il successo rimbalzo economico grazie alla capacità di spesa.

Ma ciò ha portato alla luce una serie di vulnus già conosciuti ma acuitisi in conseguenza alla ripresa economica.

Infatti, per quanto la ripartenza dell'economia mondiale sia stata particolarmente rapida se confrontati con altri periodi di crisi economica – si vedano i tempi di reazione della finanza e della fiscalità pubblica durante la Crisi Subprime e la Crisi del Debito Sovrano – questa ha posto i riflettori sulle difficoltà strutturali del nostro Sistema Paese ed in particolare del Mondo del Lavoro italiano.

Il declino demografico, coincidente con un sistema scolastico non orientato all'assimilazione di un framework di competenze riconosciuto almeno a livello nazionale, ha comportato un vertiginoso aumento di quello che viene comunemente chiamato *Mismatch delle competenze*, che altro non è se non il disallineamento tra il numero di lavoratori competenti richiesti e presenti sul mercato del lavoro.

Tale declino è dimostrato dai dati:

- Diminuzione delle nascite: Il 2008 è stato l'ultimo anno in Italia in cui si è assistito ad un aumento percentuale delle nascite anno su anno. Nel 2023 le nascite sono state 379.000, circa il 34,2% in meno rispetto al 2008, con una proiezione di circa il 2,1% nel 2024¹;
- Riduzione ed Invecchiamento della Popolazione: il numero di persone residenti in Italia si è ridotto dai 60.6 milioni nel 2015 ai circa 59 milioni del 2023, con una proiezione a circa 51.5 milioni nel 2050, con un rapporto tra individui in età lavorativa e non che arriverà ad un valore pari a uno²;
- Evoluzione della popolazione in età lavorativa: il numero di persone in età lavorativa in Italia sono diminuite di circa 2 milioni nel corso di 15 anni. La riduzione è ancora più visibile se si analizza la fascia 15-49 anni, in cui la riduzione è pari a 4 milioni di persone.

Contestualmente, tali difficoltà si riverberano anche sulla domanda di lavoro e sui lavoratori attivi, che affrontano problemi sistematici di disallineamento tra produttività, costo della vita e salario reale.

Nonostante i notevoli risultati in termini occupazionali raggiunti nel corso della ripresa post pandemica – il tasso di disoccupazione nel 2024 ha raggiunto il 6,6%, al

¹ ISTAT: Indicatori Demografici anno 2023 - 29 marzo 2024

² ISTAT: Previsioni della popolazione residente e delle famiglie – 24 luglio 2024

disotto dei livelli pre-crisi del 2008, con il 61% di occupazione media – la capacità di acquisto ha subito un notevole colpo.

L'aumento del costo dell'energia, l'alta fiscalità ed un rapporto negoziale spesso iniquo hanno impedito l'aumento graduale o per lo meno proporzionale dei salari reali. Infatti, il potere d'acquisto dei lavoratori italiani è rimasto invariato ai valori di inizio millennio.

In questo senso si inseriscono le considerazioni tra il sistema di welfare e tutele, che come già detto si è particolarmente espanso negli anni post pandemici, e il senso di sicurezza e soddisfazione delle risorse umane all'interno di un contesto aziendale.

Con una popolazione in età da lavoro in grande cambiamento, appare evidente che anche le necessità della forza lavoro cambino costantemente, sia in termini generali che all'interno delle stesse fasce d'età.

La fase pandemica più acuta ha visto la trasformazione e l'accelerazione di tendenze del mondo lavoro, come la sua digitalizzazione, il lavoro a distanza, i metodi di comunicazione e controllo del lavoro.

Al contempo ha anche visto una importante variazione dei modelli di recruitment, di attrazione e di mantenimento della forza lavoro, che dimostra di avere se non rivoluzionato, almeno rivisto radicalmente il proprio sistema di valori e la base della propria soddisfazione lavorativa.

Infatti, la soddisfazione sui luoghi di lavoro è frutto – come si vedrà nel dettaglio in seguito – di dimensioni a carattere personale, aziendale, settoriale, nazionale e geopolitico, nonché macroeconomico.

Tenendo fermi i punti di carattere internazionale, l'obiettivo del Lavoro è quindi l'analisi del sistema di welfare e il suo impatto sul senso di sicurezza e soddisfazione dei lavoratori.

Tale analisi verrà sviluppata in particolare prendendo in considerazione il settore della Somministrazione di Lavoro – in origine Lavoro Interinale, Temporary Agency Work – nato in Italia con l'introduzione del cosiddetto Pacchetto Treu nel 1997 ma che ha le sue origini già agli inizi del secolo scorso.

b. Le Agenzie per il Lavoro, dal '900 ai giorni nostri

All'inizio del secolo scorso, il sistema di intermediazione tra domande e offerta di lavoro era appena agli albori.

Le prime agenzie private in tal senso nascono nei primi decenni del Novecento negli Stati Uniti, operanti in contesti decisamente locali e spesso senza una normativa di riferimento.

In seguito alla Grande Depressione e con l'introduzione del New Deal, negli anni '30 parte il lavoro di regolamentazione dei confini generali della somministrazione di manodopera, che conoscerà però il vero e proprio sviluppo solo dopo la conclusione del secondo conflitto mondiale.

La crescita economica e la urgente richiesta di manodopera porta alla nascita delle prime grandi Agenzie – ad es. Manpower nel 1948 e Kelly Services nel 1946. La richiesta di manodopera era inizialmente di carattere amministrativo, ma dagli anni '70 in poi l'aumento della concorrenza globale e le crisi economiche portarono alla necessità di maggiore flessibilità, con conseguente aumento dei volumi delle Agenzie.

Inoltre, è in questo periodo che vengono rimossi i divieti all'intermediazione privata di manodopera nei primi Paesi europei, prima tra tutte la Francia ed a seguire la Repubblica Federale di Germania (Germania Ovest), mantenendo però dei vincoli particolarmente stringenti per le agenzie.

Come molti settori, negli anni '80 il clima politico e la teoria economica neoliberale spingono per una deregulation anche in ambito di intermediazione di manodopera. È in questi anni che il tasso di penetrazione della somministrazione di lavoro nel mercato statunitense – mediamente calcolata come il numero di contratti in somministrazione sul numero di contratti di lavoro totali – arriva ai livelli conosciuti ancora oggi, mentre il mercato europeo rimane particolarmente ingessato – con l'eccezione della Gran Bretagna – fino alla seconda metà degli anni Novanta.

È in questo clima europeo di liberalismo economico e politico che il ruolo delle agenzie diventa più chiaro e riconosciuto nel suo valore all'interno del contesto economico.

Ciò avviene innanzitutto a livello nazionale. È in questi anni infatti che, recependo le tendenze europee di ampliamento delle forme e dei modelli di lavoro, il Legislatore ha introdotto l'intermediazione privata di domande e offerta di lavoro – definito in quella sede “lavoro interinale” – con la Legge 196/1997, chiamata anche Pacchetto Treu, dal nome del Ministro del lavoro e della previdenza sociale Tiziano Treu, promotore della riforma.

Il lavoro interinale è fin dall'inizio definito come rapporto tripartitico in cui si distinguono la funzione datoriale con la funzione direzionale, coinvolgendo tre soggetti:

- L'Agenzia interinale, che è il datore di lavoro formale effettivo, che quindi stipula il contratto di lavoro con il lavoratore dipendente – quello che verrà in seguito chiamato Contratto di Prestazione di lavoro. È la prima volta che questa entità viene riconosciuta all'interno dell'Ordinamento italiano e viene resa possibile grazie ad una serie di misure di garanzia che, specialmente nei primi dieci anni di settore, hanno costituito vere e proprie barriere all'ingresso – obbligo di costituzione di Società per Azioni, Capitalizzazione minima innalzata a 600.000 lire, garanzie fidejussorie, Autorizzazione ministeriale, obblighi di causalità, presenza capillare in più regioni, ecc. Molti di questi limiti sono poi decaduti nelle fasi di liberalizzazione graduale del settore;
- Il Lavoratore interinale, che è il lavoratore dipendente dell'Agenzia interinale ma che presta il suo lavoro presso la cosiddetta Azienda Utilizzatrice, da cui è diretto nello svolgimento della sua mansione. Come già detto, si tratta di un nuovo contratto di lavoro, che integra ad ogni modo un tipo di situazione lavorativa spesso già diffusa con l'operato – alcune volte ai limiti della legalità – del modello delle Cooperative. Il lavoratore svolge la sua mansione presso l'utilizzatore e di conseguenza è l'utilizzatore ad essere responsabile della sicurezza del lavoratore su luogo di lavoro, ad eccezione della formazione di sicurezza base, anche se comunque c'è l'obbligo di cooperazione in tal senso tra Agenzia ed Utilizzatore;

- L’Azienda utilizzatrice, che svolge il ruolo direzionale nel rapporto di lavoro tripartitico e gode del lavoro del lavoratore interinale, grazie al rapporto contrattuale intercorso con l’Agenzia – quello che verrà in seguito chiamato Contratto di Somministrazione di lavoro. Come già accennato, quest’ultima ha il ruolo direzionale nei confronti del lavoratore, ed è responsabile della sua sicurezza e del suo benessere all’interno del contesto lavorativo.

Il contratto di lavoro interinale viene introdotto dal Pacchetto Treu con importanti limitazioni, simili a quelle in essere nei Paesi Europei al momento dell’introduzione dello strumento nel loro mercato.

Il lavoro interinale era ammesso normativamente solo per esigenze temporanee e straordinarie dell’azienda, come ad esempio in picchi di produzione o sostituzioni di lavoratori assenti. Non era quindi ammesso in contesti strutturali.

La riforma si caratterizza inoltre per i primi interventi di tutela dei lavoratori. Viene infatti introdotta la parità di trattamento dei lavoratori interinali rispetto ai lavoratori diretti, vengono imposti limiti di durata e di utilizzo reiterato del contratto sul singolo lavoratore, viene imposto alle agenzie il compito di garantire la formazione obbligatoria e tutele ai lavoratori interinali.

Nel contesto di una riforma di liberalizzazione delle forme di impiego, l’introduzione del lavoro interinale tramite il cosiddetto Pacchetto Treu costituisce l’inizio di un cammino che nell’ordinamento legislativo della Repubblica Italiana verrà consolidato tramite la Riforma Biagi, il D.Lgs. 276/2003.

La riforma introduce il nome Somministrazione di Lavoro, in sostituzione di Lavoro Interinale, e ne altera fundamentalmente il contesto di applicazione:

- introduce l’Albo delle Agenzie per il Lavoro. Istituito presso il Ministero del Lavoro, (successivamente passato ad ANPAL³ grazie al D.Lgs. 150/2015, facente parte del cosiddetto Jobs Act), rendeva obbligatori una serie di requisiti di carattere:

³ Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro, soppressa dal DCPM 230 del 2023 a partire dal primo marzo 2024, le cui funzioni sono ora svolte in buona parte da Sviluppo Lavoro Italia SpA, società del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

- soggettivo, quindi individuali dei soci, come l'assenza di cause ostative allo svolgimento dell'attività – es. condanne penali di una certa gravità;
 - patrimoniale, sia in termini di capitale sociale minimo, che di forma societaria, che di garanzia bancaria o assicurativa;
 - organizzativi, in termini di numero di sedi minimo, caratteristiche delle sedi, ecc;
 - legale e di legalità, come l'obbligo di DURC per lo svolgimento dell'attività.
- permette l'esistenza della somministrazione di lavoro anche per esigenze strutturali – il cosiddetto Staff Leasing, ovvero contratti di Somministrazione e Prestazione di lavoro a tempo indeterminato;
 - aumenta i casi previsti per l'utilizzo del lavoro a tempo determinato, portando quindi maggiore flessibilità nelle proroghe e nelle causali.

Dopo le grandi crisi – che se inizialmente hanno fatto sentire il proprio peso su un settore prociclico come quella della Somministrazione, hanno poi avuto l'effetto di incentivare il sistema imprenditoriale alla flessibilità organizzativa – il settore della Somministrazione ha conosciuto un notevole sviluppo, anche grazie ad alcuni interventi normativi che ne hanno favorito la diffusione.

Tra questi, va citato il decreto legislativo 81/2015, anch'esso parte del Jobs Act, introdotto dal governo Renzi con l'obiettivo di riordinare il sistema dei contratti di lavoro in Italia.

Tra i principali interventi relativi alla Somministrazione di lavoro, possiamo citare l'eliminazione del principio di causalità per l'utilizzo della somministrazione a tempo determinato e la possibilità per le agenzie di assumere lavoratori con contratto a tempo indeterminato ma in missioni temporanee presso l'azienda utilizzatrice.

Non va poi sottovalutato – nell'analisi della sua storia e della sua diffusione – il sistema di garanzie e welfare che il settore, grazie alla costante interlocuzione tra le parti datoriali e sindacali, ha saputo costruire e rafforzare nel corso dei decenni.

Infatti, gli enti bilaterali Forma.Temp ed Ebitemp svolgono un ruolo centrale nel garantire tutele, formazione e servizi per i lavoratori e per le agenzie per il lavoro. Entrambi sono espressione del modello bilaterale promosso dalla contrattazione

collettiva nazionale, e operano con risorse derivanti da contributi obbligatori versati dalle agenzie.

Forma.Temp è il Fondo per la formazione e il sostegno al reddito dei lavoratori in somministrazione. Istituito nel 2000 (e riformato con il D.Lgs. 276/2003).

È finanziato interamente dalle agenzie per il lavoro attraverso un contributo obbligatorio – ad oggi pari al 4,6% della retribuzione lordo, dopo il rinnovo del CCNL avente efficacia dal 1 marzo 2025. Il Fondo finanzia corsi di formazione professionale, sia prima dell'assunzione sia durante la missione lavorativa, destinati ai candidati a missione e ai lavoratori somministrati. Gli interventi formativi hanno carattere di gratuità per i partecipanti e puntano a migliorarne le competenze e l'occupabilità tramite percorsi di Upskilling o Reskilling, a seconda della tipologia di percorso formativo che viene intrapreso:

- Formazione On the Job;
- Formazione Professionale, per candidati a missione o lavoratori in missione;
- Formazione Base, sicurezza o cosiddetta Liral.

Forma.Temp finanzia anche sussidi in caso di mancato utilizzo tra una missione e l'altra, grazie all'erogazione di una serie di strumenti – come ad esempio il SaR, Sostegno al Reddito spesso utilizzato per i lavoratori stagionali.

Il Fondo è gestito da una fondazione bilaterale (composta da associazioni datoriali e sindacali del settore). Rappresenta uno strumento essenziale di politica attiva del lavoro e di tutela sociale per chi lavora con contratti di somministrazione.

Destinando il 4,6% della contribuzione al finanziamento del fondo, il settore della somministrazione accantona un ammontare di diverse volte superiore rispetto al contratto di lavoro diretto, garantendo maggiore immediatezza e maggiore capillarità della formazione obbligatoria e non.

Ebitemp è l'Ente Bilaterale Nazionale per i Lavoratori in Somministrazione a tempo determinato e indeterminato, nato nel 2000 su iniziativa delle parti sociali del settore (agenzie per il lavoro e sindacati).

Il Fondo offre prestazioni integrative di welfare a favore dei lavoratori somministrati, le cui prestazioni sono gratuite per i lavoratori e finanziate da un contributo obbligatorio versato dalle agenzie per il lavoro. Ebitemp promuove anche la tutela dei diritti e il benessere sociale dei lavoratori somministrati, integrando le tutele previste dalla legge e dal contratto collettivo.

Tra le prestazioni offerte, ci sono:

- Rimborso spese sanitarie;
- Contributi alla maternità e alla paternità integrativi;
- contributi per trasporto pubblico, asili nido, formazione extra-lavorativa;
- contributi per la perdita di lavoro o per cause straordinarie;
- ecc.

Grazie a queste innovazioni il tasso di penetrazione del lavoro in somministrazione è aumentato dallo 0.52% nel 2001 a circa del 2.9% attuale.

Ovviamente, il tasso di penetrazione più importante è a livello di contratti di lavoro a tempo determinato, dove circa un contratto su cinque è in somministrazione⁴.

c. Il rapporto tra lavoro e la soddisfazione del lavoratore

Il Lavoro in oggetto si concentrerà approfonditamente nell'analisi della relazione che si interpone tra le condizioni di lavoro – definibili sulla base delle condizioni di carattere settoriale e nazionale, lasciando quindi da parte specifiche considerazioni aziendali o internazionali – e la soddisfazione del lavoratore, in particolare del lavoratore in somministrazione.

Questo tipo di relazione è ormai oggetto di numerosi approfondimenti e studi scientifici, in particolare dalla seconda metà degli anni Novanta del secolo scorso, momento in cui viene analizzata non solo la relazione tra le condizioni di lavoro e la soddisfazione del lavoratore, ma anche prendendo in considerazione il benessere fisico e psicologico della persona e la sua salute mentale.

Più specificamente, la soddisfazione sul lavoro è tendenzialmente riconosciuta come uno dei driver del benessere psico-fisico della persona, definito come la condizione

⁴ AssoLavoro, WEC: Il lavoro in somministrazione negli ultimi dieci anni – 19 ottobre 2021

di un individuo che dimostra benessere psicologico tramite il funzionamento di aspetti psicologicamente positivi nel suo processo di autorealizzazione⁵.

Al contempo, si definisce la soddisfazione sul lavoro come la percezione del lavoratore relativamente a vari aspetti riguardanti la sua posizione lavorativa, che di conseguenza hanno effetti sull'atteggiamento che il lavoratore ha verso il lavoro stesso⁶.

Studi recenti dimostrano come i risultati indichino che l'aumento nella *job security*, *job welfare* ed altri aspetti che definiscono la *job satisfaction* vengano seguiti da un aumento nel benessere percepito dal lavoratore, spesso anche con aspetti cosiddetti win-win, mettendo in relazione contestualmente il benessere del lavoratore e l'aumento della produttività aziendale.

Questo viene dimostrato non solo a livello aziendale, ma anche nel confronto tra economie a livello internazionale.

In altre parole, è possibile asserire che “i settori in cui i lavoratori si dimostrano e si percepiscono più felici sono al contempo caratterizzati da più alti livelli di produttività del lavoro. Per di più, sono anche caratterizzati da tassi di crescita della produttività lavorativa più alti.”⁷

Sebbene ci sia quindi consenso su una relazione positiva tra la soddisfazione sul luogo di lavoro e il benessere del lavoratore, oltre che alla produttività aziendale, risulta evidente la necessità di definire il concetto di *job satisfaction*, ovvero definire quali siano i driver determinanti della soddisfazione del lavoratore relativamente alla sua posizione in azienda, nel settore, nel Sistema Paese e nel contesto internazionale.

In tal senso si inquadra il lavoro di accademici che nel tentativo di studiare tali relazioni hanno costruito un framework⁸ di analisi.

⁵ Ibrahim et al: Prediction of Wellbeing from Psychosocial Work Environment Factors - 2019

⁶ Jin, Seo, Shapiro: Do happy leaders lead better? Affective and attitudinal antecedents of transformational leadership – 2016

⁷ Peroni, Pettinger, Sarracino: “Productivity gains from job satisfaction in Europe” - 2022

⁸ Un primo tentativo in tal verso è di Sorensen et al, “Integrating Worksite Health Protection and Health Promotion: A Conceptual Model for Intervention and Research” - 2016

Un modello concettuale di questo tipo può supportare l'analisi "inquadrandosi ipotesi di ricerca e le priorità per esplorare le variabili determinanti della sicurezza, della salute e del benessere dei lavoratori⁹".

Se l'analisi si è prima concentrata sul contesto aziendale e sulle condizioni psico-fisiche del lavoratore, nel corso degli anni si è visto l'aumentare della complessità del framework, grazie alla presa di coscienza degli aspetti macroeconomico, politici, bilaterali e sociali che influenzano grandemente il rapporto tra azienda e lavoratore. Aspetti che sono quanto più evidente e sotto l'attenzione pubblica in questo periodo segnato da vari sconvolgimenti di carattere geopolitico e non solo.

Sebbene i lavori portati avanti da Sorensen, come si avrà modo di vedere, strutturino quindi un framework sempre più affinato e comprensivo delle variabili che influenzano il benessere del lavoratore, sono incentrate su analisi relative specificamente al rapporto di lavoro bi-partitico tipico dei contratti di lavoro diretti.

È evidente come il diverso contratto di lavoro e i diversi punti di riferimento del lavoratore in somministrazione necessitano di essere presi in considerazione, alla luce delle evidenze sopracitate che collegano la soddisfazione del lavoratore al proprio rapporto con il proprio datore di lavoro.

La tripartizione naturale della somministrazione spinge necessariamente l'analisi verso un approccio di dettagli di questo mondo, e a tal proposito nascono gli enti di ricerca come l'Osservatorio DataLab, l'osservatorio statistico attraverso il quale AssoLavoro aggiorna gli associati sull'andamento del settore, in collaborazione con l'Università degli studi di Milano, La Sapienza e Roma tre.

Assolavoro è l'Associazione Nazionale delle Agenzie per il Lavoro. Nata nel 2006 dalla fusione di tre sigle di settore, è oggi il principale punto di riferimento per le ApL, rappresentando oltre l'85% del fatturato nazionale del comparto.

L'associazione ha lo scopo di tutelare gli interessi delle agenzie associate, promuovere un mercato del lavoro regolato ed efficiente, e contribuire allo sviluppo delle politiche attive del lavoro.

⁹ Sorensen et al: "The Future of research on work, safety, health and wellbeing: A guiding conceptual framework" - 2021

Fa parte del sistema Confindustria e della World Employment Confederation – Europe, e svolge un ruolo importante nelle relazioni con il Governo, le istituzioni e i sindacati. Assolavoro è firmataria del Contratto Collettivo Nazionale per i lavoratori in somministrazione, che stipula con le principali organizzazioni sindacali del settore.

Attraverso strumenti come l'Osservatorio DataLab e l'Assolavoro Academy, l'associazione fornisce dati, analisi e formazione per rafforzare la qualità dei servizi offerti dalle agenzie. È anche molto attiva nella promozione del welfare contrattuale e dell'inclusione lavorativa, contribuendo a modernizzare il sistema italiano del lavoro.

Datalab produce regolarmente studi e approfondimenti sull'andamento del mercato del lavoro, analisi di contesto e di scenario per l'occupazione in alcuni settori strategici per l'economia italiana, bollettini sulle professioni più ricercate, oltre a portare avanti collaborazioni con altri istituti al fine di realizzare ricerche specialistiche sull'occupazione, le competenze e le analisi macroeconomiche.

Uno degli elementi maggiormente approfonditi dall'Osservatorio, spesso in collaborazione con altri enti di statistica come Ipsos, è la percezione del lavoratore legato all'agenzia con contratto di prestazione relativamente alle sue condizioni di lavoro, al senso di sicurezza sul luogo di lavoro e sulla sua posizione contrattuale.

La spinta dell'associazione di categoria delle Agenzie per il Lavoro verso questo tipo di analisi si struttura in due punti fondamentali:

- il rapporto con il Legislatore ha conosciuto diverse fasi nel corso degli ultimi 28 anni, in cui la notorietà e la reputazione del comparto andava supportata e salvaguardata. Il settore, di conseguenza, si concentra molto sul sistema di welfare e sull'analisi di come questo venga percepito dalla forza lavoro coinvolta nel settore, confrontandola con i lavoratori con contratto diretto;
- l'evoluzione interna al settore della somministrazione relativamente alla composizione contrattuale della forza lavoro – con una forte ascesa dei contratti in somministrazione a tempo indeterminato – ha comportato la necessità di analisi approfondite che fossero utili anche all'Associazione ed alle parti sindacali per un rinnovato approccio alla

contrattazione collettiva, in modo che fosse maggiormente rispondente alle necessità del mercato.

Analisi di questo tipo si svolgono nella maggior parte dei paesi in cui è presente l'istituto della somministrazione – nonostante le ovvie differenze in ambito normativo-nazionale.

d. Obiettivo del lavoro

Sulla base di quanto precedentemente asserito, l'obiettivo della Trattazione è approfondire la relazione tra il lavoro in somministrazione e la soddisfazione sul lavoro.

Sarà quindi necessario innanzitutto una revisione della letteratura che permetta di approfondire i punti di vista espressi relativamente alla soddisfazione sul luogo di lavoro dei lavoratori in generale, per approfondire meglio quali siano i driver fondamentali riconosciuti.

Infatti, nel corso degli ultimi trent'anni ci sono stati vari tentativi nel definire il concetto di soddisfazione sul lavoro e ancor più nel cercare di definire i *driver* che descrivono e influenzano la soddisfazione sul lavoro.

Fin dalla Teoria dei due fattori di Herzberg (1959) e la nascita della letteratura sull'argomento tra gli anni '60 e '70, con un rinnovato interesse a partire dalla seconda metà degli anni '90, la ricerca di correlazione tra fattori e soddisfazione e sicurezza sul lavoro ha portato ad una serie di teorie, che aggiungevano spesso nuovi fattori di influenza.

Al fine di metter ordine nel quadro della letteratura, alcuni studiosi hanno portato avanti tentativi sempre più articolati nella creazione di Framework di riferimento per lo studio della correlazione.

Tra i tentativi più interessanti, come già accennato precedentemente, ci sono i paper di Sorensen et al. (2016, 2019, 2021) che con il passare del tempo articola un framework sempre più omnicomprensivo, molto utile nell'analizzare, *ceteris paribus*, gli effetti sulla soddisfazione lavorativa al variare di alcuni *drivers*.

Ad ogni modo, è opinione della trattazione che ci siano differenze importanti tra il rapporto di lavoro bipartitico ed il rapporto di lavoro tripartitico, ed è quindi

obiettivo del Lavoro definire come i driver di riferimento della somministrazione influenzano la soddisfazione sul lavoro e come si inseriscono all'interno del framework sopra indicato.

Successivamente, per verificare come alcuni di questi driver – di carattere principalmente legislativo e normativo nazionale – influenzano la soddisfazione sul lavoro dei lavoratori in somministrazione a seconda dei Paesi.

Prendendo in analisi Paesi Europei, il confronto sulle norme che definiscono gli obblighi e tutele volontarie datisi dagli attori coinvolti nel settore della somministrazione porterà alla luce una serie importante di riscontri relativi al senso di sicurezza, soddisfazione sul lavoro e produttività aziendale.

Ai fini di tale confronto, ci si concentrerà in particolare sull'impianto normativo che delimita l'utilizzo e l'ambito dello strumento in se e sull'impianto welfare che ogni Sistema Paese ha ritenuto utile e necessario nello sviluppo sano del settore.

Successivamente, ci si concentrerà sulla descrizione di Generazione Vincente SpA e del suo impatto sul mondo della Somministrazione di Lavoro.

Generazione Vincente SpA è un'Agenzia per il Lavoro fondata a Napoli da Michele Amoroso nel novembre del 1997, appena quattro mesi dopo la nascita del settore del lavoro interinale.

Tra le prime agenzie sul territorio nazionale e tra le primissime di proprietà italiana, Generazione Vincente SpA si occupa di somministrazione di lavoro, ricerca e selezione di personale e politiche attive, oltre a sviluppare attività nei settori della formazione professionale, della consulenza del lavoro e della consulenza strategica grazie alle società che nel corso degli anni sono nate e che ora costituiscono realtà importanti del Gruppo Generazione Vincente.

Stabilmente tra le prime 15 agenzie del mercato italiano, si prenderà il Gruppo Gevi come riferimento per le attività che vengono svolte da un'agenzia per il lavoro e per il suo rapporto con i lavoratori, con le associazioni sindacali e datoriali e con i vari stakeholders.

2. Dalla soddisfazione al benessere lavorativo: percorsi teorici

a. La soddisfazione lavorativa: definizione, determinanti ed effetti

Nell'approcciare al lavoro e, nei suoi doverosi passaggi, alla review di letteratura, risulta necessario approfondire le definizioni di alcuni concetti chiave che nel corso dei decenni sono state date da accademici della materia, con il fine di rendere più chiara la successiva trattazione della Letteratura e del Lavoro.

In particolare, ci si soffermerà sui concetti di “soddisfazione lavorativa” o “job satisfaction”, “benessere del lavoratore” o “worker’s well-being” e di “sicurezza percepita”, sul luogo di lavoro e nell’ambito lavorativo in generale.

La soddisfazione lavorativa rappresenta un costrutto centrale nell’analisi delle dinamiche organizzative e occupazionali, e riflette la valutazione soggettiva che il lavoratore attribuisce alla propria esperienza lavorativa.

Nell’analisi delle sue definizioni date nel corso degli anni, è visibile lo sforzo della Letteratura di aggiungere gradi di complessità. Partendo dalla definizione di Locke (1976), secondo cui si definisce come “uno stato emozionale piacevole risultante dalla valutazione del proprio lavoro o delle esperienze lavorative”, essa è definita più recentemente come un atteggiamento positivo nei confronti del lavoro, risultante da una valutazione complessiva delle condizioni occupazionali, del ruolo svolto, delle relazioni interpersonali e della coerenza tra aspettative e realtà¹⁰.

Infatti, in rottura con i precedenti approcci alla materia, nel loro influente paper intitolato "Organizational behavior: Affect in the workplace", pubblicato nel 2002 sul Journal of Organizational Behavior, Bruce M. Brief e Howard M. Weiss analizzano in profondità il ruolo delle emozioni e degli stati affettivi nei luoghi di lavoro e criticano l'approccio tradizionale della job satisfaction, ritenuto troppo cognitivo e razionale, e propongono un'integrazione dell'affettività come elemento centrale nell'esperienza lavorativa.

Brief e Weiss mettono in evidenza come il comportamento lavorativo sia fortemente influenzato dagli stati d'animo e dalle emozioni transitorie, proponendo di includere stabilmente il concetto di affect nelle teorie organizzative, mentre al contempo

¹⁰ Hunefeld et al: “Job Satisfaction and Mental Health of Temporary Agency Workers in Europe: a systematic review and research agenda” – 2020.

criticano il modello logico-razionale che confina la soddisfazione sul lavoro alla semplice analisi del contesto e del ruolo in azienda.

Nel loro modello concettuale, gli autori distinguono tra tre livelli affettivi: le emozioni, gli stati d'umore e gli atteggiamenti. Le emozioni sono reazioni intense a eventi specifici, di breve durata; gli stati d'umore sono più duraturi e meno specifici, mentre gli atteggiamenti rappresentano una disposizione stabile nei confronti del lavoro e dell'ambiente.

Tutti questi elementi, secondo Brief e Weiss, contribuiscono in maniera significativa alla formazione della soddisfazione lavorativa e al comportamento organizzativo.

Il paper sottolinea anche come le differenze individuali — in termini di personalità, resilienza emotiva e stile di coping — influenzino l'esperienza lavorativa. Ad esempio, persone con alti livelli di affettività positiva tendono ad avere una visione più ottimistica del lavoro e a reagire meglio agli stressor, mentre chi possiede una maggiore affettività negativa può percepire l'ambiente in modo ostile, con ricadute sulla motivazione e sull'impegno.

Sorvolando sulle considerazioni degli autori anche sull'impatto delle attitudini personali al lavoro – come già anticipato nell'introduzione, non saranno oggetto di valutazione nel corso della trattazione – Brief e Weiss affermano la necessità di una visione sistemica e non puramente razionalistica. Infatti, asseriscono che è la visione organizzativa nel suo complesso ad essere il contesto di analisi del lavoratore e della sua soddisfazione sul lavoro, superando la dicotomia razionalità-emozioni.

La job satisfaction è quindi associata al benessere lavorativo, inteso come una condizione di equilibrio psicologico, emotivo e relazionale che consente all'individuo di operare efficacemente nel proprio contesto professionale.

Altro concetto da ben definire è il benessere del lavoratore. Anche quest'ultimo ha avuto un'importante evoluzione nel corso degli anni, partendo dal concetto di benessere sul luogo di lavoro, legato principalmente ad aspetti relativi alla sicurezza e alla salubrità dei luoghi di lavoro.

In studi recenti, si è incominciato a distinguere tra il cosiddetto “well-being at work” e “worker well-being”. In particolare, il paper *Worker Well-Being: What it Is, and How it Should Be Measured* di Schulte et al. del 2021 rappresenta un contributo

fondamentale per definire e misurare in modo sistematico il concetto di benessere del lavoratore.

Gli autori evidenziano come il benessere lavorativo debba essere considerato come uno stato olistico che include dimensioni fisiche, mentali, sociali ed economiche, non riducibili alla sola assenza di malattia.

Il lavoro propone un quadro teorico e operativo utile per la ricerca e per le politiche organizzative, suggerendo che il benessere dei lavoratori sia strettamente legato a fattori ambientali, organizzativi e personali. Tra questi si annoverano: sicurezza sul lavoro, equilibrio tra vita privata e lavorativa, autonomia decisionale, riconoscimento, giustizia organizzativa e partecipazione. Gli autori sottolineano l'importanza di distinguere tra benessere soggettivo (come si sente il lavoratore) e benessere oggettivo (condizioni osservabili e misurabili).

Schulte et al. suggeriscono un approccio multidimensionale e multidisciplinare per valutare il benessere, integrando modelli della psicologia positiva, dell'epidemiologia occupazionale e delle scienze organizzative.

Parimenti interessante è l'approccio adottato da Schulte anche in un altro paper¹¹, in cui si sostiene l'adozione di una visione preventiva, in cui il benessere dei lavoratori diventa un obiettivo strategico non solo per tutelare la salute, ma anche per migliorare la produttività, la motivazione e la retention del personale.

In parole povere, il collegamento tra well-being olistico, retention, motivazione e produttività è evidente, come evidente è la volontà degli autori nel proporre il paper come base decisionale per datori di lavoro, parti datoriali e parti sindacali, offrendo linee guida per integrare il benessere nei sistemi di gestione aziendale e nelle politiche di sviluppo delle risorse umane.

Gli autori propongono un modello concettuale che integra elementi provenienti dalla psicologia del lavoro, dalla medicina del lavoro e dalla sociologia organizzativa. Secondo tale modello, il benessere del lavoratore è il risultato di un'interazione dinamica tra l'individuo, il contesto lavorativo e le politiche di sicurezza e salute sul lavoro. Viene evidenziato anche il ruolo delle nuove sfide del mondo del lavoro –

¹¹ Schulte et al: "Well-being Concepts and Components in Occupational Safety and Health" – 2021.

come la digitalizzazione, l'invecchiamento della forza lavoro e l'aumento della precarietà – che richiedono un'evoluzione del concetto di benessere e degli strumenti per promuoverlo.

Tale modello, presente ed analizzato da diverse sfaccettature in entrambi i paper, viene proposto come un vero e proprio framework di misurazione, basato su indicatori qualitativi e quantitativi, in grado di offrire una valutazione complessiva e affidabile dello stato di well-being dei lavoratori. Si avrà modo di approfondire la tematica del Framework successivamente.

Un altro elemento concettuale emergente è la sicurezza percepita, intesa come la sensazione soggettiva di stabilità occupazionale, continuità contrattuale e prevedibilità delle condizioni di lavoro.

Il paper di Rahayu Maryatmi et al. (2020), intitolato "Job Satisfaction as a Mediator of Career Development and Job Security for Well-Being", analizza in modo approfondito la relazione tra sviluppo di carriera, sicurezza lavorativa e benessere dei dipendenti, introducendo la soddisfazione lavorativa come variabile mediatore.

Il paper evidenzia come la sicurezza percepita costituisca un forte predittore di soddisfazione, influenzando significativamente il livello di stress e l'intenzione di abbandono del posto di lavoro.

Gli autori pongono particolare enfasi sul concetto di sicurezza lavorativa, che viene declinato sia come stabilità occupazionale – ovvero la certezza di mantenere il proprio posto di lavoro nel tempo – sia come sicurezza fisica, relativa alla protezione dai rischi legati all'ambiente di lavoro. Entrambe queste dimensioni risultano essere determinanti per generare un senso di fiducia e stabilità nei dipendenti, riducendo lo stress e favorendo un clima organizzativo positivo. La sicurezza, dunque, non viene intesa solo come un diritto del lavoratore, ma anche come una leva strategica per incrementare l'efficienza e la motivazione.

Lo stesso concetto viene ripreso parimenti da Moorman¹², che si sofferma su come la percezione di equità e giustizia organizzativa sia spesso legata alla soddisfazione lavorativa.

¹² Moorman et al.: "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship" – 1991.

Il paper del 1991 evidenzia come i lavoratori percepiscono una maggiore soddisfazione quando ritengono che le decisioni aziendali siano trasparenti, coerenti e inclusive. Questo fattore si rivela particolarmente importante per i lavoratori in posizioni precarie, i quali spesso vivono un senso di esclusione dai processi decisionali.

Tutto ciò rafforza il rapporto tra soddisfazione sul lavoro, *worker's well-being* e sicurezza lavorativa, in quanto si è dimostrato nella letteratura recente quanto un approccio olistico e maggiormente integrato permetta di valutare il sistema di soddisfazione del lavoratore grazie non solo fattori comunemente considerati "primi indiziati", quali sicurezza sul luogo di lavoro, retribuzione, ecc.

b. Fattori determinanti: condizioni lavorative, equilibrio vita-lavoro, solitudine, carriera

Individuati e definiti alcuni concetti fondamentali nell'analisi della soddisfazione lavorativa dell'individuo inserito all'interno del mondo del Lavoro, ed avendo già accennato ad alcune determinanti di questa, risulta necessario fare un approfondimento di letteratura scientifica anche relativamente all'exkursus evolutivo del pensiero scientifico relativo alla materia in oggetto.

Infatti, a partire dagli anni '50 del Novecento, si sono susseguiti autori e ricerche che avevano come obiettivo l'individuazione dei *driver* o fattori determinanti della soddisfazione su lavoro.

Un importante punto di svolta in tal senso è stato il lavoro di Frederick Herzberg, Bernard Mausner e Barbara Bloch Snyderman, culminato nel libro "The Motivation to Work" del 1959.

Il libro rappresenta una pietra miliare nella psicologia del lavoro, grazie all'introduzione della famosa "Teoria dei Due Fattori".

Grazie ad un'approfondita ricerca empirica basata su interviste a centinaia di lavoratori, la principale scoperta degli autori è che i fattori che causano soddisfazione lavorativa sono diversi da quelli che causano insoddisfazione. Da qui nasce la "Teoria dei Due Fattori" (o teoria motivazionale-igienica), che distingue tra:

- Fattori Motivazionali: questi sono generalmente legati al contenuto del lavoro e alla natura stessa delle mansioni. Includono il successo nella mansione, il riconoscimento di terzi del proprio lavoro, la responsabilità affidata e gestita, l'avanzamento di carriera e la crescita personale. Questi fattori, se presenti, aumentano la soddisfazione lavorativa.
- Fattori Igienici: questi sono invece legati al contesto e alle condizioni lavorative, quali la retribuzione della mansione, le condizioni igienico-sanitarie e di sicurezza del luogo di lavoro, le politiche aziendali, le relazioni interpersonali e la supervisione. La loro assenza o scarsità genera insoddisfazione, ma la loro presenza non genera necessariamente soddisfazione.

Secondo Herzberg, per aumentare la soddisfazione e la motivazione al lavoro, non basta eliminare le fonti di insoddisfazione (fattori igienici), ma è necessario arricchire il lavoro attraverso il miglioramento dei fattori motivazionali.

Partendo dalla Piramide dei bisogni¹³, ed in particolare dal bisogno di stima ed autorealizzazione, gli autori individuano gli elementi che creano soddisfazione, e da cui si possono trarre importanti conseguenze:

- Realizzazione (*Achievement*): la capacità di portare a termine un compito o *task*. I lavoratori che sentono di poter raggiungere i propri obiettivi saranno quelli maggiormente motivati;
- Riconoscimento (*Recognition*): l'apprezzamento da parte di colleghi per il lavoro svolto. Ciò rafforza lo spirito di appartenenza ad un'organizzazione, nonché la propria autostima;
- La Mansione (*The Work itself*): l'interesse e il piacere di svolgere la propria mansione, e la capacità della direzione aziendale di creare una mansione stimolante e coerenti con le competenze del singolo;
- Responsabilità (*Responsibility*): la capacità di esercitare la propria autonomia e di conseguenza sviluppare un senso di padronanza;
- Avanzamento (*Advancement*): le opportunità di carriera. Sono importanti per sviluppare il valore del singolo e le conseguenti capacità gestionali;

¹³ A. Maslow: "A Theory of Human Motivation." – 1943.

- *Growth*: lo sviluppo di competenze nuove ed il miglioramento continuo. Connesso alla realizzazione personale, rende necessario un costante aggiornamento formativo di Upskilling e Reskilling.

Come si può immaginare, questo approccio ha influenzato profondamente il job design e le pratiche manageriali. La teoria ha infatti ricevuto ampio consenso, ma anche critiche. Alcuni studiosi hanno osservato che la distinzione netta tra i due tipi di fattori può essere eccessivamente rigida e che la metodologia usata (critica dell'incidente critico) può introdurre bias cognitivi.

Un nuovo passaggio fondamentale nell'analisi dei fattori d'influenza è dato dal saggio "The Nature and Causes of Job Satisfaction", di Edwin A. Locke.

Nel 1976, Locke propone una delle teorie più influenti nella psicologia del lavoro, definendo la soddisfazione lavorativa come "uno stato emozionale positivo o piacevole risultante dalla valutazione del proprio lavoro o delle proprie esperienze lavorative".

Il tutto si basa sull'adozione di un approccio cognitivo-valutativo e sulla teoria del valore-discrepanza.

Secondo Locke, la soddisfazione deriva dalla percezione che il lavoro soddisfi o faciliti i valori individuali. Più un lavoro soddisfa i valori personali, maggiore sarà la soddisfazione. Al contrario, la frustrazione di tali valori genera insoddisfazione.

I valori possono essere intrinseci (es. realizzazione personale, autonomia, riconoscimento) o estrinseci (es. salario, sicurezza, condizioni fisiche). È quindi essenziale considerare la gerarchia valoriale del lavoratore nel determinare la soddisfazione.

È proprio la discrepanza tra le aspettative dell'individuo sul luogo di lavoro – i suoi desideri – e la realtà del contesto lavorativo che genera l'insoddisfazione e che è alla base della Teoria del Valore-Discrepanza. La soddisfazione cresce quando il lavoro fornisce risultati coerenti con i valori individuali.

Relativamente alla definizione dei *driver*, che compongono ovviamente sia i valori e le aspettative dell'individuo sia il contesto lavorativo effettivo, Locke riprende il lavoro di Herzberg et al – caratteristiche della mansione, riconoscimento, condizioni lavorative, relazioni interpersonali, opportunità di crescita professionale e di

competenze. Ma aggiunge un *driver* fondamentale, ovvero le caratteristiche dell'individuo.

La personalità, i bisogni, le aspettative e il locus of control influenzano come le persone percepiscono il lavoro. Locke sottolinea il ruolo delle differenze individuali come filtro attraverso cui vengono valutate le esperienze lavorative.

Sebbene sia stata una pietra miliare nello studio della soddisfazione sul lavoro delle risorse umane, l'obiettivo del Lavoro è quello di concentrarsi sulle motivazioni organizzative e corporative che costituiscono la base d'analisi del benessere, della sicurezza e della soddisfazione lavorativa.

Infatti, siccome l'obiettivo del lavoro è di verificare come le differenze corporative e legislative impattano sulla soddisfazione di lavoro – e di conseguenza sulla job performance, come si vedrà – dei lavoratori in somministrazione di lavoro, ci si concentrerà d'ora in poi nell'analisi di paper che hanno come maggior focus quello di analizzare, studiare ed approfondire le cause “terze” alla predisposizione personale dell'individuo, che ovviamente non va mai data per scontata, ma lasciata come fattore esterno.

Il libro di Paul E. Spector, “Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences”, del 1997 è una trattazione completa e sistematica della soddisfazione lavorativa, che viene analizzata in relazione a molteplici variabili individuali e organizzative.

L'autore definisce la soddisfazione lavorativa come un costrutto psicologico che riflette il grado di piacere o apprezzamento che una persona prova verso il proprio lavoro. Essa può essere intesa come una risposta emotiva, ma anche come una valutazione cognitiva dei diversi aspetti dell'ambiente di lavoro.

Spector evidenzia l'importanza della soddisfazione lavorativa per il funzionamento delle organizzazioni. Essa si correla positivamente con l'impegno organizzativo, la produttività, la soddisfazione del cliente e la qualità del servizio, e negativamente con fenomeni disfunzionali come il turnover, l'assenteismo e i comportamenti contro-produttivi.

Di particolare interesse è la trattazione del terzo capitolo dell'opera in analisi. Infatti, vengono esplorate le cause della soddisfazione lavorativa, sia dal punto di vista dei fattori individuali ma concentrandosi soprattutto su:

- Fattori Organizzativi:
 - Leadership e supervisione: il metodo di interazione tra leader/responsabili e la forza lavoro ha un fondamentale impatto sulla soddisfazione e sulla performance delle risorse umane, specialmente se si tratta di una leadership di supporto, equa e aperta al dialogo migliora il clima lavorativo e rafforza il senso di appartenenza. Supervisor che ascoltano, forniscono feedback costruttivo e riconoscono i successi creano un ambiente più motivante;
 - Clima Organizzativo: si riferisce alla percezione complessiva che i dipendenti hanno del contesto in cui operano. Un clima basato su fiducia, cooperazione, comunicazione aperta, sicurezza psicologica e giustizia organizzativa promuove il benessere e la soddisfazione. In contesti conflittuali o autoritari, invece, può emergere disaffezione;
 - HR Policies: ci si riferisce alla costruzione di sistemi di retribuzione e di premialità che debbano essere considerati equi e raggiungibili, con possibilità di avanzamento di carriera e riconoscimenti formali dei risultati raggiunti. La mancanza di trasparenza o di equità in queste aree può generare insoddisfazione e frustrazione;
 - Comunicazione interna: la disponibilità di informazioni chiare, coerenti e tempestive facilita il coinvolgimento;
 - Carico di lavoro e Stress: la gestione della pressione e del carico lavorativo è un altro aspetto critico. Un eccessivo carico senza adeguato supporto può portare al burnout e ridurre drasticamente la soddisfazione lavorativa.
- Fattori legati al Contenuto del Lavoro: il cosiddetto “contenuto del lavoro” non è altro – come già anticipato precedentemente – che il contenuto della mansione, inteso come il mix di attività che vengono richieste al singolo lavoratore – o alla sua categoria – e che devono essere coscientemente costruiti in modo da risultare interessanti e non svilenti. Spector richiama l'importanza di alcuni aspetti:

- Varietà delle mansioni: compiti monotoni e ripetitivi portano spesso a noia e disinteresse. Al contrario, la possibilità di svolgere attività diverse e sfidanti stimola la motivazione;
- Autonomia lavorativa e decisionale: la libertà di prendere decisioni sul proprio lavoro, scegliere le modalità di svolgimento dei compiti e autogestirsi è associata a maggiori livelli di soddisfazione. L'autonomia è anche percepita come segno di fiducia da parte dell'organizzazione;
- Feedback sul lavoro: ricevere indicazioni regolari e costruttive sulle proprie performance permette ai dipendenti di migliorare e sviluppare competenze. Questo tipo di comunicazione rafforza anche il senso di efficacia personale;
- “Meaning”: percepire che il proprio lavoro abbia un impatto concreto sugli altri o contribuisca a uno scopo più ampio accresce la motivazione intrinseca. Le mansioni che vengono percepite come prive di significato tendono invece a ridurre l'engagement;
- Opportunità di Crescita professionale e di carriera: la possibilità di acquisire nuove competenze, ottenere promozioni o espandere il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione è un altro elemento che favorisce la soddisfazione sul lavoro, poiché consente al lavoratore di vedere un futuro chiaro e promettente nel proprio percorso professionale.

Chiosando su questi aspetti, Spector introduce la necessità di verificare i fattori sopra descritti non singolarmente, ma come interazione tra questi insieme e tra questi e la persona.

Infatti, nessun fattore da solo è sufficiente a spiegare la soddisfazione sul lavoro. È piuttosto il prodotto di un equilibrio dinamico tra caratteristiche individuali, struttura organizzativa e contenuto del lavoro.

Inoltre, Spector introduce un nuovo paradigma nell'analisi delle conseguenze della soddisfazione sul lavoro.

Infatti, mentre le trattazioni precedenti la soddisfazione sul lavoro ed il benessere del lavoratore venivano analizzati da un punto di vista etico-morale, l'autore si concentra

sulla strategicità della soddisfazione del lavoratore, in quanto questo permette all'organizzazione aziendale di essere maggiormente competitiva grazie all'aumento della job performance dello stesso.

Spector esplora quindi come la soddisfazione lavorativa si ripercuota sulle performance e sui risultati delle organizzazioni da più punti di vista:

- Riduzione del tasso di turnover;
- Riduzione del tasso di assenteismo;
- Aumento della produttività per addetto;
- Aumento della qualità del servizio offerto dall'azienda;
- Miglioramento del clima organizzativo, inteso come ambiente di lavoro positivo, cooperativo e orientato alla crescita. Un alto livello di soddisfazione tra i dipendenti favorisce la coesione del gruppo e riduce i conflitti interni.

c. Breve approfondimento sul rapporto tra Soddisfazione lavorativa e Performance lavorativa

Vale la pena a questo punto di svolgere un veloce approfondimento sul rapporto tra la soddisfazione sul lavoro e la performance lavorativa, specialmente alla luce dell'obiettivo del Lavoro in oggetto.

Infatti, pur non essendo il principale tema del Lavoro, è una relazione sempre più approfondita e studiata dalla Letteratura scientifica, specialmente a partire dagli anni 90' in poi.

Studiare questa relazione aiuta a conciliare benessere individuale e competitività aziendale, e fornisce basi solide per sviluppare un modello di lavoro sostenibile e produttivo nel lungo periodo.

Come già definito da Spector, sono ormai evidenti i parallelismi tra una forza lavoro soddisfatta sia delle condizioni lavorative – quelli che già Herzberg definiva “condizioni igieniche” – che dei fattori tecnico-organizzativi e dei risultati migliori delle metriche aziendali, ovviamente nel confronto tra competitor.

Nell'analisi della Letteratura riferita a tale ambito, è centrale il lavoro svolto da Judge, Thoresen, Bono e Patton nel 2001 con il paper "The Job Satisfaction–Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review".

Gli autori affrontano il tema della correlazione tra soddisfazione lavorativa e prestazioni lavorative, proponendo una sintesi della letteratura scientifica disponibile sia in termini qualitativi che quantitativi.

L'obiettivo dichiarato degli autori è quello di chiarire la natura del legame tra questi due concetti fondamentali nel campo della psicologia del lavoro, andando oltre le semplificazioni spesso proposte dalla letteratura precedente.

Nella loro review, vengono analizzati sette modelli di approccio all'analisi del rapporto tra performance e soddisfazione lavorativa:

- Soddisfazione lavorativa causa della buona Performance lavorativa: gli autori riportano come fonti fondamentali di tali approcci ricercatori e paper già analizzati, quali Herzberg, Locke, ecc;
- Performance lavorativa causa della Soddisfazione: tali studi, principalmente portati avanti dagli anni '70 in poi – Siegel, Bowen et al (1971), Sheridan, Slocum et al (1975) sono tra i primi – indicano un principio di causalità inversa, secondo cui è la buona performance ed il raggiungimento degli obiettivi a generare nelle persone la soddisfazione sul lavoro;
- Relazione reciproca tra Soddisfazione e Performance: dagli anni '80, sebbene non con risultati conclusivi¹⁴, si è cercato di argomentare in favore di un rapporto reciproco e virtuoso tra i due elementi;
- Relazione Spuria e Relazione "Moderata": si indica l'idea di una relazione che non ha rapporti di causa ed effetto diretti, ma dipendenti da terzi variabili – es. Brown, Peterson (1993);
- Assenza di Relazione: studi come quelli di Greenberger¹⁵ denotano un'assenza totale di relazione tra le due, definendo che siano altre le condizioni di influenza sulla performance e sulla soddisfazione – es. senso di controllo personale, autonomia decisionale;

¹⁴ R. Bagozzi: "Performance and Satisfaction in an Industrial Sales Force: An Examination of Their Antecedents and Simultaneity" – 1980.

¹⁵ Greenberger, Strasser, Cummings & Dunham: "The impact of personal control on performance and satisfaction" – 1989.

- Riconcettualizzazione: propone una riconcettualizzazione dei costrutti stessi, suggerendo che soddisfazione e performance debbano essere ridefiniti alla luce di nuove evidenze (ad esempio sostituendo la job satisfaction con il concetto di 'affect').

Nella seconda parte dello studio, Judge e colleghi propongono una meta-analisi molto ampia, che include 312 campioni per un totale di oltre 54.000 individui.

La metodologia è rigorosa: vengono selezionati solo studi condotti su lavoratori adulti in contesti occupazionali reali, e si correggono i risultati tenendo conto dell'attendibilità delle misure utilizzate.

Il risultato più rilevante della meta-analisi è che la correlazione vera (corretta per errori di misura) tra soddisfazione e performance è pari a $\rho = 0,30$. Questo dato contraddice precedenti meta-analisi che avevano suggerito una correlazione molto più debole. Inoltre, emerge che le misure di soddisfazione globale mostrano una relazione più forte con la performance rispetto alle misure faccettali.

Infine, nella terza parte, gli autori propongono un modello integrativo, che combina i principali elementi dei modelli teorici analizzati.

In questo schema, la relazione tra soddisfazione e performance è sia diretta sia mediata da fattori come la motivazione, gli stati affettivi e variabili moderatrici:

- Relazione bidirezionale: il modello assume che soddisfazione e performance si influenzino reciprocamente. La soddisfazione può aumentare la performance attraverso il miglioramento dell'umore, della motivazione e dell'impegno, e al contempo la performance può aumentare la soddisfazione perché genera ricompense (es. riconoscimento, aumenti, successo), che a loro volta incrementano il benessere percepito.
- Mediazione di variabili psicologiche: la relazione non è diretta, ma mediata da costrutti come la motivazione intrinseca, gli stati affettivi, l'autostima e l'autoefficacia;
- Presenza di moderatori: Alcuni fattori contestuali o individuali influenzano la forza e la direzione della relazione soddisfazione-performance, come le ricompense contingenti alla performance, le caratteristiche del lavoro e quelle individuali.

Il contributo di Judge e colleghi si colloca perfettamente all'interno di un filone di ricerca che mira a chiarire non solo cosa rende soddisfatti i lavoratori, ma anche in che modo tale soddisfazione si traduca – o meno – in un miglioramento tangibile delle performance lavorative, con approccio decisamente proattivo.

Il rapporto tra soddisfazione lavorativa e performance rappresenta da decenni uno dei nodi centrali nella letteratura di psicologia del lavoro e delle organizzazioni.

L'ipotesi del “lavoratore felice è un lavoratore produttivo” (“happy-productive worker thesis”) è stata oggetto di numerosi studi, sia teorici sia empirici, che ne hanno indagato la validità, i meccanismi causali e le condizioni al contorno.

Nonostante l'intuizione di base sembri plausibile, l'evidenza empirica suggerisce un quadro più articolato, in cui entrano in gioco variabili psicologiche, organizzative e contestuali.

Successivamente al paper di Judge precedentemente riportato, considerato un punto di riferimento nella Letteratura del nuovo millennio, più recentemente Rickett¹⁶ ha esteso l'analisi al campo delle relazioni causali, utilizzando studi longitudinali con disegni panel. Il suo lavoro mostra che la direzione causale prevalente è dalla soddisfazione alla performance, e non viceversa.

In altri termini, lavoratori più soddisfatti tendono nel tempo a diventare più produttivi, mentre la performance da sola non basta a generare un aumento duraturo della soddisfazione. Questo risultato ha implicazioni importanti per la gestione delle risorse umane: investire sul benessere e sulla motivazione dei dipendenti può produrre, indirettamente, benefici in termini di produttività.

Uno dei contributi più innovativi alla letteratura è rappresentato dallo studio di Zelenski, Murphy e Jenkins (2008), che propongono di ampliare il concetto di soddisfazione includendo la componente affettiva.

Gli autori utilizzano il metodo dell'Experience Sampling per monitorare, in tempo reale, gli stati emotivi e i livelli di auto-percezione della produttività in un gruppo di manager canadesi.

¹⁶ M. Rickett: “The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies.” – 2008.

I risultati indicano che il positive affect (cioè il vivere emozioni piacevoli nel contesto lavorativo) è un predittore molto più potente della performance percepita rispetto alla semplice job satisfaction.

Questo spostamento dell'attenzione dal livello cognitivo (soddisfazione) a quello affettivo (emozioni positive) si inserisce nella più ampia teoria del "broaden-and-build" di Fredrickson¹⁷, secondo cui le emozioni positive espandono il repertorio cognitivo e comportamentale dell'individuo, facilitando creatività, collaborazione e resilienza.

Di conseguenza, un ambiente lavorativo in grado di generare emozioni positive può avere effetti diretti, e non solo mediati, sulla performance, sia al livello di team di lavoro che di lavoro individuale.

Uno dei limiti più frequenti degli studi precedenti è l'uso di misure auto-riferite di performance. In questo contesto, il lavoro di Böckerman e Ilmakunnas¹⁸ rappresenta un'eccezione rilevante.

Utilizzando dati del mercato finlandese che collegano survey su soddisfazione lavorativa a dati di produttività a livello aziendale, gli autori trovano che esiste una relazione positiva significativa, anche quando la performance è misurata con indicatori oggettivi (output per ora lavorata).

Questo rafforza l'ipotesi che la soddisfazione non sia solo una percezione soggettiva, ma un fattore che si traduce in benefici tangibili per le organizzazioni.

In conclusione, la Letteratura più recente evidenzia come esista un legame strutturale tra soddisfazione e performance, ma non lineare né uniforme. Studi successivi hanno esplorato le condizioni che moderano questa relazione. Ad esempio, la connessione appare più forte:

- in occupazioni che richiedono alta autonomia o creatività;
- tra lavoratori con basso livello di alienazione;

¹⁷ B. Fredrickson: "The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions" – 2001.

¹⁸ P. Bockerman, P. Ilmakunnas: "The Job Satisfaction-Productivity Nexus: A Study Using Matched Survey and Register Data. ILR Review" – 2012.

- quando esiste una corrispondenza tra valori personali e cultura organizzativa (fit organizzativo);
- nei contesti ad alto capitale umano, dove la motivazione interna ha un peso maggiore.

Risultati sopra illustrati hanno profonde implicazioni sia per la teoria organizzativa sia per le pratiche di gestione delle risorse umane. Dal punto di vista teorico, si conferma l'utilità di un modello **multidimensionale** della soddisfazione lavorativa, che includa elementi cognitivi, affettivi e motivazionali.

d. Soddisfazione lavorativa nella Letteratura del terzo millennio

Negli ultimi vent'anni, la letteratura sulla soddisfazione lavorativa ha conosciuto un'evoluzione significativa, attraversando approcci psicologici, economici e organizzativi. L'interesse si è spostato dal semplice studio delle componenti intrinseche ed estrinseche del lavoro verso una visione più ampia che considera la soddisfazione come parte integrante del benessere soggettivo e organizzativo. Tre filoni principali hanno caratterizzato questa fase recente:

- le meta-analisi e sintesi teoriche sul nesso soddisfazione-performance;
- l'integrazione con il paradigma del benessere soggettivo;
- gli approcci multidimensionali alla qualità del lavoro e alle emozioni.

Tra i contributi più rilevanti sul piano teorico e applicativo si colloca il lavoro di Saari e Judge¹⁹, che fornisce una sintesi aggiornata e orientata alla pratica gestionale. Gli autori sottolineano come, nonostante il consenso teorico sulla centralità della job satisfaction, le aziende tendano a sottovalutarne la misurazione e l'analisi.

Saari e Judge propongono un quadro concettuale che evidenzia tre determinanti fondamentali della soddisfazione: caratteristiche del lavoro, caratteristiche individuali del lavoratore e pratiche organizzative. Queste ultime, in particolare, risultano cruciali perché influenzano in modo diretto la percezione di equità, supporto e possibilità di sviluppo professionale.

¹⁹ L.M. Saari, T.A. Judge: "Employee attitudes and job satisfaction." – 2004.

Gli autori sottolineano che, nonostante la rilevanza del tema, molte organizzazioni non comprendono pienamente cosa influenzi la soddisfazione sul lavoro e perché essa sia importante per il successo aziendale.

Uno dei punti centrali dell'articolo è che la soddisfazione lavorativa non dipende solo da fattori oggettivi (come salario o condizioni fisiche), ma è fortemente legata a variabili soggettive e psicologiche, tra cui la personalità. In particolare, tratti della personalità come il nevroticismo o l'extraversione si rivelano predittori importanti del livello di soddisfazione percepita. Inoltre, i dipendenti tendono ad avere una certa stabilità nelle loro valutazioni del lavoro nel tempo, a indicare che le percezioni non sono facilmente modificabili da interventi esterni a breve termine.

Saari e Judge evidenziano anche che la soddisfazione lavorativa è positivamente correlata a performance, cittadinanza organizzativa e retention, e negativamente legata a turnover, assenteismo e comportamenti controproduttivi. Tuttavia, gli autori avvertono che queste relazioni, sebbene significative, non sono sempre forti, e che intervengono molteplici variabili moderatrici.

La soddisfazione non è quindi solo una variabile psicologica, ma un potente predittore di comportamenti organizzativi rilevanti. Ciò implica che le politiche HR debbano considerare la soddisfazione come leva gestionale, e non come semplice esito di clima o benessere. Inoltre, Saari e Judge evidenziano che i lavoratori soddisfatti tendono ad avere migliori performance, minore tasso di abbandono e maggiore coinvolgimento emotivo.

Accanto a questo filone, un altro importante contributo è quello di Dolan, Peasgood e White²⁰, che analizzano la job satisfaction nel più ampio contesto del benessere soggettivo.

In un'ampia review della letteratura economica, gli autori mettono in discussione l'uso della soddisfazione lavorativa come unico indicatore del benessere sul lavoro. Sostengono che, sebbene utile, la job satisfaction tenda a essere influenzata da aspettative, adattamento ed errori cognitivi, e che pertanto debba essere integrata con altri indicatori più stabili e multidimensionali.

²⁰ P. Dolan, T. Peasgood. M. White: "Do we really know what makes us happy? A review of the economic literature on the factors associated with subjective well-being." – 2008.

Il lavoro classifica i determinanti del benessere soggettivo in sette grandi categorie: reddito, stato occupazionale, relazioni sociali, salute, fattori demografici, personalità e valori, e fattori ambientali. I risultati mostrano che, sebbene il reddito sia correlato positivamente con il benessere, tale relazione è soggetta a rendimenti decrescenti e fortemente influenzata da confronti sociali.

Più stabili e significative si rivelano le associazioni tra benessere e fattori come occupazione, qualità delle relazioni personali, salute mentale e stabilità familiare.

Un altro punto chiave dell'articolo è la distinzione tra livelli e variazioni del benessere: eventi come matrimonio, disoccupazione o malattia hanno un impatto evidente sul benessere, ma nel tempo si osservano fenomeni di adattamento edonico, per cui l'effetto tende a ridursi. Gli autori criticano anche l'eccessivo affidamento della letteratura economica su indicatori monetari, suggerendo un cambio di paradigma verso misure che integrino le preferenze espresse con indicatori soggettivi di benessere.

In conclusione, il paper sottolinea l'importanza di considerare il benessere soggettivo come un obiettivo di policy a sé stante, e non solo come un sottoprodotto della crescita economica, evidenziando la necessità di una maggiore attenzione metodologica nella misurazione del benessere.

Infine, un contributo particolarmente utile per integrare psicologia del lavoro e benessere soggettivo è il volume di Peter Warr, "Work, Happiness, and Unhappiness".

L'autore propone un modello psicologico del benessere lavorativo che include sia componenti affettive (piacere, entusiasmo, stress) sia cognitive (soddisfazione, realizzazione).

Warr suggerisce che la job satisfaction sia solo una parte di un costrutto più ampio, che comprende anche elementi temporanei e reattivi. Il modello si basa sulla distinzione tra benessere "pleasure-displeasure" e "arousal-sedation", offrendo una visione dinamica delle esperienze lavorative.

Warr distingue due componenti principali del benessere: da un lato, quello affettivo, legato alle emozioni e agli stati d'animo (es. gioia, ansia, frustrazione); dall'altro,

quello cognitivo, che si manifesta nella valutazione razionale della propria vita e della propria attività lavorativa, come la soddisfazione lavorativa.

L'autore adotta un modello bidimensionale del benessere, fondato sull'interazione tra il grado di piacere e quello di attivazione mentale, utile per mappare diverse esperienze psicologiche.

Uno dei contributi più originali dell'opera è il cosiddetto Vitamin Model, che paragona le caratteristiche del lavoro agli effetti delle vitamine sull'organismo.

Secondo Warr, esistono condizioni lavorative che lui definisce:

- “Vitamine Costanti”: alcune condizioni lavorative che migliorano costantemente il benessere (come il supporto sociale);
- “Vitamine a dosi variabili”: alcune condizioni lavorative che hanno un impatto positivo solo fino a un certo punto, oltre il quale possono diventare dannose – ad esempio l'autonomia e la varietà della mansione.

Tra i “fattori-vitamina” analizzati ci sono: la possibilità di controllo sul proprio lavoro, l'uso delle proprie competenze, la chiarezza degli obiettivi, il feedback ricevuto, la varietà delle mansioni, la sicurezza occupazionale e la retribuzione.

Il benessere lavorativo, però, non dipende solo dal contesto: le differenze individuali giocano un ruolo cruciale.

Variabili come la personalità, l'età, il genere, il livello di istruzione e i valori personali influenzano il modo in cui le persone percepiscono il proprio ambiente di lavoro. L'autore sottolinea anche l'importanza della congruenza tra caratteristiche individuali e contesto organizzativo: quando questa è elevata, aumenta la probabilità che il lavoro venga percepito come significativo e gratificante.

Warr dedica ampio spazio anche alle transizioni lavorative, come la disoccupazione, il cambiamento di carriera e il pensionamento, mettendo in luce l'impatto psicologico di tali eventi. In particolare, la perdita del lavoro viene descritta come una delle esperienze più stressanti, con effetti simili a quelli del lutto.

Warr dimostra che il lavoro ha un impatto profondo sulla felicità e infelicità degli individui. Le organizzazioni hanno un ruolo fondamentale nel creare contesti che

favoriscano il benessere, andando oltre l'efficienza produttiva per abbracciare una visione psicosociale e sostenibile del lavoro.

In conclusione, la letteratura post-2000 ha arricchito la comprensione della soddisfazione lavorativa, superando i modelli unidimensionali e statici. L'approccio contemporaneo tende a integrare misure oggettive e soggettive, variabili cognitive e affettive, e a collocare la soddisfazione all'interno di strategie più ampie di promozione del benessere e della performance sostenibile.

e. Necessità di un Framework

Come anticipato nel corso della review, negli ultimi decenni il tema della soddisfazione lavorativa ha assunto un ruolo centrale all'interno della letteratura scientifica, divenendo un indicatore chiave non solo del benessere individuale, ma anche della qualità del lavoro e delle dinamiche organizzative.

Comprendere perché le persone siano soddisfatte (o insoddisfatte) del proprio lavoro è diventato essenziale per spiegare fenomeni come la motivazione, l'assenteismo, la produttività, la fidelizzazione dei dipendenti, fino ad arrivare alla sostenibilità delle organizzazioni stesse.

La ricerca su questo tema ha prodotto nel tempo numerosi modelli e framework teorici, volti a sistematizzare i diversi fattori che influenzano la soddisfazione lavorativa. Tra questi, un contributo rilevante è stato offerto da Sørensen e colleghi, che hanno cercato di mettere in relazione condizioni oggettive di lavoro e percezioni soggettive dei lavoratori, evidenziando come la soddisfazione sia il frutto di un'interazione complessa tra elementi individuali e organizzativi.

In questi framework, la soddisfazione non è vista come una semplice risposta emotiva, ma come un costrutto multidimensionale, influenzato da fattori come la sicurezza del posto di lavoro, l'autonomia decisionale, il carico di lavoro, le relazioni con i colleghi e i superiori, il riconoscimento ricevuto e le opportunità di sviluppo.

Il valore aggiunto degli approcci di Sørensen risiede nell'aver integrato questi elementi all'interno di una prospettiva coerente e analitica, capace di tener conto delle differenze tra settori, contesti istituzionali e profili individuali.

Tuttavia, la rapida evoluzione del mondo del lavoro – accelerata da cambiamenti tecnologici, trasformazioni nei contratti di lavoro e nuove modalità organizzative, come il lavoro ibrido o da remoto – pone nuove sfide ai modelli esistenti.

Molti framework classici, sviluppati in contesti industriali stabili, rischiano oggi di risultare parziali o poco aggiornati. Per questa ragione, negli ultimi anni si è assistito a un rinnovato sforzo teorico per aggiornare questi modelli, ampliandoli con nuove variabili e prospettive (Eurofound, 2012; Green & Mostafa, 2012).

In particolare, il mondo della somministrazione di lavoro ha definite peculiarità relative al rapporto tripartitico, al welfare integrativo, al sistema di formazione finanziata espansa e al rapporto con le istituzioni pubbliche. È evidente che si necessita di una costruzione di un framework comprensivo di queste caratteristiche nell'analisi del settore.

In questo capitolo, verranno presentati e discussi alcuni tra i principali framework teorici sviluppati per analizzare la soddisfazione lavorativa, con particolare attenzione ai contributi di Sørensen e colleghi.

L'obiettivo è duplice: da un lato, evidenziare i punti di forza e le eventuali lacune dei modelli esistenti; dall'altro, gettare le basi per la presentazione di un nuovo framework, costruito sulla base delle evidenze empiriche e teoriche più recenti.

Tale proposta mira a offrire una lettura aggiornata e integrata della soddisfazione lavorativa, in grado di tenere conto non solo delle dimensioni psicologiche e organizzative, ma anche dei cambiamenti strutturali che stanno ridisegnando il mondo del lavoro contemporaneo.

3. Verso un Framework integrato per il lavoro in somministrazione

a. Il contesto: la ricerca anni '90 e la critica di Sorensen

i. Le revisioni del Job Characteristic Model;

Nel corso degli anni '90, lo studio della soddisfazione lavorativa ha conosciuto una significativa evoluzione teorica, caratterizzata da un forte orientamento psicologico e individualista. In questo periodo, numerosi modelli hanno cercato di spiegare le determinanti della soddisfazione facendo leva su caratteristiche personali, aspetti motivazionali, design della mansione e percezioni del contesto organizzativo.

Sebbene questi contributi abbiano arricchito notevolmente la comprensione del fenomeno, essi presentano limiti comuni che verranno successivamente messi in discussione da approcci di tipo strutturale, come quello sviluppato da Sørensen.

Uno dei contributi più influenti è il modello delle Core Self-Evaluations (Judge, Locke, & Durham, 1997), secondo cui la soddisfazione lavorativa sarebbe in larga parte determinata da quattro tratti stabili della personalità: l'autostima, l'autoefficacia generale, il locus of control interno e il neuroticismo (inversamente).

In questa prospettiva, gli individui sarebbero predisposti a percepire il proprio lavoro in modo più o meno soddisfacente in funzione della propria struttura di personalità. Tale approccio ha avuto il merito di introdurre una componente disposizionale nello studio della soddisfazione, ma ha finito per minimizzare il ruolo delle condizioni di lavoro e del contesto organizzativo più ampio.

Parallelamente, Kahn (1990) propone il concetto di employee engagement, ponendo l'attenzione sul coinvolgimento psicologico dell'individuo nelle attività lavorative. Secondo l'autore, tre condizioni psicologiche sono essenziali affinché il lavoratore si senta coinvolto e soddisfatto: il significato personale attribuito al lavoro, la sicurezza psicologica nel contesto organizzativo e la disponibilità emotiva e cognitiva dell'individuo.

Questo modello amplia la prospettiva soggettiva, introducendo una dimensione affettiva e identitaria, ma resta comunque ancorato a una lettura centrata sull'individuo e sulla sua esperienza immediata.

Un approccio più centrato sulle caratteristiche oggettive della mansione è rappresentato dal Job Characteristics Model (Hackman & Oldham), che, pur nato negli anni '70, viene ampiamente ripreso e adattato negli anni '90.

Questo modello individua cinque caratteristiche chiave del lavoro – varietà delle competenze, identità e significato del compito, autonomia e feedback – che, se presenti, favoriscono stati psicologici positivi, i quali a loro volta promuovono la soddisfazione.

Pur rappresentando un tentativo di legare le condizioni lavorative alla soddisfazione in modo strutturato, questo approccio assume implicitamente che tutte le mansioni possano essere progettate in modo ottimale, senza tenere conto delle limitazioni imposte dalla struttura produttiva o dalle disuguaglianze occupazionali.

Più flessibile e adattabile ai diversi contesti lavorativi è il Job Demands–Resources Model (JD-R), sviluppato da Bakker e Demerouti alla fine degli anni '90. Il modello distingue tra domande lavorative, intese come fattori di stress (es. carico di lavoro, pressioni emotive), e risorse lavorative, cioè aspetti positivi che facilitano la motivazione (es. supporto sociale, autonomia, feedback).

La soddisfazione lavorativa risulta dall'equilibrio tra questi due insiemi di fattori. Il JD-R ha il vantaggio di considerare l'interazione tra persona e contesto, ma resta ancora ancorato a una dimensione organizzativa o di singolo ruolo lavorativo, senza problematizzare le disuguaglianze strutturali che caratterizzano il mercato del lavoro.

Accanto a questi approcci, si sviluppano negli anni '90 due filoni teorici complementari: quello della giustizia organizzativa e quello del perceived organizational support (POS). Il primo si concentra sulle percezioni di equità distributiva, procedurale, interpersonale e informativa; il secondo sul grado in cui l'individuo percepisce che l'organizzazione si prende cura del suo benessere e valorizza il suo contributo.

Entrambi questi approcci riconoscono che la soddisfazione lavorativa dipende anche dalla qualità delle relazioni all'interno dell'ambiente lavorativo e dalle dinamiche di reciprocità tra lavoratore e organizzazione. Tuttavia, anch'essi restano confinati al livello micro o meso-organizzativo, trascurando il ruolo delle istituzioni, dei settori

industriali e delle condizioni contrattuali nella strutturazione delle opportunità lavorative.

È proprio su questa lacuna che si inserisce la riflessione critica di Sørensen, a partire dalla fine degli anni '90.

In netta contrapposizione con l'approccio psicologico dominante, Sørensen propone una lettura strutturale della soddisfazione lavorativa, in cui le determinanti principali risiedono non tanto nelle percezioni soggettive quanto nella posizione occupazionale oggettiva dell'individuo. Elementi come il settore produttivo, il tipo di contratto, il grado di autonomia reale, la presenza di protezioni collettive o sindacali e la stabilità dell'impiego diventano variabili centrali per spiegare le differenze nei livelli di soddisfazione tra gruppi di lavoratori. In questa prospettiva, l'esperienza soggettiva del lavoro è il riflesso di una collocazione strutturale nel mercato del lavoro.

Nel panorama degli studi sulla soddisfazione lavorativa, i contributi di Sørensen e Kristensen tra la fine degli anni '90 e l'inizio degli anni 2000 rappresentano un momento di forte discontinuità teorica rispetto all'orientamento dominante dell'epoca. Negli anni '90, infatti, l'analisi della soddisfazione lavorativa è stata fortemente influenzata da modelli di matrice psicologica e organizzativa, che tendevano a privilegiare le percezioni soggettive del lavoratore e le caratteristiche immediatamente osservabili del contesto lavorativo, trascurando il ruolo delle condizioni strutturali del mercato del lavoro.

Modelli come le *Core Self-Evaluations* (Judge et al., 1997), il *Job Characteristics Model* (Hackman & Oldham) e il *Job Demands–Resources Model* (Bakker & Demerouti) precedentemente analizzati hanno contribuito a spiegare importanti aspetti del rapporto tra individuo e lavoro, ponendo l'accento rispettivamente su fattori disposizionali, sulle caratteristiche motivanti della mansione e sull'equilibrio tra richieste e risorse lavorative.

Tuttavia, tali modelli condividono una visione implicitamente universalista, in cui si assume che le condizioni per generare soddisfazione siano accessibili a tutti i lavoratori, indipendentemente dal tipo di contratto, dal settore economico, dal livello di rappresentanza o dalla posizione occupazionale.

È proprio su questo punto che si innesta la critica radicale di Sørensen e Kristensen. Gli autori propongono un framework teorico alternativo che sposta il focus dall'individuo isolato al posizionamento strutturale dell'individuo nel mercato del lavoro.

Secondo questa prospettiva, la soddisfazione lavorativa non può essere compresa appieno se non si considerano le condizioni materiali e istituzionali che definiscono l'esperienza lavorativa.

Variabili come la tipologia contrattuale (tempo pieno vs parziale, determinato vs indeterminato), il settore di appartenenza (pubblico vs privato, manifatturiero vs terziario), il grado di sindacalizzazione e le politiche di welfare disponibili sono centrali nel determinare non solo le condizioni oggettive di lavoro, ma anche le aspettative e le percezioni dei lavoratori.

In questo schema, la soddisfazione lavorativa emerge da una combinazione tra fattori soggettivi (aspettative, bisogni, valori individuali) e oggettivi (autonomia reale, sicurezza, tutele contrattuali), ma con una netta priorità attribuita alla struttura. L'idea di fondo è che le disuguaglianze nel mondo del lavoro non siano solo percepite, ma concretamente vissute, e che queste differenze strutturali abbiano un impatto diretto sulla possibilità dei lavoratori di sperimentare forme di soddisfazione.

I lavori successivi di Glorian Sørensen²¹ rappresentano un'estensione e un affinamento analitico di questo approccio. Qui, l'autore introduce una serie di strumenti quantitativi per razionalizzare il concetto di segmentazione occupazionale, distinguendo tra lavoratori "core" e "periferici".

I primi godono di stabilità contrattuale, salari più alti, maggiore autonomia decisionale e una solida rappresentanza sindacale; i secondi, al contrario, sono spesso impiegati in posizioni precarie, a basso salario e con scarse possibilità di controllo sulle proprie attività lavorative. Sørensen dimostra che l'appartenenza a uno di questi segmenti influenza significativamente il livello di soddisfazione lavorativa riportato, indipendentemente da altri fattori psicologici o motivazionali.

Questa evidenza empirica smentisce in parte l'assunto che la soddisfazione sia prevalentemente una questione di atteggiamento individuale o di percezione

²¹ "The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance" 2002

soggettiva: al contrario, essa appare fortemente determinata da variabili sistemiche, come la sicurezza del posto di lavoro, le prospettive di carriera, la protezione normativa e la possibilità di partecipazione collettiva.

Sørensen non nega il contributo dei modelli psicologici, ma ne sottolinea con forza i limiti epistemologici: essi tendono a isolare il lavoratore dal contesto in cui opera, trattando l'ambiente come un insieme di caratteristiche neutre, manipolabili e potenzialmente universali. Tuttavia, come evidenzia l'autore, non tutte le organizzazioni possono offrire le stesse risorse, né tutti i lavoratori possono accedervi allo stesso modo. Le strutture occupazionali e istituzionali, che variano da Paese a Paese, da settore a settore, e persino da contratto a contratto, svolgono un ruolo determinante nella configurazione dell'esperienza lavorativa.

L'approccio di Sørensen, dunque, può essere definito sociostrutturale: esso richiama l'attenzione sulla necessità di includere nei modelli teorici e nelle analisi empiriche indicatori di disuguaglianza strutturale, che permettano di collegare la soddisfazione lavorativa al funzionamento più ampio del mercato del lavoro e delle sue istituzioni. In tal senso, i suoi contributi rappresentano non solo una critica, ma anche un completamento e un'estensione dei modelli esistenti, aprendo la strada a una visione più realistica, comparativa e multilivello della soddisfazione nel lavoro.

b. La Costruzione del Framework

Nel dibattito scientifico sullo studio della soddisfazione lavorativa, i lavori di Glorian Sorensen e colleghi rappresentano una delle più rilevanti evoluzioni degli ultimi due decenni. In particolare, a partire dal 2016, l'autrice sviluppa un modello teorico concettualmente ricco e metodologicamente innovativo, capace di coniugare l'analisi delle condizioni organizzative e psicosociali con una visione profondamente strutturale e sistemica del lavoro. L'obiettivo esplicito è quello di superare i limiti dei modelli psicologici e organizzativi sviluppati negli anni '90, che – pur efficaci nello spiegare alcune dinamiche individuali – risultano inadatti a comprendere le disuguaglianze sistemiche e istituzionali che condizionano profondamente l'esperienza lavorativa.

Nel lavoro pubblicato nel 2016 su *Social Science & Medicine*²², Sorensen propone un primo framework, legato principalmente alla struttura delle condizioni lavorative, di benessere e di sicurezza all'interno dell'organizzazione aziendale.

Il punto di partenza del modello è chiaro: le condizioni di lavoro rappresentano determinanti primari della salute, della sicurezza e della soddisfazione lavorativa. Per questo motivo, ogni intervento che miri a migliorare il benessere dei lavoratori deve agire direttamente sulla struttura organizzativa e sulle modalità concrete con cui il lavoro viene svolto.

Gli autori individuano tre presupposti fondamentali:

- Gli interventi devono considerare il lavoro come un fenomeno multilivello, che si sviluppa contemporaneamente sul piano individuale, organizzativo e istituzionale.
- La protezione e la promozione della salute non sono processi distinti: per essere efficaci, devono essere integrati in un'unica strategia.
- Ogni intervento deve essere calibrato in base alle caratteristiche specifiche del contesto in cui viene applicato, tenendo conto del settore, della forza lavoro e delle risorse disponibili.

Il modello si articola su tre livelli interconnessi:

- Le *condizioni di lavoro* sono determinanti primari della salute, sicurezza e soddisfazione;
- Le politiche integrate devono operare su livelli multipli (individuale, organizzativo, extra-organizzativo);
- Per realizzare impatti duraturi, gli interventi devono tener conto delle caratteristiche specifiche del contesto aziendale e del segmento lavorativo.

Le condizioni lavorative, nel paper del 2016, costituiscono la parte fondante del modello.

²² "Integrating Worksite Health Protection and Health Promotion"

Queste vengono analizzate su una serie di elementi che costituiscono i punti di influenza o variabili che costituiscono e definiscono la base d'analisi della soddisfazione e del benessere lavorativi:

- Psicosociali: autonomia decisionale, carico di lavoro, chiarezza dei ruoli, supporto relazionale;
- Organizzativi: distribuzione dei compiti, tempi e ritmi di lavoro, possibilità di partecipazione;
- Fisici e ambientali: sicurezza degli spazi, ergonomia, protezione da rischi chimici o meccanici.

L'approccio proposto non separa la prevenzione dei rischi dalla promozione di stili di vita salutari. Al contrario, insiste sull'implementazione di azioni coordinate che, ad esempio, riducano le esposizioni nocive e contemporaneamente incoraggino comportamenti salutari come attività fisica, corretta alimentazione o cessazione del fumo.

Gli autori descrivono infatti in maniera esplicita come le azioni intraprese a livello organizzativo possano produrre benefici misurabili.

Ad esempio, descrivono come migliori condizioni organizzative portano ad una minore incidenza di infortuni, che comporta di conseguenza maggior senso di sicurezza e benessere psico-fisico e a cascata una riduzione del turn-over ed un aumento delle performance aziendali.

Gli autori illustrano il funzionamento del modello attraverso studi condotti tra il 2009 e il 2015 in diverse realtà produttive statunitensi, in particolare piccole e medie imprese. Queste applicazioni mostrano che:

- Interventi che combinano protezione e promozione della salute generano benefici più ampi rispetto a strategie isolate;
- Migliorare le condizioni di lavoro ha effetti positivi non solo sulla salute fisica, ma anche sul clima organizzativo e sulla soddisfazione percepita;
- Coinvolgere attivamente i lavoratori nella progettazione delle iniziative aumenta la probabilità di successo e di sostenibilità nel tempo.

La proposta di Sorensen si differenzia nettamente dai modelli psicologici e organizzativi dominanti negli anni '90, come il Job Characteristics Model, il Job Demands–Resources Model o le Core Self-Evaluations.

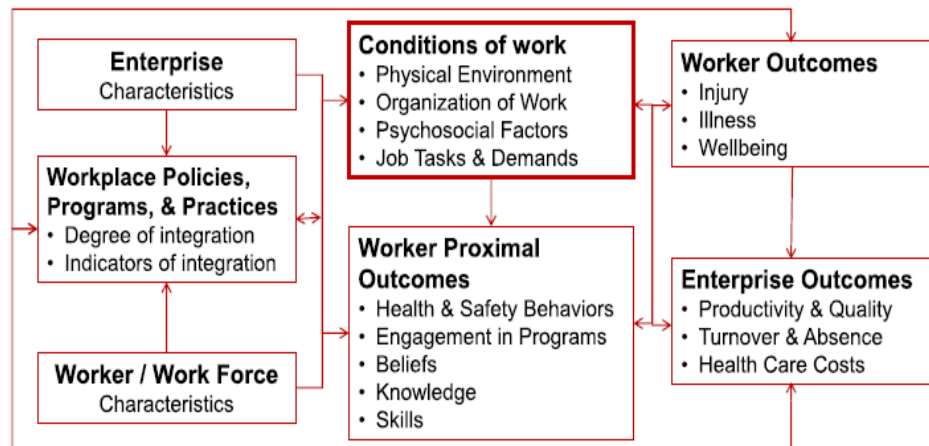


Fig. 1. Conceptual model for integrated approaches to the protection and promotion of worker health and safety (Sorensen et al., 2016).

Tali approcci, pur offrendo importanti intuizioni, si concentrano quasi esclusivamente sul livello individuale o, al massimo, su quello organizzativo, ignorando il ruolo delle strutture istituzionali e delle condizioni contrattuali nel determinare la qualità dell'esperienza lavorativa.

Il modello del 2016, invece, collega sistematicamente i livelli macro, meso e micro, offrendo una visione più realistica della complessità del lavoro contemporaneo. In questo senso, la soddisfazione non è interpretata come semplice funzione delle percezioni individuali, ma come il risultato di una posizione concreta del lavoratore all'interno di un sistema economico e normativo.

Come visto anche dallo schema riportato dal paper del 2016, il framework di Sorensen e colleghi presenta importanti caratteri di originalità, andando a costruire un modello multi-livello utile ad apprezzare le sfumature e le influenze globali sulla soddisfazione lavorativa.

Ad ogni modo, risulta evidente ancora la centralità del contesto lavorativo aziendale, cioè della singola organizzazione in cui è inserito il lavoratore, mentre viene dato minor spazio a variabili di carattere internazionale, nazionale e di settore.

A partire da queste basi, Sorensen e colleghi sviluppano un'ulteriore riflessione teorica culminata nel paper “*The future of research on work, safety, health and wellbeing: A guiding conceptual framework*²³”, che amplia e approfondisce il modello precedente.

L'obiettivo è fornire una mappa concettuale di riferimento per la ricerca futura, capace di orientare sia lo sviluppo teorico sia la progettazione di interventi concreti in ambito lavorativo.

L'articolo parte da un'osservazione di fondo: negli anni a venire, il mondo del lavoro sarà sempre più caratterizzato da cambiamenti rapidi e profondi – tecnologici, economici, demografici e climatici – che renderanno ancora più urgente un approccio integrato alla salute e al benessere lavorativo.

In questo contesto, il framework proposto si presenta come una struttura dinamica, progettata per essere adattabile a diversi contesti, capace di connettere:

- Determinanti strutturali del lavoro;
- Condizioni organizzative;
- Esperienza individuale.

Il cuore del framework proposto da Sorensen e colleghi nel 2021 è costituito da una serie di componenti concettuali che, considerate insieme, offrono una visione completa di come la salute, la sicurezza e la soddisfazione dei lavoratori emergano dall'interazione tra più livelli del sistema lavoro.

Queste componenti non sono pensate come elementi isolati, ma come parti interdipendenti di una rete dinamica, nella quale ogni livello esercita influenze dirette e indirette sugli altri:

- Dinamiche Macro-Strutturali (*Socio-political-economic*): insieme di condizioni economiche, sociali, politiche e culturali che definiscono l'ambiente generale in cui le organizzazioni e i lavoratori operano. Sono centrali nell'analisi variabili quali:
 - le politiche nazionali sul lavoro;
 - le normative in materia di sicurezza;

²³ Pubblicato su “Social Science & Medicine”, il 08/12/2020.

- le forme di protezione sociale e le caratteristiche complessive del mercato del lavoro, es. la diffusione dei contratti atipici.
- Sorensen sottolinea come questi fattori possano facilitare o ostacolare l'adozione di pratiche organizzative favorevoli al benessere e alla soddisfazione. Ad esempio, un sistema legislativo che tutela la stabilità del lavoro crea un terreno più fertile per politiche aziendali orientate al lungo termine e per investimenti nella salute e nella sicurezza;
- Determinanti organizzative (*Employment and labor patterns*): le modalità con cui il lavoro viene strutturato e gestito all'interno delle imprese. In questa dimensione si includono elementi quali:
 - la governance aziendale;
 - la distribuzione dei compiti;
 - i processi decisionali;
 - i carichi di lavoro;
 - possibilità di flessibilità;
 - ecc.
 - Un aspetto centrale è rappresentato dalle risorse messe a disposizione dei lavoratori – siano esse materiali – ad es. strumenti adeguati, ambienti sicuri – o immateriali – ad es. supporto manageriale e opportunità di formazione.
 - In questo livello rientra anche il ruolo della rappresentanza sindacale o di altre forme di partecipazione collettiva, che possono influenzare direttamente la percezione di equità e la qualità del clima organizzativo.
- Componente Individuale (*Enterprise: Conditions of work*): l'esperienza soggettiva del lavoratore. Qui si analizzano le percezioni di sicurezza, giustizia, supporto e autonomia, insieme alla soddisfazione lavorativa, all'engagement e alla motivazione.

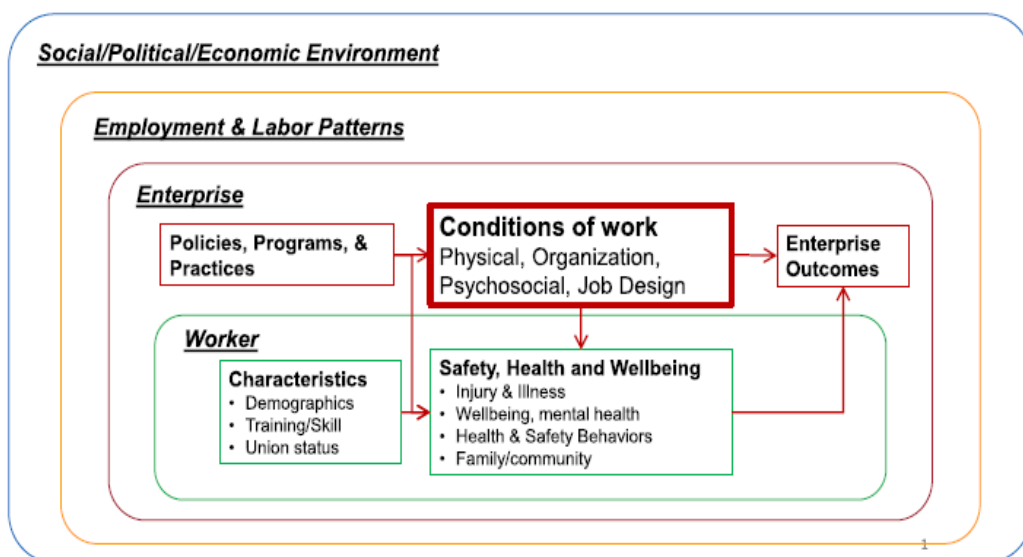


Fig. 2. Expanded conceptual model.

Questa dimensione comprende anche la salute fisica e mentale, riconoscendo che benessere e soddisfazione sono strettamente legati allo stato di salute complessivo della persona. Sorensen evidenzia come l'esperienza soggettiva sia il punto di convergenza in cui le influenze macro e meso si traducono in esiti concreti per l'individuo: politiche nazionali favorevoli e organizzazioni ben strutturate trovano espressione nel lavoro attraverso percezioni positive e senso di appartenenza.

Ciò che rende estremamente moderno il framework così definito è non solo l'importanza data alle macrovoci sopra analizzate, che sono ovviamente variabili di influenza sui singoli soggetti, ma anche l'attenzione e lo spazio dato alla trattazione dell'importanza degli esiti attesi dall'incrocio di tali variabili.

Il framework descrive infatti percorsi causali complessi in cui le variabili macro e meso non solo influenzano direttamente gli esiti, ma operano anche indirettamente attraverso l'esperienza soggettiva del lavoratore. Ad esempio:

- Una politica nazionale che incentiva la stabilità contrattuale può migliorare la percezione di sicurezza (micro), riducendo lo stress e aumentando la soddisfazione;
- Un'organizzazione che investe nella formazione e nel supporto sociale può rafforzare il senso di appartenenza, con effetti positivi sulla salute mentale e sul coinvolgimento.

Questi includono non solo una buona salute fisica e mentale e un alto livello di soddisfazione, ma anche ricadute positive per l'organizzazione, come la riduzione del turnover, l'aumento della produttività e il miglioramento del clima interno.

Sorensen pone l'accento sul fatto che la soddisfazione lavorativa, in questa prospettiva, non è un obiettivo isolato o secondario, ma un indicatore strategico che segnala la qualità complessiva del rapporto tra individuo, organizzazione e contesto.

Ciò che distingue questo framework da altri modelli è la sua capacità di mettere in relazione questi diversi livelli in maniera organica, evitando di analizzarli come compartimenti separati.

Le politiche pubbliche (macro) influenzano le strategie aziendali (meso), che a loro volta si riflettono nelle percezioni individuali (micro), producendo esiti che retroagiscono sia sull'organizzazione sia sul contesto più ampio. È un approccio circolare e dinamico, pensato per adattarsi a contesti diversi e per guidare interventi che non si limitino a modificare singoli aspetti, ma che agiscano in maniera coordinata su più fronti.

Il framework del 2021 rappresenta un'estensione logica e concettuale del modello del 2016. Se quest'ultimo aveva mostrato la potenza di un approccio integrato protezione-promozione, il nuovo schema amplia la prospettiva, collocando il lavoro in un ecosistema multilivello che include dinamiche globali, politiche nazionali, strategie organizzative e vissuti individuali.

c. Limiti del Framework nell'analisi della Somministrazione e relative proposte

Nell'analisi dei fattori rilevanti sulla soddisfazione lavorativa, specialmente nei cosiddetti fattori *meso* – ovvero relativi alle politiche nazionali sul lavoro e le contrattazioni sindacali – vengono affrontati temi relativi alla tipologia di contratto lavorativo, anche se in maniera non approfondita:

- *Distribution of Jobs*: ovvero la redistribuzione dei lavori all'interno e tra i settori. Il mercato del lavoro ha visto negli ultimi decenni un progressivo spostamento occupazionale dalla manifattura e dall'agricoltura verso il settore dei servizi.

- Questo passaggio comporta un cambiamento nella natura dei rischi professionali: diminuiscono i pericoli fisici legati alla produzione industriale, ma aumentano fattori di stress psicosociale, pressione da interazione con il pubblico e carichi cognitivi. Inoltre, i settori a bassa retribuzione nei servizi, come la ristorazione o l'assistenza personale, spesso presentano condizioni di lavoro meno sicure e minori tutele;
- *Employment Stability*: analisi dei fattori che caratterizzano la stabilità contrattuale e di conseguenza la sensazione di sicurezza lavorativa e di serenità nei confronti del futuro. La stabilità contrattuale ha importanti effetti sulla sensazione di sicurezza del lavoratore, sia a causa della tipologia contrattuale sia a causa del diverso atteggiamento che l'organizzazione aziendale può avere nei confronti di un lavoratore a tempo determinato rispetto al lavoratore a tempo indeterminato – ad es. differenza nella frequenza della formazione, che comporta in certi casi maggiori rischi al benessere psico-fisico;
- *Non-standard Work arrangements*: la presenza di contratti atipici sul mercato del lavoro viene attenzionato in quanto gli autori riconoscono un'importante crescita dei contratti atipici, a prescindere dal settore d'analisi. In particolare, alcuni di questi contratti comportano minori tutele – si pensi in Italia al caso delle cooperative, che dagli anni '90 ad oggi hanno portato alla luce sistemi di introduzione al lavoro particolarmente allarmanti. Come si vedrà in seguito, non è stato dato particolare spazio alla somministrazione di lavoro nell'approfondimento sul contratto atipico. Questo vulnus sarà al centro nel proseguire della trattazione;
- *Worker protection*: Le trasformazioni nella distribuzione e nella stabilità dell'occupazione creano disuguaglianze rilevanti nell'accesso alle risorse per la salute e la sicurezza. Questi squilibri contribuiscono a consolidare cicli di svantaggio che incidono sulla salute a lungo termine e sulla qualità della vita lavorativa;
- *Worker voice*: i trend sopra descritti sono maggiormente avvalorati dal declino della partecipazione sindacale alla contrattazione collettiva – l'analisi viene svolta su paesi anglosassoni, in particolare negli USA, dove si

riconosce una distanza importante dal punto di vista normativo con il contesto italiano e *mitteleuropeo*.

Sebbene le conclusioni possano essere diverse a seconda del contesto nazionale in cui viene predisposta l'analisi, non si può che valutare in maniera estremamente positiva il lavoro svolto, in quanto predispone un modello utile ad analisi variegate.

Se questo è certamente vero relativamente ai contesti nazionali e livello Macro, a livello Meso ci sono alcuni punti sui quali il framework non ha posto fondamentale attenzione e di cui vale la pena approfondire alcuni aspetti.

In particolare, è visibile la poca attenzione al fenomeno delle Agenzie per il Lavoro, specialmente considerando i numeri ed il tasso di crescita registrato – specialmente in Europa – nel corso degli ultimi 20 anni.

Negli ultimi decenni infatti, il ricorso al contratto in somministrazione di lavoro da parte delle aziende è aumentato significativamente in Europa, diventando una componente strutturale del mercato del lavoro.

Questa tipologia contrattuale, caratterizzata da temporaneità, flessibilità imposta e incertezza occupazionale, è associata – spesso anche per motivazioni politiche ed ideologiche – a minori salari, ridotto accesso a benefit aziendali e limitate possibilità di sviluppo professionale.

L'assenza di un focus sui Temporary Agency Workers – detti anche TAW – significa che il modello di Sorensen rischia di sottovalutare le dinamiche particolari legate alle peculiarità contrattuali tipiche del lavoro tramite Agenzia, quali:

- Il rapporto tripartitico della somministrazione, che si caratterizza del rapporto del lavoratore sia con l'Agenzia per il lavoro sia con l'Azienda cliente, volgarmente detta Utilizzatrice;
- Le modalità di utilizzo del contratto di somministrazione, che a seconda dei contesti nazionali è vista come pura opportunità per la gestione flessibile del personale o è utilizzata per altri vantaggi – ad es. miglior capacità di ricerca e selezione, supporto formativo gratuito per le aziende, dilazione finanziaria, ecc. Tale punto verrà particolarmente approfondito nel capitolo sul Confronto Internazionale;

- Il diverso approccio al sistema di welfare e di formazione aziendale: come si diceva, a seconda dei contesti nazionali, il lavoratore somministrato può avere più o meno difficoltà nell'accesso alla formazione e al sistema di welfare, sia esso aziendale o integrativo – ad es. il sistema bilaterale Formatemp e Ebitemp, che rende il welfare addizionale italiano particolarmente vantaggioso per i lavoratori somministrati italiani.

Nell'approfondimento del tema, è risultato chiaro nel corso del tempo come questi tre fattori non si possano analizzare solo ad un livello di ragionamento, sia esso Macro, Meso o Micro.

Risulta quindi fondamentale prendere in considerazione le variabili tipiche del rapporto di somministrazione di lavoro ed analizzarle sulla base del framework definito dal lavoro di Sorensen e colleghi.

Nel livello macro del framework di Sorensen trovano posto le politiche pubbliche, la regolamentazione e le condizioni generali del mercato del lavoro.

Per il lavoro in somministrazione, questo significa considerare la normativa che disciplina la tripartizione del rapporto, che ha grandi differenze a seconda del contesto nazionale e sovranazionale:

- i limiti di durata dei contratti: come si avrà modo di vedere, a seconda della disciplina del lavoro nazionale ci possono essere differenze strutturali nell'accesso all'istituto, sia lato lavoratore sia lato cliente, che non può che avere effetti decisivi sulla soddisfazione lavorativa. Ad esempio, può essere ammessa o meno la somministrazione di lavoro a tempo indeterminato. Risulta quindi chiaro che una scelta di tale importanza abbia effetti notevoli sull'opinione e sulle conseguenze della somministrazione di lavoro sul senso di sicurezza e di benessere dei lavoratori somministrati presso gli utilizzatori;
- i diritti di retribuzione e benefit: nella maggior parte dei paesi in cui è presente l'istituto all'interno delle normative nazionali, è prescritta la parità di trattamento tra i lavoratori diretti e i lavoratori in somministrazione all'interno dello stesso contesto aziendale e settoriale – in Italia con particolare riferimento al Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro applicato nell'azienda utilizzatrice.

Ciò ad ogni modo non significa che, a seconda della normativa nazionale sulla somministrazione di lavoro, non ci possano essere elementi di grande influenza sulla vita lavorativa e personale del dipendente. La presenza di un sistema di welfare integrativo avanzato può risultare particolarmente vantaggioso per il lavoratore in somministrazione – un esempio particolarmente noto è l'utilizzo rapido del Fondo di Solidarietà per l'occupazione – gestito da Formatemp – in occasione dei primi mesi di impatto della Pandemia da Covid-19 sul sistema produttivo italiano, a partire da marzo 2020. Come si avrà modo di vedere, l'impatto della presenza o meno di supporto all'accesso di tali sistemi di welfare sarà parimenti centrale ai fini dell'analisi in oggetto;

- le regole sull'accesso alla formazione: le normative nazionali e le relazioni intercorse tramite gli organi internazionali – come la World Employment Confederation o WEC – hanno introdotto normative e *best practises* relative alla formazione del personale in somministrazione.

A seconda dei paesi, può essere più o meno importante la qualità e l'accessibilità della formazione, garantita ed erogata in Italia tramite la gestione dei fondi Formatemp. Si è già accennato nel corso della trattazione dell'importanza della formazione ai fini dell'autoconsiderazione e della crescita professionale del lavoratore, fortemente collegate quindi con la performance e la sua soddisfazione lavorativa;

- le responsabilità dell'agenzia e dell'azienda utilizzatrice in materia di salute e sicurezza: la formazione è ovviamente centrale nel processo di garantire al lavoratore un ambiente lavorativo sicuro e dignitoso. Le normative nazionale si concentrano sul definire le responsabilità dell'Agenzia per il lavoro e dell'Azienda utilizzatrice, tendenzialmente condivise – in Italia sulla base dei D.Lgs 81/08 e D.Lgs 81/15, quest'ultimo in materia di somministrazione. Come si vedrà in seguito, in tal senso non è solamente importante ciò che la legge prescrive, ma anche la capacità dell'Agenzia e del suo cliente nel coordinarsi nella gestione della formazione in ambito sicurezza e nel monitoraggio delle condizioni di lavoro.

Il livello meso, nel caso della somministrazione, si complica: non c'è un'unica organizzazione di riferimento, ma due entità con ruoli diversi.

- L'agenzia per il lavoro è il datore formale, che elabora e presenta il contratto, segue il lavoro amministrativo che accompagna la vita del lavoratore, propone o individua eventuali benefit e percorsi formativi del lavoratore somministrato;
- L'azienda utilizzatrice è il luogo fisico dove il lavoro viene svolto e dove si definiscono mansioni, ritmi, rapporti interpersonali e clima organizzativo.

La qualità dell'esperienza lavorativa in somministrazione dipende in gran parte dal grado di coordinamento tra queste due organizzazioni. Quando agenzia e azienda condividono informazioni, obiettivi e responsabilità, il lavoratore percepisce maggiore coerenza e supporto; al contrario, disallineamenti o conflitti tra i due soggetti possono generare ambiguità, mancanza di riferimenti chiari e sensazione di essere "incastrati" in una terra di nessuno.

Questo crea un doppio canale di influenza:

- Le decisioni dell'agenzia incidono su sicurezza contrattuale, supporto amministrativo, opportunità di crescita;
- Le pratiche dell'azienda utilizzatrice influiscono su carichi di lavoro, relazioni sociali, percezione di appartenenza.

In tal senso, alcune variabili importanti che definiscono il rapporto tra le due entità possono essere:

- Chiarezza dei ruoli e delle responsabilità: è importante che ci sia una definizione esplicita di chi gestisce ogni obbligo – formazione, DPI, valutazione performance, gestione infortuni – in modo da evitare "zone grigie" che creano confusione al lavoratore e aumentano il rischio di omissioni;
- Coerenza nelle condizioni di lavoro: garantire che i lavoratori in somministrazione abbiano accesso alle stesse misure di sicurezza, benefit, opportunità di sviluppo e parità di retribuzione dei lavoratori diretti solo è fondamentale nella corretta gestione del personale, ma è anche obbligatorio secondo la parità di trattamento tra lavoratori somministrati e diretti;
- Comunicazione continua e bidirezionale: è importante favorire lo scambio costante di informazioni tra agenzia e azienda su esigenze produttive,

criticità, valutazioni delle prestazioni e feedback del lavoratore. Inoltre, bisogna costruire meccanismi rapidi per affrontare problemi di salute e sicurezza;

- Allineamento valoriale e culturale: per quanto sia ovviamente un po' di difficile gestione, è importante allineare le due realtà sulla necessità di porre massima attenzione a valori quali la sicurezza, il benessere delle persone e la dignità del lavoro, in modo da evitare dissonanze tra “cultura” dell’agenzia e “cultura” dell’azienda utilizzatrice, che possono minare il senso di appartenenza del lavoratore.

Quando si osserva invece il lavoro in somministrazione dal punto di vista del singolo lavoratore – quello che nel Framework di Sorensen viene definito Livello Micro – emergono una serie di aspetti che non sempre sono visibili nelle statistiche ufficiali o nei documenti contrattuali, ma che influenzano profondamente il modo in cui quella persona vive la propria condizione professionale.

Nel contesto del rapporto tripartitico tipico della somministrazione (lavoratore – agenzia – azienda utilizzatrice), la complessità aumenta perché l’individuo si trova a navigare tra due entità organizzative che hanno ruoli e priorità diverse. Questa condizione può dare origine a dinamiche particolari che meritano di essere esplorate con attenzione.

Uno dei vissuti più frequenti nei lavoratori in somministrazione è l’incertezza sui riferimenti assunti dall’Agenzia e dall’Utilizzatore a seconda delle necessità del lavoratore:

- Sul piano contrattuale e amministrativo, il riferimento è l’agenzia di somministrazione: è lei che firma il contratto, paga lo stipendio, versa i contributi, gestisce eventuali pratiche di malattia o ferie, ecc;
- Sul piano operativo e quotidiano, però, il referente è l’azienda utilizzatrice: è lì che vengono assegnati compiti, date indicazioni, fissati obiettivi, ecc.

Questa doppia linea di comando può generare confusione, che comporta importanti effetti anche sul benessere e sulla performance. L’ambiguità di ruolo non è solo un aspetto organizzativo, ma ha effetti psicologici diretti, aumentando lo stress e riducendo la percezione di controllo sul proprio lavoro.

Il senso di appartenenza è un altro elemento cruciale della soddisfazione lavorativa. Nei lavoratori permanenti, questo senso si costruisce nel tempo attraverso la partecipazione alla vita aziendale, la condivisione di valori e il riconoscimento da parte di colleghi e superiori.

Nel lavoro in somministrazione, l'identità professionale rischia invece di frammentarsi²⁴:

- Da un lato, l'agenzia di somministrazione può offrire un legame contrattuale stabile, ma spesso è percepita come distante, un soggetto amministrativo più che una "casa" professionale;
- Dall'altro, l'azienda utilizzatrice è il luogo dove si passa la maggior parte del tempo, ma può considerare il lavoratore interinale come una risorsa temporanea, non del tutto integrata nella squadra.

Il rischio è di portare il lavoratore ad una condizione intermedia: non sentirsi pienamente parte né dell'una né dell'altra organizzazione, con il rischio di vivere una sorta di "identità professionale sospesa". Per questo è importante non solo il coordinamento ma anche la chiara comunicazione alla forza lavoro in relazione non solo alle responsabilità ma anche ai referenti per ognuna di queste responsabilità.

Al fine quindi di poter valutare con maggiore attenzione la soddisfazione lavorativa della risorsa umana in somministrazione di lavoro, è quindi auspicabile inserire una serie di variabili utili a rendere più contestualizzata l'analisi degli altri punti già previsti dal Framework ma che da soli non riuscirebbero a cogliere una serie di sfaccettature che complicano, come si è visto, sia la natura giuridica che la posizione psicofisica in cui è inserito il lavoratore.

Dal punto di vista cosiddetto Macro, si propone la creazione e l'inserimento tra le variabili due fattori, che prendano – in maniera sintetica – in considerazione gli aspetti sopra riepilogati:

- Le caratteristiche generali del rapporto tripartitico: una variabile che tenga conto delle regole specifiche per la somministrazione (Direttiva 2008/104/CE; D.Lgs. 81/2015), della ripartizione legale delle responsabilità

²⁴ Burgess & Connell, 2006; De Cuyper & De Witte, 2006

in materia di salute e sicurezza (D.Lgs. 81/2008). Questi elementi definiscono le condizioni di partenza entro cui agiscono agenzia e azienda;

- Il sistema di accesso al welfare generale e/o addizionale: come si è detto, la capacità del lavoratore di accedere al sistema di welfare ordinario è la base per sentirsi inseriti in un contesto lavorativo e nazionale giusto. L'accesso al welfare addizionale, oltre a rappresentare un punto importante di analisi sulle differenze tra i sistemi di diversi paesi, è direttamente impattante sul senso di sicurezza del lavoratore, oltre che alla sua salute.

È un punto particolarmente centrale nella vita del lavoratore, al punto che si è deciso di porre come variabile a parte rispetto alle caratteristiche generali del rapporto tripartitico.

A livello meso, il framework va adattato per rappresentare due blocchi organizzativi distinti: quello dell'agenzia, responsabile del contratto, della formazione di base e del supporto nei periodi di inattività, e quello dell'azienda utilizzatrice, che gestisce le condizioni operative quotidiane e l'integrazione nel team.

Nel framework, il livello meso andrebbe quindi sdoppiato per i TAW in due sottodomini:

- *Organizzazione formale (agenzia)* – governance contrattuale, benefit, supporto e comunicazione.
- *Organizzazione operativa (azienda utilizzatrice)* – condizioni quotidiane, supporto da colleghi e superiori, cultura di sicurezza.

Inoltre, si prevede nel modello una variabile di allineamento tra agenzia e azienda utilizzatrice: maggiore è la coerenza tra le due, minori sono le frizioni e i rischi per benessere e soddisfazione.

Tra i due blocchi si colloca la variabile di allineamento organizzativo, intesa come grado di coerenza e coordinamento in termini di obiettivi, comunicazione e gestione delle responsabilità. Un alto livello di allineamento può amplificare l'efficacia delle politiche macro e migliorare gli esiti micro.

A livello micro, l'esperienza soggettiva del lavoratore in somministrazione va analizzata considerando variabili specifiche: chiarezza di ruolo, identità professionale, inclusione percepita, sicurezza percepita e qualità delle relazioni

interpersonali. Questi fattori agiscono da mediatori tra il coordinamento organizzativo (meso) e gli esiti di salute, sicurezza, benessere e soddisfazione.

L'integrazione di questi elementi rende il framework più sensibile alle forme di lavoro non standard, consentendo un'analisi più aderente alla realtà del lavoro in somministrazione e alla sua complessa struttura relazionale.

Integrare il rapporto tripartitico nel framework significa riconoscere che:

- Le regole istituzionali (macro) influenzano il coordinamento tra agenzia e azienda (meso), il quale a sua volta condiziona la chiarezza di ruolo e la percezione di supporto (micro);
- Un quadro normativo forte può garantire che le due organizzazioni si facciano carico congiuntamente di salute e sicurezza, migliorando la soddisfazione e riducendo lo stress;
- Al contrario, lacune regolative o scarsa comunicazione tra le parti possono alimentare insicurezza, isolamento e insoddisfazione.

4. Welfare e somministrazione in Europa: tre modelli a confronto

a. La regolamentazione in materia di Lavoro in Unione Europea

Negli ultimi decenni, il lavoro in somministrazione si è affermato come una delle forme più diffuse di occupazione atipica nel panorama europeo.

Secondo i dati della World Employment Confederation e dei rapporti nazionali – es. Assolavoro Datalab – il numero di lavoratori in somministrazione è aumentato soprattutto nei paesi dell'Europa occidentale, con Francia, Germania, Paesi Bassi, Belgio e Italia tra i principali utilizzatori.

Questa espansione è stata trainata da due fattori principali: da un lato, la domanda delle imprese di maggiore flessibilità gestionale; dall'altro, l'adattamento delle normative nazionali alla Direttiva europea 2008/104/CE, che ha rafforzato il principio della parità di trattamento.

Parallelamente, la somministrazione ha assunto un ruolo di “porta d'ingresso” nel mercato del lavoro, in particolare per giovani e categorie più vulnerabili. Nonostante persistano differenze tra paesi, il trend generale evidenzia un consolidamento della somministrazione come componente strutturale del mercato europeo.

Negli ultimi dieci anni, la quota di lavoratori in somministrazione ha raggiunto una media del 2,4 % dei lavoratori totali nell'UE nel 2023²⁵. Storicamente, negli anni 2012–2013, la penetrazione era attorno all'1,8 %–2,5 %, con un aumento modesto di circa 0,4 punti percentuali tra il 2003 e il 2012. In alcuni paesi, come Germania +1,7 pp-, Italia +0,9 pp- e Belgio +0,5 pp-, la crescita è stata più significativa.

L'aumento in alcuni Stati è imputabile all'ampliamento dell'UE e a riforme normative che hanno facilitato l'uso della somministrazione. Nonostante il peso ancora contenuto rispetto alle forme contrattuali tradizionali, la TAW si conferma un elemento di crescente rilievo all'interno dei mercati del lavoro europei.

La sua crescente rilevanza ha reso necessario un approfondimento scientifico e istituzionale volto a comprenderne gli effetti sulla soddisfazione lavorativa e sul benessere complessivo dei lavoratori. All'interno di questo dibattito, il contributo di

²⁵ Eurostat: Temporary and Permanent Employment Statistics -2024-.

Sorensen e colleghi ha segnato una svolta importante: attraverso l'elaborazione di diversi framework concettuali, dal 2016 in poi gli autori hanno sottolineato la necessità di analizzare la relazione tra lavoro, salute e benessere tenendo conto di più livelli di influenza – macro, meso e micro – e delle loro interconnessioni.

Applicare questa prospettiva multilivello al contesto della somministrazione di lavoro permette di individuare in modo più chiaro i fattori che incidono sulla soddisfazione dei lavoratori e di collocarli in un quadro analitico coerente.

A livello macro, sarà possibile evidenziare come normative diverse producano differenti gradi di parità di trattamento, garanzie e accesso al welfare. Ad esempio, il modello svedese, basato sulla contrattazione collettiva inclusiva, contrasta con il modello belga, caratterizzato da una regolamentazione più rigida, e con quello italiano, che si distingue per la presenza di un sistema settoriale di Welfare Integrativo.

A livello meso, l'attenzione si concentrerà sul rapporto tripartitico tipico della somministrazione: l'agenzia, l'impresa utilizzatrice e il lavoratore. Le evidenze mostrano che l'allineamento tra agenzia e azienda utilizzatrice rappresenta una variabile cruciale per il benessere del lavoratore, influenzando l'accesso a percorsi di formazione, le opportunità di stabilizzazione e il grado di inclusione sociale in azienda.

A livello micro, infine, verranno messi in luce gli aspetti soggettivi dell'esperienza lavorativa: il senso di precarietà, la percezione di riconoscimento, la soddisfazione derivante dalle prospettive di carriera e l'impatto sulla salute mentale. Qui diventa centrale il contributo degli studi psicologici e organizzativi che hanno rilevato come i lavoratori somministrati riportino, in media, livelli inferiori di soddisfazione e maggior esposizione a stress e burnout, soprattutto nei contesti in cui la parità è solo formale e non sostanziale.

Da un lato, saranno considerati i contributi scientifici, come la systematic review di Hunefeld et al.²⁶ dedicata alla relazione tra soddisfazione e salute mentale dei lavoratori somministrati in Europa, e paper che danno maggiore approfondimento a Paesi con importanti differenze normative, che consente di osservare come diversi

²⁶ Hunefeld et al.: "Job satisfaction and mental health of temporary agency workers in Europe: a systematic review and research agenda." -2019-.

assetti istituzionali influenzino le condizioni di lavoro, come ad esempio il lavoro di Hakansson et al²⁷.

Dall'altro lato, saranno analizzati report di approfondimento sul settore, specialmente dal punto di vista italiano, grazie al lavoro di ricerca svolto da DataLab di AssoLavoro, l'Associazione di Categoria delle Agenzie per il Lavoro in Italia, facente parte della World Employment Confederation.

In particolare, il Rapporto annuale Assolavoro 2025 e i risultati della ricerca Ipsos²⁸ forniscono un quadro aggiornato sul mercato italiano della somministrazione, sulle dinamiche occupazionali e sugli strumenti di welfare settoriale attivati.

Il percorso di analisi che verrà sviluppato non intende semplicemente descrivere le differenze tra paesi o riportare dati settoriali. L'obiettivo è piuttosto costruire un'interpretazione integrata che mostri come i tre livelli del framework di Sorensen possano essere arricchiti e adattati al caso specifico della somministrazione di lavoro, approfondendo come queste integrazioni siano centrali nella soddisfazione del lavoratore a seconda dei contesti analizzati.

L'analisi delle fonti permetterà quindi di evidenziare i punti di forza e i limiti dei diversi sistemi: la Svezia, con il suo modello universalistico e sindacalmente inclusivo; il Belgio, con una regolamentazione protettiva ma più frammentata; e l'Italia, con un welfare settoriale innovativo ma un mercato del lavoro più segmentato.

Queste differenze saranno interpretate alla luce delle conseguenze sui lavoratori, per comprendere se e come la somministrazione possa conciliarsi con elevati livelli di soddisfazione e benessere.

²⁷ Hakansson et al.: "Explaining job insecurity for temporary agency workers: A comparison between Sweden and Belgium" -2017-.

²⁸ Ipsos: "Il mondo del lavoro e i contratti in somministrazione" -2025-.

b. L'analisi di livello Macro: la regolamentazione e il sistema di welfare

Nel framework di Sorensen et al. -2021-, il livello macro rappresenta l'insieme di fattori esterni e sovraordinati che influenzano la salute, la sicurezza e il benessere dei lavoratori.

Comprende elementi come la legislazione nazionale, le politiche pubbliche, il sistema di protezione sociale e le condizioni generali del mercato del lavoro. Questi fattori stabiliscono i limiti e le opportunità entro cui si sviluppano le pratiche organizzative -livello meso- e si formano le esperienze individuali -livello micro-.

Nel caso della somministrazione di lavoro, esso diventa ancora più determinante, poiché definisce il grado di parità di trattamento, le garanzie occupazionali e l'accesso al welfare.

Quando si analizza il lavoro in somministrazione, il livello macro deve essere esteso per includere variabili specifiche legate alla natura tripartita del rapporto -agenzia di somministrazione – azienda utilizzatrice – lavoratore-. Questo significa considerare alcuni fattori fondamentali quali la Normativa specifica sulla Somministrazione di lavoro, la ripartizione degli obblighi e della responsabilità nella gestione del lavoratore in somministrazione e il sistema di welfare che coinvolge il lavoratore stesso.

a. Impianto normativo dei paesi Europei.

In Europa, il quadro di riferimento della somministrazione è definito dalla Direttiva 2008/104/CE, che sancisce il principio di parità di trattamento tra lavoratori somministrati e permanenti in materia di condizioni essenziali di lavoro e occupazione -Eurofound, 2020-.

La Direttiva 2008/104/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio, adottata nel novembre 2008, stabilisce un quadro normativo minimo per la tutela dei lavoratori in somministrazione -*temporary agency workers*-. Tra i principi fondamentali vi sono:

- Il divieto di restrizioni non giustificate sull'utilizzo della somministrazione, ammesse solo per motivi di tutela dei lavoratori, salute e sicurezza o buon funzionamento del mercato del lavoro;

- Il principio di uguaglianza di trattamento *-equal treatment-*: durante la missione, il lavoratore somministrato deve godere di condizioni di lavoro almeno equivalenti a quelle di un lavoratore assunto direttamente per la stessa mansione. Sono previste alcune deroghe: contratti a tempo indeterminato con indennità fra le missioni, accordi collettivi o intese tra parti sociali.

La direttiva è vincolante quanto agli obiettivi ma non impone modalità specifiche di attuazione: gli Stati hanno autonomia per implementarla tramite leggi, contratti collettivi o strumenti comparabili.

Di conseguenza, risulta evidente dallo studio delle fonti come a livello europeo ci sono fondamentali differenze nell'applicazione della Direttiva e di conseguenza anche sull'impianto normativo generale.

Ad esempio, approfondendo il lavoro di Hakansson ed elaborando un confronto con lo Stivale, si evidenzia come il diverso approccio alla contrattazione collettiva, alla liberalizzazione degli strumenti del mondo del lavoro ed alla somministrazione di lavoro nello specifico portino a radicali differenze tra i modelli.

In Svezia, la disciplina della somministrazione di lavoro si inserisce in un contesto dominato dalla contrattazione collettiva. Infatti, il contesto svedese è caratterizzato da un mercato fortemente regolato, alta sindacalizzazione e meccanismi di flexicurity che combinano flessibilità contrattuale con sicurezza sociale.

Lo Swedish Agency Work Act, recependo la direttiva 2008/104/CE, stabilisce che i lavoratori somministrati abbiano diritto alle stesse condizioni di impiego dei permanenti.

Un elemento chiave è rappresentato dall'Employment Protection Act, che prevede la possibilità di stabilizzazione dopo un periodo massimo di due anni di missioni ripetute presso lo stesso utilizzatore. Questo incentivo alla stabilità contrattuale, insieme ai benefit estesi da parte delle organizzazioni sindacali -tipica del sistema "Ghent"-, rafforza la protezione sociale e riduce l'incertezza percepita dai lavoratori. In parallelo, i contratti collettivi di settore rafforzano questi diritti, garantendo livelli salariali e condizioni di lavoro uniformi, riducendo la segmentazione tra somministrati e permanenti.

In Belgio, la regolamentazione è più rigida: sono previste limitazioni alla durata delle missioni e obblighi di stabilizzazione dopo determinati periodi o rinnovi. Questa impostazione protegge i lavoratori ma può ridurre la flessibilità percepita dalle aziende.

la somministrazione è disciplinata dalla Legge del 1987 e successivi aggiornamenti. La normativa autorizza l'utilizzo del lavoro interinale solo in casi specifici: sostituzione di lavoratori assenti, incremento temporaneo della produzione o progetti eccezionali. Le missioni hanno durata limitata e devono essere giustificate; dopo una serie di rinnovi, il lavoratore acquisisce il diritto a un contratto stabile.

Anche qui la contrattazione collettiva integra la legge, ma in maniera più frammentata rispetto al modello svedese: le clausole variano per settore e categoria, creando una regolazione dettagliata ma meno omogenea.

Nonostante la legislazione rigida garantisca sicurezza, la decentralizzazione regionale può creare variabilità nell'applicazione delle salvaguardie a livello territoriale.

L'Italia ha un mercato del lavoro più segmentato, con una quota elevata di contratti a termine e un uso esteso della somministrazione per esigenze produttive variabili.

Come descritto nel Rapporto Assolavoro 2025, la normativa recepisce la direttiva europea imponendo la parità di trattamento contrattuale: salario, ferie e diritti sindacali devono essere equivalenti a quelli dei dipendenti diretti.

Tuttavia, a differenza di Svezia e Belgio, non esiste un limite rigido di missioni che conduca automaticamente alla stabilizzazione. La disciplina italiana prevede invece tetti massimi percentuali di utilizzo e limiti temporali -24 mesi-, con margini di flessibilità ampliati da deroghe previste nei contratti collettivi nazionali.

b. Distribuzioni di obblighi e responsabilità tra Agenzia e Utilizzatore.

Il quadro normativo europeo in tema di salute e sicurezza sul lavoro si fonda principalmente sulla "Direttiva Quadro" 89/391/CEE, che stabilisce gli obblighi generali per i datori di lavoro in materia di prevenzione dei rischi, informazione e formazione dei lavoratori, a cui si affiancano direttive "figlie" che affrontano specifici rischi -ad es. agenti chimici, movimentazione carichi, videoterminali-.

In questo testo emerge chiaramente il principio secondo cui è il datore di lavoro ad avere la responsabilità primaria della sicurezza, attraverso la valutazione dei rischi e l'adozione di misure preventive.

Per i lavoratori somministrati, la direttiva introduce un aspetto cruciale: poiché questi operano materialmente presso l'impresa utilizzatrice, è quest'ultima a dover garantire che l'ambiente di lavoro sia sicuro e che i rischi siano correttamente valutati e gestiti. L'agenzia di somministrazione, tuttavia, non è esonerata da responsabilità: deve vigilare sul fatto che il lavoratore sia inviato in un contesto conforme e che riceva almeno una formazione generale adeguata.

A completare questa prospettiva interviene la Direttiva 91/383/CEE, che si concentra specificamente sui lavoratori temporanei e somministrati. Questo atto normativo nasce dalla consapevolezza che tali lavoratori sono spesso più esposti a rischi, non tanto per la natura delle mansioni, quanto per la scarsa familiarità con i luoghi e con le procedure aziendali.

La direttiva stabilisce quindi che l'impresa utilizzatrice sia obbligata a fornire una formazione pratica e mirata ai rischi del posto di lavoro, oltre a informare i lavoratori prima dell'inizio della missione. In questo schema, l'agenzia mantiene un ruolo di supporto, assicurandosi che il lavoratore non venga destinato a incarichi non compatibili con il suo profilo e che siano rispettati i principi generali di tutela.

Un ulteriore passo avanti è rappresentato dalla Direttiva 2008/104/CE, che disciplina in maniera organica il lavoro tramite agenzia interinale. Qui il principio della parità di trattamento viene esteso anche alle condizioni di salute e sicurezza. In altre parole, i lavoratori in somministrazione devono ricevere lo stesso livello di protezione di cui godono i dipendenti assunti direttamente dall'impresa utilizzatrice.

Il quadro delle direttive riportate non definisce in maniera tassativa il dettaglio della suddivisione delle responsabilità tra Agenzia per il Lavoro ed il suo cliente, lasciando agli Stati membri il compito di regolare in modo specifico gli obblighi attraverso leggi nazionali o contratti collettivi.

Il modello disegnato è infatti a "doppio livello": l'agenzia è tenuta a garantire la formazione generale e la regolarità contrattuale, mentre l'impresa utilizzatrice si fa carico della formazione specifica, della gestione dei rischi e delle condizioni di

sicurezza operative. Questa impostazione, volutamente flessibile, permette agli Stati membri di adattare le regole alle proprie tradizioni istituzionali e contrattuali.

In Svezia il punto di partenza è la Work Environment Act -Arbetsmiljölagen-: l'“employer” ha la responsabilità ultima dell'ambiente di lavoro e deve guidare sistematicamente la prevenzione dei rischi -SAM-.

Quando il lavoratore è “in-hyrd” – o somministrato – la responsabilità è condivisa tra l'agenzia – datore formale – e l'impresa utilizzatrice – datore sostanziale –: l'impresa che ospita dirige il lavoro quotidiano, fa la valutazione dei rischi specifici, garantisce introduzione/briefing alla mansione e misure operative; l'agenzia assicura che il lavoratore sia idoneo e che riceva l'informazione/formazione di base, curando gli aspetti più “di lungo periodo” -es. follow-up, riabilitazione- e cooperando nel SAM.

Questa coesistenza di responsabilità è esplicitata sia nella prassi ispettiva dell'Autorità svedese per l'ambiente di lavoro sia nella letteratura istituzionale sul lavoro interinale, che chiarisce il doppio ancoraggio organizzativo del lavoratore e la necessità di istruzioni on-the-job presso l'utilizzatore.

In Belgio la struttura normativa è molto definita. La Legge del 24 luglio 1987 e il Code du bien-être au travail -Libro X, Titolo 2- stabiliscono che l'utilizzatore è responsabile della sicurezza e del benessere del lavoratore in somministrazione durante la missione.

Prima dell'inizio della missione, l'utilizzatore deve redigere la “fiche de poste de travail” -workstation sheet- basata sulla propria analisi dei rischi: descrive mansioni, pericoli, DPI, sorveglianza sanitaria, formazione richiesta e misure di protezione - modello allegato alla norma-. La scheda è condivisa con l'agenzia, che conserva una copia e ne consegna una al lavoratore; l'utilizzatore la tiene a disposizione per l'“accueil” e per i servizi di prevenzione.

Entrambe le parti hanno anche un dovere di rifiuto: l'utilizzatore può -e deve- rifiutare agenzie non conformi e viceversa l'agenzia deve rifiutare utilizzatori che non rispettano gli obblighi di sicurezza. In pratica, ciò rende tracciabile la ripartizione: l'agenzia verifica idoneità e informazioni preliminari; l'utilizzatore gestisce rischi specifici, formazione pratica e controllo operativo.

In Italia il D.Lgs. 81/2008 -Testo Unico- e il D.Lgs. 81/2015 -somministrazione- operano con una ripartizione nitida: tutti gli obblighi di prevenzione e protezione verso i lavoratori somministrati sono a carico dell'utilizzatore -come per i propri dipendenti-, inclusi DVR, misure tecniche/organizzative, formazione specifica e addestramento "al posto" -art. 37: la formazione deve avvenire all'avvio del rapporto/missione-.

L'agenzia resta responsabile dell'informazione sui rischi generali e della formazione di base; il contratto può prevedere che l'utilizzatore esegua anche questa parte, ma la tracciabilità documentale rimane essenziale. La prassi nazionale -linee guida e giurisprudenza- ribadisce che la formazione specifica e l'addestramento sono inscindibili dal controllo del rischio sul luogo di lavoro, quindi strutturalmente in capo all'utilizzatore. L'agenzia coopera fornendo evidenza delle competenze di base e verificando la coerenza mansione/profilo.

In sintesi comparata, la Svezia privilegia un modello cooperativo -responsabilità condivisa e forte enfasi sul SAM e sull'introduzione in posto-, mentre il Belgio adotta un modello documentale prescrittivo -workstation sheet e doveri di rifiuto che vincolano le parti-. L'Italia combina invece regole chiare di riparto -utilizzatore per rischi specifici/formazione pratica; agenzia per informazione e base- con obblighi stringenti di tempistica e prova della formazione all'avvio della missione.

Questa differenza di ingegneria normativa spiega perché la qualità dell'onboarding alla sicurezza e della formazione mirata sia la leva più sensibile nel determinare il benessere del lavoratore somministrato nei tre contesti.

c. Istituzione di Welfare suppletivo e di protezioni aggiuntive

Il lavoro in somministrazione, specialmente nella sua componente a tempo determinato, espone i lavoratori a rischi tipici del mercato del lavoro: interruzioni di reddito, minore accesso a tutele sociali, maggiore vulnerabilità psicologica.

Per questo motivo, nei vari contesti nazionali europei si sono sviluppati meccanismi di welfare aggiuntivi e sistemi di protezione che mirano a colmare queste lacune.

Pur condividendo la cornice comune della Direttiva 2008/104/CE, che sancisce il principio di parità di trattamento, il modello della somministrazione di lavoro in ambito europeo vedete una grande varietà di istituti, percorsi di accesso a welfare, sia

integrativo che no, e ciò comporta necessariamente una diversa valutazione in termini di sicurezza percepita e di soddisfazione lavorativa.

Ciò è dovuto ovviamente alle diverse tradizioni istituzionali e dai diversi modelli di funzionamento del mercato del lavoro stesso. Infatti, le norme e i regolamenti che modellano il funzionamento del welfare aggiuntivo sono state discusse, nella maggior parte dei casi, negli ultimi quarant'anni in Europa, con conseguente influenza dell'attuale sistema di contrattazione tra le parti sociali, ideologie politiche e necessità contingenti.

In Svezia, il welfare per i lavoratori in somministrazione è fortemente influenzato dal modello nordico e dal cosiddetto Ghent system, che lega le prestazioni di disoccupazione all'iscrizione ai sindacati.

La protezione dei lavoratori in somministrazione è inserita nel Work Environment Act (1977:1160), che impone al datore di lavoro – sia agenzia che utilizzatore – obblighi generali di prevenzione e benessere, e nella Employment Protection Act (LAS, 1982:80), che disciplina i rapporti di lavoro a tempo determinato ed in somministrazione di lavoro.

Questo significa che i lavoratori somministrati, pur non avendo contratti di lungo periodo, beneficiano di un accesso relativamente ampio ad ammortizzatori sociali universali – indennità di disoccupazione, congedi parentali, sostegno per malattia – integrati dalle coperture sindacali.

Inoltre, la contrattazione collettiva settoriale gioca un ruolo cruciale: i sindacati hanno esteso ai lavoratori in somministrazione le stesse coperture previdenziali e assicurative dei permanenti, inclusi fondi pensione complementari e assicurazioni per infortuni e malattia.

Questo riduce la segmentazione tra lavoratori “core” e temporanei, assicurando un continuum di protezione. La logica svedese è quindi quella dell'inclusione piena: la temporaneità contrattuale non implica precarietà sociale, perché i lavoratori sono inseriti in un welfare universalistico e fortemente contrattato.

Al contempo, non esiste un welfare dedicato in maniera specifica ai lavoratori in somministrazione di lavoro, ma quest'ultimi negoziano insieme ai lavoratori diretti – e ai loro rappresentanti sindacali – le integrazioni al sistema di welfare pubblico.

l'accordo nazionale tra l'associazione datoriale delle agenzie – cosiddetta Almega – Bemanningsföretagen – e le principali confederazioni sindacali – ad esempio Unionen, IF Metall, ecc – garantisce condizioni salariali e benefit minimi comuni, successivamente integrati dai contratti del comparto di destinazione.

Ne risulta un modello basato su inclusione nel welfare universale e parità di trattamento negoziata, più che su strumenti settoriali dedicati.

Il Belgio ha sviluppato un sistema di protezioni addizionali di natura più regolativa e documentale.

Loi du 24 juillet 1987 regola l'uso del lavoro interinale, mentre il Code du bien-être au travail (Livre X, Titre 2) disciplina sicurezza e salute dei somministrati.

Elemento peculiare è “la fiche de poste de travail”: un documento obbligatorio redatto dall'impresa utilizzatrice prima dell'inizio della missione, in cui sono descritti rischi, misure preventive, sorveglianza sanitaria e formazione. Questo strumento, previsto dal Royal Decree del 19 febbraio 1997, non è solo una misura di sicurezza, ma una garanzia di trasparenza e parità di trattamento, che contribuisce al benessere percepito.

Qui la legge definisce in maniera dettagliata i casi di utilizzo del lavoro interinale e i diritti dei lavoratori, ma un'attenzione particolare è posta al tema della prevenzione e del benessere sul lavoro.

Sul piano delle protezioni addizionali, i lavoratori interinali hanno accesso al welfare generale – sanità, disoccupazione, pensioni – ma con una certa frammentazione dovuta alla forte regionalizzazione del Belgio.

I sindacati restano molto attivi e la contrattazione collettiva garantisce, per esempio, indennità specifiche per interruzioni contrattuali o per periodi di inattività, ma non con la stessa ampiezza inclusiva del modello svedese.

Allo stesso modo, come nel modello svedese, non esiste un sistema di welfare integrativo specifico per i lavoratori in somministrazione, ma beneficiano anche di tutele aggiuntive garantite dalla contrattazione collettiva intersettoriale – indennità per interruzioni contrattuali, contributi ai fondi pensione complementari e coperture assicurative extra.

Il sistema belga appare dunque come un compromesso: tutela formale elevata, con forti obblighi documentali per le imprese, ma una protezione sociale più discontinua, soprattutto per chi alterna missioni brevi a periodi senza lavoro.

L'Italia si distingue per avere creato un sistema di welfare specificamente settoriale.

Il sistema di welfare settoriale per i lavoratori in somministrazione in Italia nasce con il D.Lgs. 276/2003 (Legge Biagi), che istituisce Forma.Temp, il fondo per la formazione e il sostegno al reddito, ed Ebitemp, l'Ente Bilaterale Nazionale per il Lavoro Temporaneo. Entrambi sono strumenti gestiti congiuntamente da parti sociali (associazioni datoriali e sindacati) e finanziati da contributi obbligatori delle agenzie per il lavoro.

Il fondo Forma.Temp ha come mission:

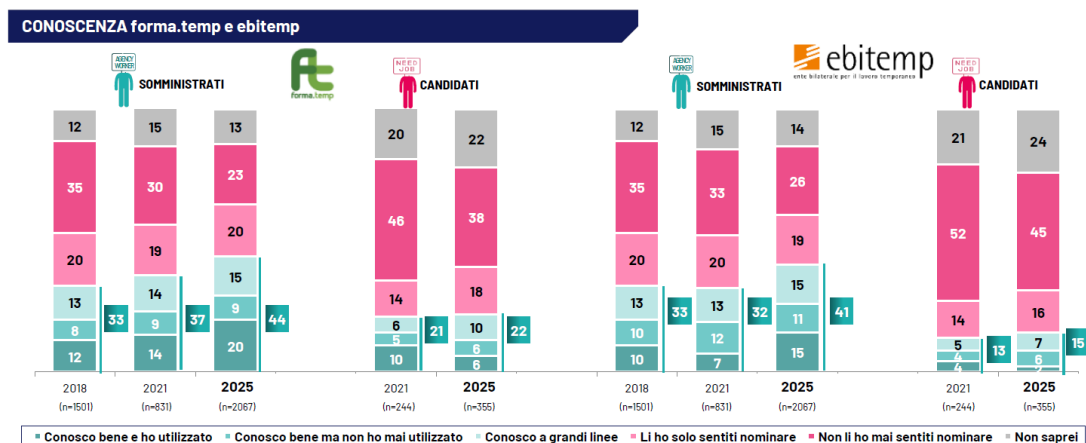
- finanziare corsi di formazione professionale gratuita per i lavoratori in somministrazione, con l'obiettivo di migliorarne l'occupabilità;
- garantire sostegni economici durante i periodi di inattività, come il TIS, Trattamento di Integrazione Salariale, il SAR, Sostegno al Reddito, ed altre misure di welfare integrativo;
- favorire la ricollocazione e l'accompagnamento al lavoro.

Ebitemp, nato nel 1998 e rafforzato dalla Legge Biagi, svolge invece una funzione più ampia di welfare contrattuale:

- tutela la salute e sicurezza sul lavoro;
- eroga prestazioni assistenziali, quali il rimborso di spese sanitarie, sostegno alla genitorialità, contributi abitativi ed altro;
- promuove iniziative di benessere sociale per i lavoratori.

Questo sistema bilaterale ha consolidato la somministrazione come forma di lavoro dotata di protezioni aggiuntive strutturate, riducendo la distanza tra lavoratori diretti e lavoratori in somministrazione.

In questo contesto, è sempre maggiore la fascia della popolazione in somministrazione o di candidati che conoscono e beneficiano dei servizi di Ebitemp e Formatemp, anche se rimangono importanti sacche in cui non si ha avuto modo di avvicinarsi a tali strumenti.



29

Questa architettura, unica nel panorama europeo, al momento della sua entrata in vigore aveva lo scopo di colmare i vuoti di protezione dei lavoratori somministrati.

Infatti, il *Rapporto Assolavoro 2025* evidenzia come questo sistema abbia contribuito a rafforzare la resilienza dei lavoratori somministrati durante le fasi di crisi, offrendo strumenti concreti di sostegno sia economico che formativo nei momenti di assenza di offerte e missioni.

Tuttavia, rimane una criticità: il sistema italiano è fortemente settoriale, cioè legato esclusivamente alla somministrazione, e non si estende automaticamente ad altre forme di lavoro atipico, che di conseguenza non risultano partimenti tutelate.

L'Italia ha quindi optato per un welfare settoriale centralizzato e istituzionalizzato, che affianca e integra quello pubblico, creando un regime ad hoc per i lavoratori somministrati. Come già definito, la somministrazione in Italia nasce dopo una serie di importanti resistenze istituzionali, di conseguenza si è dotato lo strumento di importanti meccanismi che garantiscano la parità di trattamento.

c. Effetti dei diversi modelli Macro sulla soddisfazione lavorativa

La letteratura e i rapporti analizzati mostrano chiaramente come gli assetti macro-istituzionali – cioè il sistema normativo, il grado di inclusione nel welfare e le regole sulla parità di trattamento – condizionino in modo decisivo la soddisfazione lavorativa e la percezione di benessere dei lavoratori in somministrazione.

²⁹ Ipsos, Assolavoro: “Il mondo del lavoro e i contratti in somministrazione”.

Come già definito, verranno analizzati in particolare gli effetti delle cosiddette variabili Macro, in particolare le variabili Macro proposte come integrazione al modello di Framework di Sorensen, sul benessere del lavoratore somministrato e sulla sua soddisfazione lavorativa.

Il modello europeo non è altro che un'infrastruttura di base che, come si ha avuto modo di vedere, ha importanti differenze di approccio alla sicurezza, alla salute psico-fisica, al sistema di welfare. È interesse del Lavoro analizzare come queste differenze impattino sui lavoratori.

In Svezia la soddisfazione lavorativa, pur rimanendo influenzata dalla temporaneità dei contratti, non subisce cali drastici rispetto ai dipendenti diretti.

L'accesso a strumenti di welfare come l'indennità di disoccupazione, i congedi parentali e la sanità universale, unito al ruolo dei sindacati nel monitorare la sicurezza e nel garantire pari condizioni contrattuali, crea un contesto in cui i lavoratori si sentono più protetti e meno esposti ai rischi di precarietà.

Gli studi riportano come ciò favorisca un maggiore benessere psicologico e una percezione di stabilità, anche in presenza di rapporti brevi o discontinui.

Il modello svedese di regolazione del lavoro in somministrazione è spesso citato come uno dei più avanzati in Europa, grazie alla forte integrazione tra welfare universale, contrattazione collettiva e diritti dei lavoratori.

Questo contesto istituzionale si riflette direttamente sui livelli di soddisfazione lavorativa dei lavoratori in somministrazione, che in Svezia tendono a essere più elevati rispetto ad altri Paesi europei.³⁰

Uno dei principali fattori positivi è l'inclusione nel welfare universalistico. I lavoratori in somministrazione hanno accesso, al pari dei colleghi assunto direttamente dall'utilizzatore, alla sanità, all'indennità di disoccupazione e ai congedi parentali, riducendo il senso di vulnerabilità tipico delle forme di lavoro atipico.

Inoltre, la copertura sindacale molto alta – oltre il 70% dei lavoratori è iscritto ad una sigla sindacale – garantisce che i contratti collettivi si applichino anche agli

³⁰ Svalund, J., & Berglund, T.: "*Fixed-term employment in Norway and Sweden: A pathway to labour market marginalization?*" - 2018

interinali, includendoli nei sistemi integrativi di settore, come i fondi pensione complementari o le assicurazioni per malattia di lunga durata³¹.

Questo rafforza la percezione di parità di trattamento con i lavoratori permanenti, un elemento che, secondo Berglund, incide positivamente sulla soddisfazione e sul benessere psicologico.

Non mancano, tuttavia, alcune criticità. Gli studi sottolineano che i lavoratori somministrati svedesi sperimentano spesso una limitata possibilità di carriera e un senso di marginalità rispetto ai colleghi stabili, soprattutto in settori a bassa qualifica.

Inoltre, nonostante le garanzie formali, l'instabilità contrattuale genera livelli di stress più elevati, in particolare nei giovani e nei lavoratori con minore anzianità.

Infine, la percezione di soddisfazione è molto variabile a seconda del settore: elevata in comparti ad alta professionalità, più bassa nei settori dei servizi e della logistica.

Il Belgio presenta una situazione intermedia.

Da un lato, la regolazione molto dettagliata e l'obbligo della "*fiche de poste de travail*" aumentano la percezione di sicurezza e trasparenza, elementi che contribuiscono alla soddisfazione. I lavoratori in somministrazione sanno di essere tutelati da strumenti legali stringenti e che l'impresa utilizzatrice è formalmente responsabile del loro benessere operativo.

Il Belgio rappresenta infatti un caso peculiare nell'analisi della soddisfazione lavorativa dei lavoratori in somministrazione, grazie a una regolamentazione dettagliata e a un forte ruolo dei sindacati, ma che al contempo si scontra con una serie di fattori di criticità: la forte frammentazione territoriale del welfare belga e la discontinuità delle missioni riducono la continuità di reddito e di coperture sociali.

Uno dei principali elementi positivi del modello belga è la protezione legale avanzata, che assicura ai lavoratori interinali condizioni di lavoro comparabili a quelle dei permanenti.

La *fiche de poste*, ad esempio, fornisce informazioni chiare sui rischi e sulle mansioni, contribuendo a ridurre l'insicurezza soggettiva (De Cuyper et al., 2008).

³¹ Anders Kjellberg: "Sweden: collective bargaining under the industry norm" - 2019

A ciò si aggiunge il forte radicamento sindacale: la copertura sindacale dei lavoratori interinali è relativamente elevata rispetto ad altri Paesi europei, e i sindacati svolgono un ruolo cruciale nel monitorare l'applicazione delle regole (Vansweevelt & De Witte, 2017).

Inoltre, la contrattazione collettiva intersettoriale ha introdotto misure aggiuntive come indennità per missioni brevi e contributi a fondi pensione complementari, elementi che incidono positivamente sulla percezione di equità e sul benessere psicologico (De Witte et al., 2010), ma che non sono qualificabili come welfare integrativo vero e proprio.

Infatti, in Belgio è presente il concetto di welfare integrativo, ulteriore a quello generale, ma è previsto allo stesso modo del modello svedese:

- alcune prestazioni addizionali derivano dalla contrattazione collettiva intersettoriale, come indennità per la fine delle missioni brevi o contributi ai fondi pensione aziendali;
- i sindacati sono molto forti e riescono a garantire tutele anche agli interinali, soprattutto su bonus, indennità di trasporto, assicurazioni aggiuntive;
- esistono inoltre strumenti specifici collegati al lavoro interinale, come i sistemi di prevenzione e protezione obbligatori (es. la fiche de poste), che non sono welfare in senso stretto, ma funzionano come protezioni aggiuntive.

Anche qui, dunque, si può parlare di welfare integrativo, ma non di un fondo settoriale unitario: piuttosto di diritti aggiuntivi raggiunti e condivisi tramite la contrattazione collettiva.

Nonostante queste garanzie, persistono criticità rilevanti. La Letteratura di settore mostra come i lavoratori in somministrazione in Belgio sperimentino una maggiore insicurezza occupazionale e un più basso senso di appartenenza rispetto ai lavoratori diretti ³².

³² De Cuyper, N., & De Witte, H.: *Job insecurity in temporary versus permanent workers: Associations with attitudes, well-being, and behaviour* – 2007.

La soddisfazione lavorativa è spesso influenzata dalla percezione di marginalità sociale e dalla difficoltà di costruire carriere stabili attraverso contratti in somministrazione di lavoro.

Inoltre, la frammentazione del sistema di welfare – gestito a livello federale, comunitario e regionale – può rendere meno uniforme l’accesso a prestazioni integrative, creando differenze territoriali che incidono sul benessere soggettivo.

A livello psicologico, è stato rilevato un livello più elevato di stress e ansia tra gli interinali, dovuto alla natura temporanea e alla difficoltà di prevedere la durata delle missioni³³.

Ne deriva che la soddisfazione lavorativa, sebbene sostenuta da una buona percezione di sicurezza fisica, risulta penalizzata da un senso di instabilità legato ai periodi di inattività o alla difficoltà di costruire carriere a lungo termine. In questo contesto, la soddisfazione risulta più “ibrida”: elevata sul piano delle condizioni immediate di lavoro, ma debole sul piano delle prospettive.

In sintesi, il Belgio garantisce tutele formali robuste e un ruolo sindacale attivo che accresce la soddisfazione lavorativa, ma non riesce a superare le debolezze strutturali legate alla precarietà intrinseca del lavoro in somministrazione. Ne deriva un quadro “ibrido”: forte protezione normativa e sindacale, ma persistente vulnerabilità soggettiva.

Il caso italiano rappresenta un unicum nel panorama europeo per quanto riguarda la regolazione del lavoro in somministrazione e gli strumenti di welfare ad esso collegati.

A partire dal D.Lgs. 276/2003 – la cosiddetta Legge Biagi – e successivamente con il D.Lgs. 81/2015, l’Italia ha posto le basi per la costruzione del proprio sistema duale:

- da un lato la legislazione e la contrattazione collettiva, che, come negli esempi già visti, sono il cardine del modello nord-europeo di contrattazione e di costruzione di welfare integrativo di settore;

³³ De Cuyper, N., Notelaers, G., & De Witte, H.: “*Job insecurity and employability in fixed-term contractors, agency workers, and permanent workers.*” – 2009.

- dall'altro i fondi bilaterali Forma.Temp ed Ebitemp, che hanno dato vita a un modello di welfare specifico per i lavoratori somministrati, il perno su cui poggia l'unicità del sistema italiano.

Questo assetto istituzionale ha influito direttamente sulla soddisfazione lavorativa, producendo esiti in parte positivi e in parte contraddittori.

L'Italia si distingue quindi per aver creato un sistema di welfare specificamente settoriale. Il Fondo Forma.Temp – istituito con l'art. 12 del D.Lgs. 276/2003, confermato dal D.Lgs. 81/2015 e finanziato dalle agenzie per il lavoro – eroga:

- Formazione professionale gratuita (art. 12, c. 3, D.Lgs. 276/2003);
- Sostegno al reddito nei periodi di non lavoro (Trattamento di Integrazione Salariale, disciplinato dal CCNL della somministrazione);
- Misure di welfare integrativo, come contributi per spese sanitarie o scolastiche.

Fin da subito, la creazione di Forma.Temp ha inciso sul sistema della somministrazione di lavoro nazionale, in quanto creazione di un sistema di welfare non solo integrativo, ma anche settoriale dedicato.

Attraverso Forma.Temp, i lavoratori accedono a formazione gratuita, sostegno al reddito nei periodi di inattività, misure di conciliazione vita-lavoro e persino contributi sanitari e scolastici. Tali strumenti, unici in Europa, hanno contribuito a ridurre la percezione di precarietà e a rafforzare la fiducia nei confronti del settore³⁴.

La contrattazione collettiva nazionale di settore ha inoltre introdotto garanzie di parità di trattamento economico e normativo rispetto ai lavoratori diretti, inclusi minimi salariali e diritti sindacali, riducendo il rischio di discriminazioni.

Secondo una ricerca di Fullin & Reyneri del 2011, la presenza di forti sindacati di categoria (Nidil-Cgil, Felsa-Cisl, Uiltemp-Uil) ha contribuito ad alzare gli standard contrattuali e a garantire un più alto livello di soddisfazione rispetto ad altri Paesi, nonostante una minore copertura collettiva.

³⁴ Ipsos: "Il mondo del lavoro e i contratti in somministrazione" -2025-.

Questo è segno tra le altre cose di una positiva interazione tra le parti sindacali e le parti datoriali, che si conferma anche nell'anno in corso grazie all'adozione del nuovo contratto collettivo nazionale dei lavoratori somministrati, che ha introdotto importanti novità nell'aumento della contribuzione al Fondo e nell'allargamento della platea di personale eleggibile a strumenti di welfare, potenziando ancor di più lo strumento.

Un ulteriore punto di forza è la possibilità di utilizzare il lavoro in somministrazione come porta d'ingresso stabile nel mercato del lavoro.

Studi empirici hanno dimostrato che in Italia una quota significativa di lavoratori somministrati viene successivamente stabilizzata, in particolare nei settori industriali e dei servizi avanzati³⁵. Questo effetto “ponte” accresce la percezione di utilità e riduce l'insicurezza soggettiva, con impatti positivi sul benessere psicologico.

Nonostante queste tutele, la condizione dei lavoratori somministrati in Italia resta contrassegnata da alcune criticità.

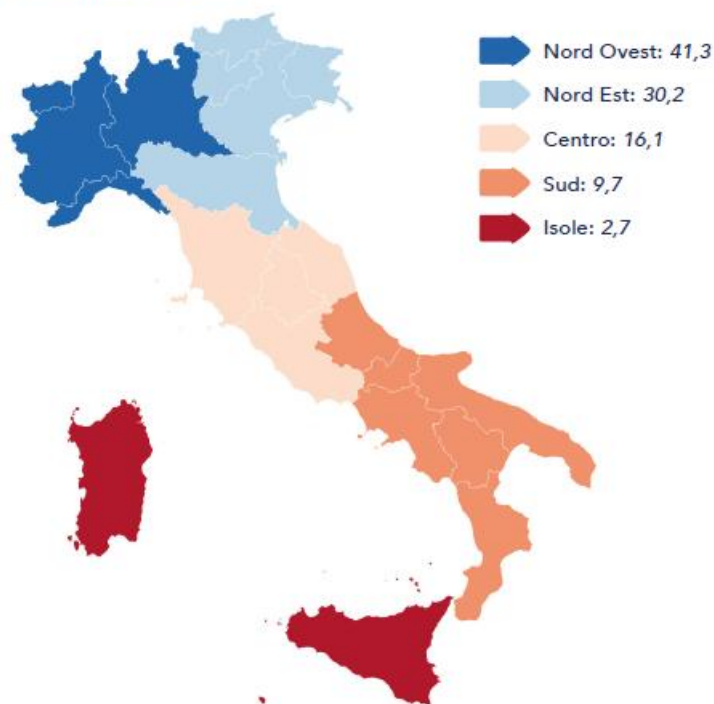
In primo luogo, persiste una diffusa percezione di precarietà: sebbene ci sia un importante aumento nella percentuale di contratti a tempo indeterminato nel settore, i contratti a termine rappresentano la maggioranza dei rapporti di somministrazione, e la discontinuità lavorativa incide negativamente sulla soddisfazione. Anche il sostegno al reddito di Forma.Temp, pur importante, non sempre compensa la mancanza di stabilità occupazionale.

Un ulteriore punto critico è la disuguaglianza territoriale.

Nelle regioni del Centro-Nord, il sistema di somministrazione è più consolidato e conosciuto dalla classe imprenditoriale – ciò è dimostrato anche dal tasso di penetrazione del mercato del lavoro in somministrazione e dalla distribuzione dei lavoratori somministrati

³⁵ Ichino, A., Mealli, F., & Nannicini, T.: “*From temporary help jobs to permanent employment: What can we learn from matching estimators and their sensitivity?*” – 2008.

Mappa distribuzione geografica % lavoratori in somministrazione



Fonte: Elaborazioni Assolavoro Datalab su dati Inail 2025

Ciò comporta maggiori opportunità di formazione e ricollocazione, cosa che nel Mezzogiorno, invece, si ha con maggiore difficoltà, per cui le opportunità sono più ridotte e i percorsi di carriera risultano più fragili³⁶.

Il *Rapporto Assolavoro Datalab 2025* sottolinea come questo modello, unico in Europa, abbia contribuito ad aumentare la soddisfazione dei lavoratori somministrati, grazie alla combinazione tra sostegno economico e percorsi di riqualificazione.

L'Italia ha quindi optato per un welfare settoriale centralizzato e istituzionalizzato, che affianca e integra quello pubblico, creando un regime ad hoc per i lavoratori interinali.

d. Limiti dell'analisi e proposte di approfondimento

Nonostante siano stati presentati dati estremamente interessanti relativamente all'influenza delle componenti Macro sulla soddisfazione lavorativa e alla capacità di

³⁶ Datalab Assolavoro: "Il mercato del lavoro in somministrazione – rapporto annuale 2025".

un Paese di introdurre soluzioni innovative in tal senso, le comparazioni tra modelli nazionali di somministrazione e le relative valutazioni di soddisfazione e benessere dei lavoratori presentano limiti d'analisi che è bene prendere in considerazione.

Le differenze strutturali nei modelli giuridici, istituzionali e settoriali complicano la classificazione e allineamento dei gruppi analizzati.

L'eterogeneità metodologica e nei campioni di ricerca – siano questi regionali, settoriali o non distinti tra tipologie contrattuali – rende difficile comparare i risultati empirici.

Infine, la disparità settoriale nella distribuzione dei lavoratori somministrati influenza direttamente i livelli di soddisfazione, introducendo bias nei confronti tra contesti nazionali.

Uno dei principali ostacoli al confronto deriva dalla diversa configurazione giuridica e contrattuale del lavoro in somministrazione nei vari Paesi.

In Italia, il sistema normativo prevede la possibilità non solo di stipula di contratti di somministrazione a termine – com'è prassi nei Paesi UE – ma anche di somministrazione a tempo indeterminato, con garanzie aggiuntive e accesso a strumenti di welfare dedicati come Forma.Temp ed Ebitemp.

Al contrario, in Svezia la maggior parte dei contratti in somministrazione di lavoro è trattata come “temporary employment”, assimilabile al tempo determinato, senza strumenti bilaterali dedicati ma con accesso ai sistemi di welfare universali e ai fondi settoriali (Kjellberg, 2019).

In Belgio, invece, il quadro è fortemente normato dalla Loi du 24 juillet 1987 e successivi decreti reali.

Il contratto di impiego somministrato è sempre, per definizione, emerso come contratto a tempo determinato con un utilizzo limitato per periodi specifici.

Tuttavia, nella pratica quotidiana, sono possibili contratti a tempo indeterminato con l'agenzia, nei quali il lavoratore è impiegato stabilmente e continua a essere pagato durante il periodo tra due incarichi.

Questa possibilità è stata confermata recentemente nel contesto degli Employer of Record (EoR): fornitori internazionali possono operare in Belgio – previo possesso di

licenza come agenzia per il lavoro – e stipulare contratti a tempo indeterminato, pur restando nell’ambito normativo del lavoro temporaneo.

Queste differenze strutturali rendono difficile stabilire indicatori comparabili di soddisfazione, poiché il concetto di lavoratore somministrato e l’applicazione dell’istituto stesso non corrisponde alla stessa realtà in ciascun Paese.

Una proposta di semplificazione dell’analisi in tal senso potrebbe prevedere un ambito più circoscritto di analisi, relativo al solo contratto di somministrazione a tempo determinato, il cui tasso di soddisfazione andrebbe ovviamente comparato con la soddisfazione dei lavoratori diretti a tempo determinato – ovvero a parità di condizioni di stabilità contrattuale.

Un secondo limite rilevante riguarda le differenze nelle metodologie di raccolta dati e nella definizione dei campioni.

In diversi studi europei, i lavoratori somministrati vengono spesso analizzati insieme ad altre categorie di lavoratori temporanei, come i contratti a termine o i freelance, rendendo arduo distinguere gli effetti specifici della somministrazione.

Al contrario, in Italia la letteratura e i rapporti istituzionali – come, ad esempio, il Rapporto Assolavoro Datalab, 2025 – operano una distinzione chiara tra lavoratori in somministrazione e altre forme di lavoro atipico, includendo anche indicatori di accesso al welfare bilaterale.

Un ulteriore problema è legato al disegno delle indagini: molti studi si basano su campioni nazionali ridotti o non rappresentativi per settore e area geografica, con una conseguente difficoltà di generalizzazione³⁷.

Inoltre, gli indicatori di “soddisfazione lavorativa” non sono sempre armonizzati. In alcune indagini prevalgono scale psicometriche multidimensionali (benessere soggettivo, stress, work–life balance), mentre altre utilizzano indicatori unici o percezioni aggregate. Ciò ostacola la comparabilità internazionale.

Un terzo limite riguarda la composizione settoriale dei lavoratori somministrati, che varia considerevolmente tra Paesi e incide direttamente sui livelli di soddisfazione.

³⁷ De Cuyper, N., Notelaers, G., & De Witte, H.: “*Job insecurity and employability in agency workers.*” – 2009.

In Italia, la somministrazione è concentrata in industria manifatturiera, logistica e servizi alle imprese, con differenze territoriali marcate. In Svezia, invece, i lavoratori interinali sono impiegati soprattutto nei servizi e nella sanità, settori in cui la soddisfazione tende a essere influenzata dalla relazione con l'utente finale e dalla professionalità richiesta.

In Belgio, il ricorso è più equilibrato tra servizi, industria e amministrazione, ma la soddisfazione è spesso condizionata dalla durata delle missioni e dalla possibilità di stabilizzazione.

Questo dato è cruciale: i lavoratori impiegati in settori a bassa qualificazione riportano livelli più bassi di soddisfazione e benessere, legati a precarietà e scarse prospettive di carriera, mentre in comparti ad alta professionalità la percezione è più positiva. Poiché la distribuzione settoriale non è omogenea, i confronti internazionali rischiano di riflettere differenze strutturali nei mercati del lavoro piuttosto che reali divergenze nelle condizioni dei lavoratori.

Le differenze nei modelli nazionali, l'eterogeneità delle metodologie di ricerca e la variabilità settoriale rappresentano tre limiti fondamentali alla comparazione.

Essi non solo ostacolano l'elaborazione di dati armonizzati, ma rischiano anche di generare conclusioni fuorvianti se non contestualizzati. Per questo motivo, è necessario interpretare i risultati alla luce delle specificità istituzionali, metodologiche e settoriali di ciascun Paese.

5. Il Caso Generazione Vincente S.p.A.

a. Introduzione: l'obiettivo dell'analisi e la storia del Gruppo Generazione Vincente

Dopo aver analizzato il contesto macro e i principali modelli regolativi e di welfare del settore della somministrazione a livello nazionale e internazionale, risulta utile approfondire il caso di un operatore specifico per comprendere come le dinamiche teoriche si traducano nella pratica aziendale.

In quest'ottica, il capitolo è dedicato alla società di cui lo scrivente è socio e consigliere d'amministrazione, Generazione Vincente SpA – comunemente conosciuta come GeVi nel settore.

Il gruppo Gevi è una realtà italiana attiva nel mercato dei servizi per il lavoro, della formazione e della consulenza, oltre ad essere tra i protagonisti del settore della somministrazione.

L'obiettivo è duplice: da un lato presentare la storia, la struttura organizzativa e il posizionamento competitivo dell'azienda nel contesto del mercato italiano.

Dall'altro, analizzare come GeVi SpA si inserisca all'interno del sistema bilaterale e delle normative che regolano la somministrazione, offrendo servizi di formazione, intermediazione e supporto al welfare dei propri lavoratori.

Pur in assenza di dati diretti sulla soddisfazione dei somministrati, il caso Generazione Vincente consente di collegare le proposte di arricchimento del sistema di Framework in ambito Meso e Micro precedentemente approfondite – dopo aver già preso in considerazione gli aspetti Macro nel precedente capitolo – con la realtà operativa di un'impresa rappresentativa del settore, valorizzando le politiche di formazione, sicurezza e tutela che caratterizzano il modello italiano.

Questa prospettiva applicativa permette di trarre spunti sulle potenzialità e sui limiti del sistema, nonché sulle prospettive future di sviluppo e monitoraggio del benessere dei lavoratori.

Generazione Vincente S.p.A. Agenzia per il Lavoro nasce nel 1998 dall'intuizione di Michele Amoroso, con l'obiettivo di favorire l'incontro tra domanda e offerta e supportare le imprese nella gestione flessibile delle risorse umane.

Come già anticipato, nasce agli albori del settore, essendo tra le prime realtà di proprietà italiana, la prima nel Mezzogiorno.

In oltre venticinque anni di attività, il gruppo si è consolidato come uno degli attori di riferimento nel panorama italiano, distinguendosi per un approccio basato su trasparenza, inclusività e rispetto delle normative di settore, tra cui il D.Lgs. 231/2001 e il Codice Etico interno.

Con una rete di oltre 30 filiali distribuite su tutto il territorio nazionale e un team di più di 150 consulenti specializzati, Generazione Vincente supporta ed indirizza al lavoro migliaia di lavoratori somministrati ogni mese – oltre 7.000 secondo i dati del primo semestre 2025 – e pubblica più di 500 annunci di lavoro al mese. La sua banca dati supera il milione di CV, con un tasso di crescita annuo del 25%, e rappresenta un motore proattivo di selezione in grado di anticipare le esigenze del mercato.

L'azienda offre un portafoglio di servizi articolato: somministrazione di lavoro a tempo determinato e indeterminato (staff leasing), ricerca e selezione del personale, formazione professionale, politiche attive per il lavoro e ricollocazione, in aggiunta a servizi di consulenza specialistica e welfare integrativo per lavoratori e aziende.

L'adozione di un Codice Etico, la conformità al D.Lgs. 231/2001 e le numerose certificazioni (ISO 9001, ISO 14001, SA8000 e UNI/PDR 125 sulla parità di genere) testimoniano l'impegno verso la qualità, la sostenibilità e la responsabilità sociale d'impresa.

Dal punto di vista settoriale, GeVi è un'agenzia generalista, ma ha sviluppato negli anni business line altamente specializzate:

- Railway, dedicata al settore ferroviario, con accordi strategici con il Gruppo Ferrovie dello Stato;
- Shipbuilding, focalizzata sulla cantieristica navale;
- Agristaffing, per il settore agricolo, con particolare attenzione alla gestione legale del lavoro stagionale;

oltre ad essere presente in settori quali la metalmeccanica, automotive, turismo, horeca e molto altro.

È tra le poche Agenzie per il Lavoro in Italia ad aver creato una divisione per la ricerca, selezione e formazione di personale proveniente da Paesi Extra-UE, chiamata Generazione Senza Frontiere.

Oltre a Generazione Vincente S.p.A., il Gruppo ha fondato e sviluppato negli anni una serie di società collegate che ampliano l'offerta di servizi HR:

- Generazione Vincente Academy Srl, ente di formazione generalista – autorizzato Forma.Temp ed accreditato in Regioni Campania, Lombardia, Puglia e Piemonte – che progetta, organizza ed eroga percorsi formativi e corsi di formazione finanziati e a catalogo per lavoratori e imprese;
- AIAFF – Accademia Italiana Alta Formazione Ferroviaria, ente di formazione focalizzata sulla qualificazione e specializzazione del personale per il settore ferroviario;
- Generazione Vincente Professional STPrL, che fornisce servizi di consulenza del lavoro, payroll e amministrazione HR per il personale diretto delle società clienti, oltre a dare supporto nell'interlocuzione bilaterale, controversie con Enti ed altro;
- Generazione Vincente Insurance srl, società di intermediazione assicurativa dedicata a coperture per imprese e lavoratori.

Questa struttura consente al gruppo GEVI di presentarsi come fornitore integrato di servizi per il lavoro, andando oltre la mera somministrazione e rispondendo a tutte le esigenze della filiera HR: reclutamento, formazione, welfare integrativo, consulenza del lavoro, analisi della competitività aziendale e lavorativa, servizi assicurativi e politiche attive.

Il posizionamento di Generazione Vincente si fonda sulla capacità di coniugare le esigenze di flessibilità delle imprese con le tutele per i lavoratori, in linea con il sistema bilaterale italiano.

L'attenzione alla formazione e allo sviluppo del capitale umano, insieme a un forte radicamento territoriale e a partnership con settori strategici, ne fanno un attore rilevante e rappresentativo del modello italiano di somministrazione.

b. Soluzioni di livello micro e meso intraprese da Generazione Vincente SpA

Come precedentemente analizzato, le principali sfide del mercato della somministrazione relative al senso di sicurezza e di soddisfazione sul lavoro dei lavoratori in somministrazione riguardano il senso di distanza che può nascere per la natura stessa del rapporto tripartitico, in particolare nel coordinamento operativo e professionale del lavoratore nei confronti dell'utilizzatore e nella celerità dell'utilizzatore negli interventi necessari e che vanno necessariamente concordati con l'Agenzia.

La distanza percepita nei rapporti è una delle principali sfide sia all'allargamento sia alla *reputation* della somministrazione all'interno del Sistema del Lavoro Italiano, in quanto un ostacolo alla legittimazione popolare ed alla base di ogni movimento di opposizione all'utilizzo dello strumento.

Concentrandosi sugli aspetti relativi alla soddisfazione del lavoratore in somministrazione, la distanza tra lavoratore somministrato e impresa utilizzatrice è uno degli aspetti più delicati e strutturali del modello trilaterale.

Pur operando quotidianamente all'interno dell'azienda, il lavoratore non è formalmente parte della forza lavoro dipendente dell'azienda utilizzatrice: il suo contratto di lavoro è infatti con l'agenzia per il lavoro e ciò come già asserito può creare distanza tra i soggetti in questione.

Per di più, la natura tripartita del rapporto genera di per sé una doppia appartenenza: operativa verso l'impresa, giuridica verso l'Agenzia. Tale configurazione può generare la percezione di trovarsi in una posizione intermedia, né pienamente interna né completamente esterna.

Uno degli effetti più frequenti è una limitata integrazione organizzativa. I lavoratori somministrati possono essere esclusi, anche involontariamente, da momenti di socializzazione aziendale, percorsi di formazione interna o processi di sviluppo professionale. Questo li priva di occasioni fondamentali per sentirsi parte integrante del gruppo di lavoro, incidendo su motivazione, engagement e produttività.

La distanza è accentuata quando mancano strumenti di comunicazione strutturata tra azienda e lavoratore somministrato. In queste situazioni, il dipendente può percepire

che le proprie esigenze o difficoltà non trovino un interlocutore diretto, alimentando frustrazione e sfiducia.

È proprio sul sistema di comunicazione tra Agenzia, azienda utilizzatrice e lavoratore somministrato che Generazione Vincente SpA ha basato il proprio modello organizzativo di gestione di clienti e lavoratori, in particolare con l'adozione del Customer Relationship Management Team.

Il "CRM Team" di Generazione Vincente SpA è definito come un'unità organizzativa strategica all'interno del Management Team, che comprende quattro figure chiave:

- il Consulente Commerciale: Analizza i fabbisogni di personale e definisce offerte personalizzate, costruendo soluzioni flessibili e coerenti con le esigenze produttive. Lavora in stretta sinergia con il Consulente di Selezione per garantire tempi rapidi di copertura delle posizioni aperte. Monitora costantemente la soddisfazione dei clienti, gestisce le relazioni commerciali e favorisce la fidelizzazione, contribuendo alla crescita strategica dell'agenzia;
- il Consulente di Selezione: è responsabile di tutto il processo di recruiting e matching tra candidati e imprese utilizzatrici. Pubblica annunci, effettua ricerca attiva, seleziona i profili più idonei e conduce i colloqui di valutazione. Collabora con il Consulente Commerciale per allineare la ricerca alle esigenze specifiche del cliente e attiva percorsi formativi di ingresso, spesso finanziati da Forma.Temp. Accompagna infine il candidato fino all'inserimento operativo in missione;
- il Consulente di Servizi: si occupa della gestione quotidiana dei lavoratori dopo l'inserimento in missione. Fornisce supporto amministrativo su presenze, buste paga, ferie, turni e proroghe. Accompagna i lavoratori nell'accesso alle prestazioni di welfare e sostegno al reddito, come quelle offerte da Ebitemp, comprese le pratiche TIS. Mantiene un dialogo costante con l'impresa utilizzatrice per risolvere criticità e promuove iniziative di fidelizzazione, garantendo così continuità e qualità del servizio;
- Il Consulente per il Lavoro: presidia gli aspetti contrattuali, normativi e contributivi, assicurando la corretta applicazione del CCNL della somministrazione e la conformità alle normative vigenti. Supporta i colleghi nelle pratiche più complesse, come sospensioni, ricorsi o accesso alla TIS e

SAR. Verifica la regolarità dei contratti e coordina la documentazione necessaria. Questo ruolo è fondamentale per garantire solidità giuridica, tutela per i lavoratori e affidabilità per le imprese clienti.

Il Team ha l'obiettivo di operare come punto di raccordo tra l'azienda, le imprese utilizzatrici e i lavoratori, gestendo in modo integrato la relazione con i clienti-aziende e la base di talenti.

In pratica, il CRM Team svolge una doppia funzione: da un lato affianca le imprese clienti nella definizione delle soluzioni per la gestione delle risorse umane – selezione, somministrazione, formazione, ecc.

Dall'altro, cura il rapporto con i candidati e i lavoratori somministrati, assicurando un allineamento tra le loro competenze, attese e le esigenze delle aziende utilizzatrici. Ciò richiede competenze trasversali: commerciale e di relazione, selezione del personale, servizi post-inserimento e supporto continuo.

L'essenza del CRM Team è quella di garantire una comunicazione fluida e un coordinamento efficace tra le varie funzioni interne dell'agenzia, impresa utilizzatrice e lavoratore.

Questo modello mira a ridurre la “distanza” relazionale tra le parti, migliorando la qualità del servizio, la soddisfazione delle imprese e l'engagement dei lavoratori. Inoltre, include la responsabilità di proporre soluzioni di valore ai clienti aziendali e favorire percorsi di sviluppo delle competenze dei lavoratori, in modo da generare un utilizzo più efficace delle risorse.

La formazione è uno degli strumenti più strategici per sostenere l'occupabilità dei lavoratori in somministrazione.

All'interno dell'agenzia, il CRM Team svolge un ruolo centrale nell'intercettare i fabbisogni formativi sia delle imprese clienti sia dei lavoratori stessi, traducendoli in percorsi concreti di crescita professionale. In questo senso, agisce come punto di raccordo tra l'area commerciale, l'area risorse umane e Generazione Vincente Academy Srl, che si occupa della gestione dei Fondi Formatemp maturati da Generazione Vincente SpA.

Uno dei principali strumenti a disposizione sono proprio le risorse del fondo bilaterale Forma.Temp, che finanzia corsi di formazione completamente gratuiti per i

lavoratori somministrati. Il CRM Team ha come obiettivo proporre ai lavoratori in somministrazione e ai candidati a missione:

- Corsi di formazione base e professionalizzante, per aggiornare o potenziare le competenze operative richieste nei diversi settori produttivi, quali logistica, industria, GDO, turismo, sanità, ecc.;
- Corsi obbligatori in materia di sicurezza sul lavoro, prerequisito fondamentale per l'avvio della missione presso l'utilizzatore;
- Percorsi di upskilling e reskilling, per favorire la crescita di profili qualificati e agevolare la ricollocazione professionale;
- Corsi di lingue e competenze digitali, sempre più richiesti nelle filiere moderne;
- Formazione finalizzata all'inserimento lavorativo (FFIL), strutturata su misura per le esigenze dei clienti.

Oltre all'attivazione dei corsi, il CRM Team supporta il lavoratore lungo tutto il percorso formativo: dalla fase di informazione e iscrizione, alla gestione dei documenti e delle frequenze, fino al monitoraggio dell'esito e all'eventuale ricollocazione. Spesso, infatti, la partecipazione a questi percorsi è propedeutica all'inserimento in missione o al prolungamento della stessa.

Inoltre, il CRM Team segue la vita professionale del lavoratore iscritto alla banca dati dell'Agenzia e propone a seconda del periodo dell'anno – ad es. in caso di lavoratori stagionali – o del momento della vita dell'azienda utilizzatrice. In molti casi, si offrono “percorsi ponte” tra una missione e l'altra, in modo da supportare i lavoratori anche in momenti di mancanza di missione lavorativa.

Uno dei pilastri fondamentali delle politiche bilaterali nel settore della somministrazione è il sistema di welfare integrativo per i lavoratori in missione e per coloro che hanno temporaneamente esaurito la propria missione.

A seguito dell'emergenza sanitaria da COVID-19, Ebitemp — in sinergia con Forma.Temp e le parti sociali — ha rafforzato gli strumenti di tutela economica, introducendo misure straordinarie per garantire continuità reddituale anche nei periodi di sospensione dell'attività lavorativa.

La misura principale utilizzata in quell'occasione è stata la TIS – Trattamento di Integrazione Salariale, che si configura come un ammortizzatore sociale specifico per i lavoratori somministrati.

Questo strumento interviene nei casi in cui l'impresa utilizzatrice sospenda o riduca l'attività lavorativa, consentendo al lavoratore di percepire una prestazione economica integrativa rispetto al reddito perso.

In sostanza, la TIS agisce in modo simile a una cassa integrazione, ma è finanziata e gestita dal sistema bilaterale della somministrazione, non direttamente dallo Stato.

Dopo la pandemia, la TIS è stata potenziata sia in termini di durata sia di platea di beneficiari, estendendo la copertura anche a situazioni di crisi settoriali e di riorganizzazione produttiva. Inoltre, sono stati semplificati i criteri di accesso e velocizzate le procedure di erogazione, rendendo l'ammortizzatore più tempestivo e vicino alle esigenze reali dei lavoratori.

Ciò ha comportato in molti casi l'ottenimento da parte dei lavoratori somministrati delle Integrazioni Salariali in maniera anticipata rispetto ai lavoratori diretti, in alcuni casi anche diversi mesi prima. Ciò ha ovviamente portato ad un aumento della fiducia nello strumento della somministrazione di lavoro, resosi più capace ed efficiente nella risposta alla crisi del Sistema Lavoro nel periodo pandemico.

Nella realtà di Generazione Vincente S.p.A., Il CRM Team svolge un ruolo operativo cruciale in questo processo: informa i lavoratori sui loro diritti, li assiste nella presentazione delle domande TIS, verifica la documentazione, coordina la trasmissione con Ebitemp e monitora l'erogazione della prestazione. Questo supporto è fondamentale per ridurre i tempi di attesa e garantire continuità reddituale nei momenti di sospensione.

Affrontare efficacemente questa criticità richiede politiche aziendali inclusive: coinvolgimento dei somministrati nella vita organizzativa, accesso a momenti formativi comuni, canali di comunicazione trasparenti e percorsi di valorizzazione professionale.

Oltre alla TIS (Trattamento di Integrazione Salariale), Ebitemp prevede un ampio sistema di misure di welfare e sostegno che rappresentano un elemento distintivo per i lavoratori somministrati.

Queste misure si articolano in quattro macro-aree: sanità e prevenzione, genitorialità e famiglia, mobilità e abitazione, e tutele straordinarie.

Ebitemp garantisce ai lavoratori somministrati l'accesso gratuito o agevolato a prestazioni sanitarie integrative, affiancando il Servizio Sanitario Nazionale.

Tra le misure più diffuse vi sono pacchetti di prevenzione medica, rimborsi per visite specialistiche, esami diagnostici e ricoveri ospedalieri. In alcuni casi sono previsti contributi per cure odontoiatriche e programmi di prevenzione oncologica. Questo sistema consente di migliorare il benessere complessivo dei lavoratori e ridurre l'assenteismo dovuto a patologie non trattate tempestivamente.

Un'altra area importante riguarda il sostegno alla genitorialità. Ebitemp eroga contributi economici per asili nido, bonus maternità e paternità, rimborsi per spese scolastiche e sostegni per famiglie monoreddito.

Queste misure sono particolarmente rilevanti per i lavoratori in missione che, pur operando in un contesto flessibile, possono accedere a forme di tutela tipiche del lavoro stabile, rafforzando così la coesione sociale e la continuità occupazionale.

Ebitemp prevede rimborsi per spese di trasporto, rivolti in particolare a chi lavora lontano dal proprio domicilio, e contributi per canoni di locazione o trasferimenti.

Queste prestazioni aiutano i lavoratori a sostenere i costi della mobilità geografica, spesso necessaria nel settore della somministrazione, migliorando l'accessibilità alle opportunità lavorative e riducendo le barriere economiche alla partecipazione attiva al mercato del lavoro.

Accanto alle misure ordinarie, Ebitemp offre sussidi per eventi eccezionali, come calamità naturali, lutti familiari o gravi difficoltà economiche. Questi interventi, attivabili su richiesta e previa documentazione, rappresentano una rete di protezione sociale aggiuntiva, che rafforza il senso di sicurezza dei lavoratori e valorizza la bilateralità come strumento di welfare integrativo.

6. Verso un nuovo equilibrio: la soddisfazione lavorativa come leva strategica per il futuro

La presente ricerca si propone di analizzare in profondità il fenomeno del lavoro in somministrazione, collocandolo nel più ampio contesto macroeconomico, demografico e normativo del mercato del lavoro italiano ed europeo.

L'obiettivo principale è stato comprendere come questo specifico modello di intermediazione, basato sulla relazione trilaterale tra agenzia per il lavoro, impresa utilizzatrice e lavoratore somministrato, influenzi la soddisfazione lavorativa, la qualità dell'occupazione e, conseguentemente, la performance lavorativa.

La tesi intende inoltre esplorare il ruolo degli enti bilaterali di settore, in particolare Ebitemp e Forma.Temp, quali strumenti cardine per il sostegno al reddito, la tutela sociale e la promozione della formazione continua. Questi soggetti rappresentano un elemento distintivo del sistema italiano, capace di coniugare flessibilità e protezione.

Attraverso un approccio integrato, che combina analisi teorica e revisione della letteratura scientifica con uno studio empirico del caso Generazione Vincente S.p.A., la ricerca ha perseguito l'obiettivo di individuare leve strategiche per migliorare il benessere e la stabilità occupazionale dei lavoratori in somministrazione.

Infine, la tesi si è posta l'obiettivo di fornire strumenti operativi e spunti di policy, utili sia agli attori del sistema della somministrazione sia ai decisori pubblici, al fine di costruire un modello di occupazione più equo, partecipativo e sostenibile. Tale prospettiva intende valorizzare la soddisfazione lavorativa come fattore strategico per la produttività, l'inclusione e la coesione sociale.

L'analisi condotta ha evidenziato come il lavoro in somministrazione rappresenti oggi uno strumento essenziale per garantire flessibilità produttiva alle imprese, ma anche una forma di occupazione strutturata e supportata da un sistema bilaterale unico nel panorama europeo.

I risultati della ricerca mostrano che la soddisfazione lavorativa dei somministrati è fortemente influenzata non solo dalle condizioni contrattuali, ma anche da fattori relazionali, organizzativi e di welfare.

La revisione della letteratura ha confermato la correlazione positiva tra soddisfazione e performance lavorativa, come dimostrato da numerosi studi internazionali.

Nel contesto della somministrazione italiana, questa relazione assume particolare rilievo: lavoratori maggiormente soddisfatti mostrano livelli più alti di produttività, engagement e propensione alla permanenza occupazionale.

Il ruolo degli enti bilaterali, in particolare Ebitemp e Forma.Temp, è risultato determinante. Attraverso strumenti di welfare integrativo, sostegno al reddito e formazione finanziata, essi contribuiscono ad attenuare gli effetti di precarietà, rafforzando la stabilità occupazionale e la percezione di sicurezza economica.

Lo studio del caso Generazione Vincente S.p.A. ha mostrato come un efficace sistema di Customer Relationship Management (CRM Team), combinato a servizi personalizzati per imprese e lavoratori, possa migliorare significativamente l'esperienza lavorativa dei somministrati. Ciò conferma che una gestione attenta e relazionale del rapporto trilaterale rappresenta una leva concreta per elevare la qualità del lavoro e creare un circolo virtuoso tra soddisfazione, performance e fidelizzazione.

Uno degli elementi centrali e innovativi della presente ricerca risiede nella costruzione di un framework concettuale originale per l'analisi della soddisfazione lavorativa nel contesto della somministrazione.

A partire dalla letteratura classica e contemporanea sui determinanti della job satisfaction, la tesi integra variabili economiche, organizzative e relazionali con specificità proprie del modello trilaterale — agenzia, impresa utilizzatrice e lavoratore — tipico del sistema italiano.

Questo framework propone una lettura multilivello che considera:

- Dimensione contrattuale e di sicurezza occupazionale, connessa alle tutele garantite dalla normativa e dagli enti bilaterali come Ebitemp e Forma.Temp;
- Dimensione organizzativa e gestionale, legata alla qualità della relazione tra le tre parti, alle modalità di comunicazione e all'efficienza dei processi di intermediazione;

- Dimensione esperienziale e percettiva, che include fattori di appartenenza, riconoscimento, valorizzazione e opportunità di crescita.

L'analisi empirica svolta nel caso Generazione Vincente S.p.A. ha permesso di validare questo modello, evidenziando come il CRM Team possa agire come “ponte operativo” tra questi tre livelli, riducendo la distanza tra soggetti e favorendo una maggiore stabilità e soddisfazione del lavoratore.

In tal modo, la tesi non si limita a confermare risultati consolidati, ma propone un nuovo schema interpretativo e operativo, utile sia alla ricerca scientifica sia alla progettazione di interventi concreti. Questo framework può costituire la base per nuove linee di indagine e per politiche del lavoro più mirate e sostenibili.

I risultati della ricerca presentano implicazioni operative e di policy rilevanti per agenzie per il lavoro, imprese utilizzatrici, parti sociali e decisori pubblici. La creazione di un framework integrato della soddisfazione nel lavoro in somministrazione evidenzia la necessità di adottare strategie più strutturate per ridurre la distanza tra i tre attori — agenzia, impresa e lavoratore — e per migliorare la qualità complessiva dell'esperienza lavorativa.

Dal punto di vista operativo, le agenzie per il lavoro possono rafforzare il proprio ruolo di intermediari attivi. Questo consente una gestione più personalizzata dei rapporti, una comunicazione bidirezionale più efficace e una presa in carico completa del lavoratore, dalla selezione fino alla fine della missione.

Parallelamente, le imprese utilizzatrici possono trarre vantaggio dall'adozione di pratiche di inclusione e valorizzazione dei lavoratori somministrati, riducendo turnover e aumentando l'engagement.

Sul piano delle politiche del lavoro, emerge la necessità di potenziare il sistema bilaterale – in particolare Ebitemp e Forma.Temp – sia ampliando le tutele di welfare sia rafforzando i percorsi di formazione continua, upskilling e reskilling.

Questi strumenti rappresentano una leva cruciale per garantire sicurezza economica, mobilità professionale e competitività.

Infine, i risultati suggeriscono la possibilità di integrare queste pratiche in strategie di politica attiva del lavoro, valorizzando la somministrazione non solo come strumento

di flessibilità produttiva, ma come canale qualificato di inclusione e sviluppo professionale sostenibile.

Come ogni lavoro di ricerca, anche questo studio presenta alcuni limiti metodologici e strutturali che è importante riconoscere per inquadrare correttamente la portata dei risultati.

Un primo limite riguarda la dimensione empirica: l'analisi si è concentrata in modo approfondito su un singolo caso aziendale, quello di Generazione Vincente S.p.A.. Sebbene questo approccio abbia permesso una lettura contestualizzata dei processi interni, la sua natura monografica può limitare il confronto dei risultati con altri contesti organizzativi.

Un secondo limite è legato alla specificità normativa e istituzionale italiana, caratterizzata da un sistema bilaterale particolarmente sviluppato e da un quadro legislativo consolidato. Ciò rende i risultati potenzialmente meno trasferibili a Paesi con modelli regolativi differenti, riducendo la comparabilità internazionale.

Inoltre, la ricerca si è focalizzata principalmente sulla percezione della soddisfazione lavorativa e sugli strumenti di welfare e formazione.

Altri fattori strutturali, come l'innovazione tecnologica, i cambiamenti macroeconomici o le dinamiche di contrattazione collettiva, potrebbero influenzare in modo significativo la relazione tra somministrazione e benessere lavorativo e meriterebbero ulteriori approfondimenti.

Infine, pur avendo integrato approcci teorici e pratici, il lavoro non ha potuto sviluppare analisi longitudinali di lungo periodo. L'osservazione nel tempo dei lavoratori somministrati potrebbe offrire risultati ancora più solidi e approfonditi, utili per validare ulteriormente il framework proposto.

Il percorso di ricerca sviluppato in questo lavoro ha permesso di esplorare in modo approfondito il fenomeno del lavoro in somministrazione, collocandolo all'interno delle trasformazioni strutturali del mercato del lavoro contemporaneo.

L'analisi ha mostrato come, nonostante la sua natura flessibile, questo modello possa rappresentare una forma di occupazione solida e strutturata, capace di garantire tutele, formazione e prospettive professionali grazie alla presenza di strumenti bilaterali specifici. Il sistema italiano, con Ebitemp e Forma.Temp, costituisce un

esempio particolarmente rilevante di come sia possibile coniugare flessibilità e sicurezza.

In questo contesto, la soddisfazione lavorativa si conferma una leva strategica per promuovere benessere individuale e performance organizzativa. La costruzione di un framework teorico originale, elaborato nell'ambito di questa tesi, consente di leggere la soddisfazione non come un fenomeno unidimensionale, ma come il risultato dell'interazione tra tre livelli: la dimensione contrattuale e di tutela, quella organizzativa e gestionale e infine quella esperienziale e percettiva.

Tale modello valorizza il ruolo della relazione trilaterale tra agenzia, impresa utilizzatrice e lavoratore, offrendo una chiave interpretativa utile sia per la ricerca sia per la pratica professionale.

L'analisi del caso Generazione Vincente S.p.A. ha mostrato come l'adozione di strategie organizzative mirate, quali la presenza di un CRM Team dedicato alla gestione integrata delle relazioni, possa tradursi in risultati concreti in termini di engagement, motivazione e retention.

Questo conferma che la qualità delle relazioni tra i tre attori della somministrazione rappresenta un elemento determinante per l'efficacia complessiva del modello.

In prospettiva, questo lavoro suggerisce di superare una visione riduttiva della somministrazione come forma di impiego transitoria. Essa può, al contrario, costituire un canale qualificato e sostenibile di inclusione lavorativa, sviluppo delle competenze e coesione sociale.

In un mercato del lavoro sempre più complesso, investire nella soddisfazione del lavoratore significa rafforzare la competitività delle imprese, migliorare la qualità dell'occupazione e sostenere l'equilibrio tra efficienza economica e dignità professionale.

In conclusione, la soddisfazione lavorativa non rappresenta soltanto un obiettivo sociale, ma una leva strategica per il futuro del lavoro in somministrazione. È su questo equilibrio dinamico — tra tutele, opportunità e relazioni — che si giocherà una parte importante dell'evoluzione del mercato del lavoro dei prossimi anni.

Bibliografia

- Maslow: “*A Theory of Human Motivation.*” – 1943.
- Anders Kjellberg: “*Sweden: collective bargaining under the industry norm*” - 2019
- AssoLavoro, WEC: “*Il lavoro in somministrazione negli ultimi dieci anni*” – 2021
- Fredrickson: “*The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions*” – 2001.
- Datalab Assolavoro: “*Il mercato del lavoro in somministrazione – rapporto annuale 2025*”.
- De Cuyper, N., & De Witte, H.: “*Job insecurity in temporary versus permanent workers: Associations with attitudes, well-being, and behaviour*” – 2007.
- De Cuyper, N., Notelaers, G., & De Witte, H.: “*Job insecurity and employability in fixed-term contractors, agency workers, and permanent workers.*” – 2009.
- Direttiva Europea 2008/104/CE
- Eurostat: “*Temporary and Permanent Employment Statistics*” – 2024.
- Greenberger, Strasser, Cummings & Dunham: “*The impact of personal control on performance and satisfaction*” – 1989.
- Hakansson et al.: “*Explaining job insecurity for temporary agency workers: A comparison between Sweden and Belgium*” -2017.
- Hunefeld et al.: “*Job satisfaction and mental health of temporary agency workers in Europe: a systematic review and research agenda.*” -2019.
- Ibrahim et al: “*Prediction of Wellbeing from Psychosocial Work Environment Factors*” – 2019.
- Ipsos: “*Il mondo del lavoro e i contratti in somministrazione*” -2025.
- ISTAT: “*Indicatori Demografici anno 2023*” - 29 marzo 2024.
- ISTAT: “*Previsioni della popolazione residente e delle famiglie*” – 24 luglio 2024.

- Jin, Seo, Shapiro: “*Do happy leaders lead better? Affective and attitudinal antecedents of transformational leadership*” – 2016.
- L.M. Saari, T.A. Judge: “*Employee attitudes and job satisfaction.*” – 2004.
- M. Riketta: “*The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies.*” – 2008.
- Moorman et al.: “*Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship*” – 1991.
- P. Bockerman, P. Ilmakunnas: “*The Job Satisfaction-Productivity Nexus: A Study Using Matched Survey and Register Data. ILR Review*” – 2012.
- P. Dolan, T. Peasgood. M. White: “*Do we really know what makes us happy? A review of the economic literature on the factors associated with subjective well-being.*” – 2008.
- Peroni, Pettinger, Sarracino: “*Productivity gains from job satisfaction in Europe*” – 2022.
- R. Bagozzi: “*Performance and Satisfaction in an Industrial Sales Force: An Examination of Their Antecedents and Simultaneity*” – 1980.
- Schulte et al: “*Well-being Concepts and Components in Occupational Safety and Health*” – 2021.
- Sorensen et al: “*Integrating Worksite Health Protection and Health Promotion: A Conceptual Model for Intervention and Research*” – 2016.
- Sorensen et al. “*The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance.*” – 2002.
- Sorensen et al: “*The Future of research on work, safety, health and wellbeing: A guiding conceptual framework.*” – 2021.
- Svalund, J., & Berglund, T.: “*Fixed-term employment in Norway and Sweden: A pathway to labour market marginalization?*” – 2018.