

Lavori in corso

I servizi privati per il lavoro
e il possibile contributo all'occupabilità femminile.

Il documento è a cura di Valentina Cardinali
ISFOL Area Ricerche sui sistemi del lavoro
Dirigente Franco Deriu

Si ringraziano gli autori e gli enti dei contributi riportati nel testo.

Indice

| | |
|--|----|
| Premessa | 4 |
| 1. Il contesto. Gli operatori privati del mercato del lavoro | 6 |
| 1.1 <i>Gli elenchi degli operatori accreditati al dicembre 2009</i> | |
| 2. I Sistemi di Intermediazione. La somministrazione di lavoro: dalla crisi un nuovo ruolo per gli operatori | 25 |
| 3. Rapporti tra servizi pubblici e privati | 31 |
| 4. La cooperazione tra pubblico e privato | 36 |
| 5. Un focus specifico sull'outplacement | 39 |
| 6. Il lavoro in somministrazione in Italia 2008-2009 | 42 |
| 6.1 <i>Le tendenze generali</i> | |
| 6.2 <i>I lavoratori interinali per genere e classi di età</i> | |
| 6.3 <i>La distribuzione territoriale dei lavoratori interinali</i> | |
| 6.4 <i>Il primo trimestre 2009: gli andamenti tendenziali</i> | |
| 6.5 <i>Distribuzione per settore produttivo degli interinali equivalenti a tempo pieno e durata delle missioni</i> | |
| 7. ... lavori in corso. | 49 |

Premessa

La gestione dell'attuale contesto di crisi economica e occupazionale, da un punto di vista normativo e procedurale parte dalla Legge 2/09 e successivi provvedimenti attuativi e poggia sull'Accordo stato Regioni del 13 febbraio 2009. Tale Accordo assegna alla funzione di intermediazione, ricollocazione e formazione un ruolo strategico e conseguentemente rende i servizi privati al lavoro, diversi per mission, natura e tipologia di servizi erogati, un soggetto determinante nella gestione delle dinamiche connesse alle crisi settoriali, industriali e occupazionali.

La crisi economica e occupazionale ha inevitabilmente portato all'aumento della platea dei soggetti da inserire in processi di politica attiva e di inserimento o reinserimento lavorativo, acuendo l'esposizione sul mercato dei target già definiti "deboli". Il ruolo dei servizi privati, pertanto, diventa rilevante non solo per la platea "tradizionale" di intervento, ma anche per il target di percettori di ammortizzatori sociali nelle sue diverse configurazioni.

Il sistema degli ammortizzatori in Italia, grazie agli interventi di estensione previsti nell'ultimo anno (d.l. n. 185/2008; d.l. n. 5/2009; d.l. n. 78/2009), ha ridimensionato l'impatto della crisi economica e finanziaria sui redditi dei lavoratori. Ma la fuoriuscita dalla crisi dal punto di vista occupazionale passa necessariamente attraverso un rilancio e una responsabilizzazione dei servizi per l'impiego pubblici e privati e dalla piena efficacia delle politiche attive.

Nell'ambito delle politiche attive i servizi per l'impiego, proprio in questa fase di crisi, devono essere in grado di svolgere quei compiti nuovi di amministrazione attiva che la riforma degli ultimi anni ha assegnato ai servizi competenti e ai soggetti pubblici, assicurando quella che il *Libro Bianco sul futuro del modello sociale* chiama la "presa in carico della persona" con riferimento alle transizioni che caratterizzano la vita professionale del capitale umano: dalla formazione al lavoro, dalla condizione di occupazione a quella di Cassa Integrazione e/o disoccupazione a quella di nuova occupazione.¹

I servizi per il lavoro in Italia sono notoriamente colpiti dalla forte differenza nella qualità dei servizi esistente tra il nord e il sud del paese, in particolare in un settore in cui i servizi dovrebbero promuovere proprio nelle Regioni più deboli l'orientamento e l'occupazione favorendo al contempo l'incontro tra domanda e offerta. Se la riforma del mercato del lavoro del 2003 prevedeva anche un ruolo "pubblico" delle agenzie del lavoro private, ad oggi tuttavia dove è più debole il servizio pubblico, quello privato lo è parimenti. Ma come stimolare i soggetti privati a prendere in carico i soggetti disoccupati e in particolare i soggetti più svantaggiati? Le proposte di riforma in corso prevedono dei "fees" per ogni disoccupato reinserito nel mercato del lavoro, in relazione alle condizioni del mercato del lavoro e delle caratteristiche del capitale umano. I soggetti privati hanno certamente un vantaggio competitivo derivante dalla specializzazione in alcuni servizi che non hanno i soggetti pubblici. Questi ultimi però devono cogliere le opportunità e i percorsi che la recente riforma della pubblica amministrazione propongono all'intero settore pubblico al fine di migliorare i servizi all'utenza.

Dato questo scenario di riforma, ad oggi, tuttavia, non è possibile disporre a livello nazionale documentazione che descriva in termini quantitativi censuari l'operato dei servizi privati all'impiego, e quindi non è quantificabile nemmeno il rapporto tra donne e servizi di intermediazione privata. Esistono dati o studi a livello locale ma manca un'ottica più ampia ai fini di una valutazione generale sul complesso dei servizi privati al lavoro.

L'esigenza adesso è ancora più forte perché i servizi privati diventano soggetto riconosciuto dei processi di ricollocazione al lavoro (cfr. Legge 2, Accordo Stato regioni), ma sono in generale un soggetto importante che agisce in un mercato del lavoro frammentato di per sé, e ancor di più per le donne.

Esistono oggettive difficoltà di base a comporre questo quadro, perché:

¹F. Verbaro I servizi per il lavoro, il ruolo del pubblico e la fuoriuscita dalla crisi Bollettino Adapt, 3 novembre 2009

- L'universo dei servizi privati comprende tipologie di soggetti diversi (APL; Agenzie di somministrazione, intermediari speciali) che hanno una diversa gestione e una diversa *mission* (ad esempio, alcuni sono generalisti, altri si occupano invece di servizi specifici);
- non tutti hanno autonomia finanziaria e gestionale e quindi non tutti hanno la possibilità di fornire dati sull'utenza e sui servizi resi (es: alcune agenzie non sono autonome, ma bisogna ricorrere alla casa madre (che in alcuni casi può essere anche una multinazionale all'estero) o alla filiale più prossima il che comporta tempi lunghi e non assicura un'uniformità di trattamento.
- Inoltre, in quanto soggetti privati, non c'è un obbligo di trasparenza come per il settore pubblico e questo rende complessa la pubblicizzazione dei dati e delle informazioni.

Ciò premesso, non è utile interrogare direttamente i singoli servizi, ossia ogni singola agenzia per il lavoro, ogni singolo ufficio. L'unica strada per superare questa frammentarietà è stata ricorrere agli enti che raggruppano tutte queste società confrontandoci con loro sullo stato dell'arte e ponendo al dibattito le relative questioni.

1. Il contesto. Gli operatori privati del mercato del lavoro

Le Agenzie per il lavoro sono operatori abilitati, attraverso autorizzazione rilasciata dal Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, come previsto dalla disciplina contenuta agli art. 4, 5 e 6 del D.Lgs. 276/2003, ed iscritte in un apposito albo informatico.

Le Agenzie possono svolgere le attività di seguito elencate ai sensi dell' art. 2 del D. Lgs. 276/2003.

- a. **Somministrazione di lavoro:** fornitura professionale di manodopera, a tempo determinato. Consiste nel mettere a disposizione di soggetti utilizzatori della prestazione di lavoro subordinato di lavoratori direttamente assunti dal somministratore. Il lavoratore è quindi a tutti gli effetti dipendente dell'Agenzia di somministrazione, ma lavora presso un altro soggetto da cui riceve le direttive per lo svolgimento della propria attività.
- b. **Intermediazione:** l'attività di mediazione tra domanda e offerta di lavoro. Comprende, la raccolta dei "curricula" dei potenziali lavoratori, la preselezione, la promozione e gestione dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro, la progettazione ed erogazione di attività formative finalizzate all'adeguamento delle competenze o delle capacità dei lavoratori.
- c. **Ricerca e selezione del personale :** attività di consulenza finalizzata all'individuazione di candidature idonee a ricoprire una più posizioni lavorative in seno all'organizzazione e su specifico incarico del committente e comprensiva di analisi del contesto organizzativo dell'organizzazione committente, individuazione e definizione delle esigenze della stessa, definizione del profilo di competenze e di capacità della candidatura ideale, pianificazione e realizzazione del programma di ricerca delle candidature attraverso una pluralità di canali di reclutamento, valutazione delle candidature individuate attraverso appropriati strumenti selettivi, formazione della rosa di candidature maggiormente idonee, progettazione ed erogazione di attività formative finalizzate all'inserimento lavorativo, assistenza nella fase di inserimento dei candidati, verifica e valutazione dell'inserimento e del potenziale dei candidati;
- d. **Supporto alla ricollocazione professionale :** l'attività è effettuata su specifico ed esclusivo incarico dell'organizzazione committente, ed è finalizzata alla ricollocazione di lavoratori nel mercato del lavoro.

Le agenzie private per il lavoro, dunque, divengono un elemento fondante del mercato del lavoro. Il regime di autorizzazione a livello nazionale e di accreditamento al livello regionale assicura un rapporto simmetrico tra servizi pubblici e servizi privati, destinato al raccordo ed all'integrazione.

Le agenzie private per il lavoro, ancora, possono svolgere tutte le funzioni e le attività cui sono abilitati i servizi pubblici per l'impiego. Lo scopo è migliorare, in regime di concorrenza/cooperazione, l'efficacia dell'incontro domanda/offerta. Il regime speciale di autorizzazione, inoltre, completa la ripartizione delle competenze in attuazione del principio di sussidiarietà verticale, con l'estensione ad altri soggetti pubblici delle funzioni di intermediazione.

Per essere autorizzate le Agenzie devono possedere i requisiti giuridici e finanziari prescritti dall' art. 5 del D.Lgs. 276/2003. È inoltre previsto un procedimento di accreditamento art. 7 D.Lgs. 276/2003 da parte delle Regioni che consente alle Agenzie di partecipare alla rete regionale dei Servizi per l'impiego².

² Requisiti per il rilascio dell'autorizzazione a tempo indeterminato: Circ Min. 14 luglio 2006 n. 20/2006 : Decorsi due anni, su richiesta dell'Agenzia autorizzata provvisoriamente, il Ministero del lavoro rilascia l'autorizzazione a tempo indeterminato, entro i In attesa del rilascio - o del diniego - dell'autorizzazione a tempo indeterminato, la Circolare Ministeriale n. 20/2006 prevede la proroga dell'autorizzazione provvisoria. Per le Agenzie di somministrazione ed intermediazione una volta concessa l'autorizzazione a tempo indeterminato, ogni due anni è svolta anche la verifica della prevalenza dell'oggetto sociale, anche se non esclusivo, sulla base dei dati di contabilità analitica che devono essere desumibili da ogni unità operativa, nel senso che l'attività oggetto dell' autorizzazione deve riguardare almeno il 50,1 per cento delle attività dell'Agenzia svolte nell'arco dei ventiquattro mesi Circolare Ministeriale n. 20/2007.

Per alcuni soggetti pubblici e privati si applica una disciplina specifica per il rilascio dell'autorizzazione ministeriale allo svolgimento dell'attività di intermediazione. I soggetti pubblici e privati interessati sono quelli previsti dall' art. 6, co. 1, 2, 3, 4 del D.Lgs. 276 2003:

1. Le Università, pubbliche e private (art. 6, co. 1)
2. Le Fondazioni universitarie, con oggetto l'alta formazione (art. 6, co. 1)
3. I Comuni (singoli o associati nelle forme di Unione di Comuni o
4. Comunità Montane), Le Camere di Commercio, le scuole di secondo grado (art. 6, co. 2)
5. Le Associazioni sindacali a livello nazionale, le associazioni di diritto privato riconosciute, gli enti bilaterali (art.6, co. 3)
6. L'Ordine nazionale dei consulenti del lavoro (art. 6 co. 4);

Nell'ambito dei regimi particolari bisogna distinguere: - Autorizzazioni concesse ope legis a favore di Università pubbliche e private e le Fondazioni universitarie, che non devono chiedere il rilascio di un provvedimento di autorizzazione (art 6, co. 1). Le Autorizzazioni che possono essere concesse sulla base di requisiti ridotti: in questo caso i soggetti interessati - Comuni, Camere di Commercio, Scuole di secondo grado, Associazioni sindacali a livello nazionale, associazioni di diritto privato riconosciute ed Enti bilaterali e l'Ordine nazionale dei consulenti del lavoro - devono chiedere l'autorizzazione ministeriale dimostrando il possesso di requisiti. Non sono prescritti i requisiti finanziari-capitale sociale e costituzione di garanzie cauzionali e/o fideiussorie- ed è sempre necessaria l'assenza di finalità di lucro.

La normativa di riferimento per la disciplina è la seguente:

- Legge 14 febbraio 2003, n. 30 Decreto legislativo 10/9/2003, n. 276 (Gazzetta Ufficiale n. 235 del 9 ottobre 2003 - Supplemento Ordinario n. 159)
- Decreto del Ministero del lavoro e delle politiche sociali 5/5/2004 (G.U. n. 153 del 2/7/2004)
- Decreto ministero del lavoro e delle politiche sociali 23/12/2003 (G.U. n. 52 del 3/3/2004)
- Circolare ministeriale 24/6/ 2004, n. 25
- Circolare ministeriale 2/7/ 2004, n. 27
- Circolare ministeriale 21/7/ 2004, n. 30
- Circolare ministeriale 14/7/ 2006, n. 20
- Circolare ministeriale 5/7/ 2007, n. 20

La fonte: albo informatico

L'Albo informatico delle agenzie per il lavoro è il registro elettronico in cui sono iscritte le Agenzie per il lavoro autorizzate. E' affidato alla Direzione generale per il mercato del lavoro. E' in cinque sezioni dove sono iscritte le agenzie di:

1. somministrazione di lavoro di tipo «generalista», abilitate a tutte le attività riportate all'articolo 20 del decreto 276/03;
2. somministrazione di lavoro «specialista», idonee a svolgere una delle attività specifiche dell'articolo 20 (indicate nel comma 3 dalle lettere a ad h);
3. intermediazione;
4. ricerca e selezione del personale;
5. supporto alla ricollocazione professionale.

1.1 Gli elenchi degli operatori accreditati al dicembre 2009

LISTA Agenzie private generaliste

| | Nome Società | Telefono | Indirizzo | Pr. | Naz. |
|-----|--|--------------|---|-----|------|
| 1. | ADACTA S.p.a. | 051-19982345 | Via dell'Artigianato, 13 | BO | IT |
| 2. | ADECCO ITALIA S.p.A. | 02-88141 | Piazza Diaz 2 | MI | IT |
| 3. | AGENZIAPIU' S.p.a | | Via Beatrice d'Este 26 | MI | IT |
| 4. | ALI S.p.A. | 06-54220812 | Viale dell'Esperanto 71 | RM | IT |
| 5. | ALMA S.P.A. AGENZIA PER IL LAVORO | 0432-482893 | Via Nazionale 8 | UD | IT |
| 6. | ALTRO LAVORO S.p.A. | 055-2466353 | Via Magliabechi 7 | FI | IT |
| 7. | ARCHIMEDE S.p.A. | 0522-308147 | Viale Isonzo n. 42 | RE | IT |
| 8. | AREAJOB S.p.A. | 0522 883405 | P.zza Bianello, 7/A | RE | IT |
| 9. | ARTICOLO1 S.p.A. | 06-326970 | Via Francesco Benaglia 13 | RM | IT |
| 10. | ATEMPO S.p.A. | 011-9027088 | Strada Torino n. 43 | TO | IT |
| 11. | AXL S.r.L. | 035-4943475 | Via XXIV Maggio 10 | BG | IT |
| 12. | CAREWORK INTERNATIONAL S.p.a. | 0332-831736 | Via Carducci 32 | MI | IT |
| 13. | COLLOCAMENTO S.P.A. | 0116692092 | PIAZZA MARCONI 48 STRA | VE | IT |
| 14. | COOPERJOB S.p.A. | | Via G. Galilei n. 2 | BZ | IT |
| 15. | D.D.L. DIMENSIONE DEL LAVORO S.P.A. | 02-58318347 | VIALE SABOTINO 16 | MI | IT |
| 16. | DELTA 2 S.P.A. | 030-2942306 | Via Solferino 44/a | BS | IT |
| 17. | DURING S.p.a. | 01119703551 | CORSO GALILEO FERRARIS | TO | IT |
| 18. | E-WORK S.p.A. | 02-673381 | Viale Tunisia 50 | MI | IT |
| 19. | EASY JOB S.R.L. | 0248464147 | Viale Italia 10/A | MI | IT |
| 20. | ELAN IT RESOURCE S.P.A. | 02/230035500 | VIA ROSSINI 6/8 | MI | IT |
| 21. | IC OUTSORCING S.R.L. | 049-8288111 | Corso Stati Uniti 14 | PD | IT |
| 22. | IDEA LAVORO S.p.A. | 0672672063 | VIA LATINA, 20 | RM | IT |
| 23. | IN JOB S.p.A. | 045-8287611 | Via del Perlar 37/b | VR | IT |
| 24. | INFOR GROUP S.p.A. | 02668141 | VIA LARIO N.16 | | IT |
| 25. | INJOB CENTRO ITALIA S.p.A. | 045 8287611 | VIA DEL PERLAR, 37/B | VR | IT |
| 26. | INLAVORO Spa | 045-8250381 | Via E. Fermi n. 13/A | VR | IT |
| 27. | INNOVEX STAFF SERVICES S.r.l. | 02926061 | Via Brescia, 28 | MI | IT |
| 28. | INTEMPO S.P.A. | 02/281751 | Via Palmanova, 67 | MI | IT |
| 29. | INTERIM25 ITALIA S.R.L | 080-5681229 | Via Cardinale Ciasca 19 | BA | IT |
| 30. | INTRADE S.p.A. | 02-89289000 | Corso di Porta Nuova n. 46 | MI | IT |
| 31. | JUST ON BUSINESS | 02-317426 | Via Massena 8 | MI | IT |
| 32. | KELLY SERVICES S.p.A. | 02-880731 | Via Dante 7 | MI | IT |
| 33. | LAVORINT RISORSE S.P.A. | 02-81834055 | Via G. Watt 27/1 | MI | IT |
| 34. | LAVORO MIO- AGENZIA PER IL LAVORO S.P.A. | 030-2807600 | Via della Stazione 5 | BS | IT |
| 35. | LAVORO.DOC S.P.A. | 089-3856388 | Via A. Moro c/o Centro Commerciale "Il Granaio" | SA | IT |
| 36. | LAVOROPIU' S.p.A. | 051-4075832 | Via Barozzi n. 8 | BO | IT |
| 37. | LIFE IN S.p.a. | 0302061300 | VIA CRETA, 31 | BS | IT |
| 38. | LOGISTICA S.R.L. | 0828344400 | VIA DELLE INDUSTRIE | SA | IT |
| 39. | MANPOWER S.p.A. | 02-230031 | Via Rossini 6/8 | MI | IT |
| 40. | MANUTENCOOP | 051-3515111 | Via Poli 4 | BO | IT |
| 41. | MARVECS S.r.l. | | Via Felice Casati n. 16 | MI | IT |
| 42. | MAW MEN AT WORK S.p.A. | 030-2428345 | Via Corfù n. 50 | BS | IT |
| 43. | MAXWORK S.p.A. | 0382-67738 | Largo Porta Nuova n. 14 | BG | IT |
| 44. | MERIDIEN NURSE SERVICE S.R.L. | 0415085127 | VIA FRANCESCO DE SANTICS, 2 | VE | IT |
| 45. | METIS S.p.A. | 02-671961 | Viale Restelli 3/7 | MI | IT |
| 46. | NUOVE FRONTIERE LAVORO S.P.A. | 0815527316 | VIA SANTA BRIGIDA, 51 | NA | IT |
| 47. | OASI LAVORO S.P.A. | 0516337166 | Via Novelli 1/E | BO | IT |
| 48. | OBIETTIVO LAVORO S.p.A. | 02-281751 | Via Palmanova 67 | MI | IT |
| 49. | OGGI LAVORO | 012425340 | Via Torino, 52 | TO | IT |
| 50. | OLYMPIA S.p.A. | 02-29534092 | Via G. Fara n. 20 | MI | IT |
| 51. | OPENJOB S.p.A. AGENZIA PER IL LAVORO | 0331-183001 | Via Marsala 40/c | VA | IT |
| 52. | ORIENTA S.p.A. | 06-72902244 | Viale Bruno Rizzieri 203 | RM | IT |
| 53. | ORION SOCIETA' COOPERATIVA | 0522-5441 | VIA BRUNO BUOZZI N. 2 | RE | IT |
| 54. | PAGE PERSONNEL ITALIA S.p.A. | 02806801 | Via Spadari 1 | MI | IT |
| 55. | POLTIME SP.Z.O.O | | Via Dunin - Wasowicza 24/43 | | PL |

| | | | | | |
|-----|--------------------------------------|-------------|------------------------------|----|----|
| 56. | PUNTO LAVORO S.P.A. | 02-20241540 | Via A. Caretta 3 | MI | IT |
| 57. | QUANTA S.P.A. AGENZIA PER IL LAVORO | 02-833871 | Corso di Porta Ticinese 12 | MI | IT |
| 58. | RANDSTAD ITALIA S.p.A. | 02-6764261 | Via Lepetit n. 8 - 10 | MI | IT |
| 59. | REALJOB AGENZIA PER IL LAVORO S.P.A. | | Via Cettolini sn | CA | IT |
| 60. | RISORSE - S.p.A. | 02-89159421 | Via Ettore Ponti 18 | MI | IT |
| 61. | ROBERT HALF S.R.L. | 02 62711411 | Via Vincenzo Monti n.15 | MI | IT |
| 62. | SCELTE STRATEGICHE S.R.L. | 055 2322509 | Via Sirtori, 25 | FI | IT |
| 63. | SLOTIME S.P.A. | | Via Kosická sn 37 | | SK |
| 64. | START PEOPLE S.P.A. | 0269776001 | Via G.Murat, 23 | MI | IT |
| 65. | SYNERGIE ITALIA S.P.A. | 011-5618749 | Via Giolitti 15 | TO | IT |
| 66. | TEMPOR S.p.A. | 06729631 | Via G. B. Morgagni 28 | MI | IT |
| 67. | TEMPORARY S.p.A. | 02-806979 | Via Pantano 2 | MI | IT |
| 68. | TRENKWALDER S.r.l. | 059-822209 | Via Santi 4/6 | MO | IT |
| 69. | UMANA S.p.A. | 041-2587311 | Via Colombara 113 | VE | IT |
| 70. | UNIQUE S.p.A. | | Via G. Murat n. 23 | MI | IT |
| 71. | WINTIME S.p.A. | 0817349235 | VIA MOLISE 7/9 | NA | IT |
| 72. | WORKFORCE ON LINE S.p.a. | 0283394218 | Via Privara del Gonfalone, 4 | MI | IT |
| 73. | YOUS AGENZIA PER IL LAVORO S.P.A. | 0498230004 | Via N. Tommaseo | PD | IT |

LISTA Agenzie private di tipo specialista

AIZOON CONSULTING S.R.L.

011 19507211

Via Po, 14

TO IT

LISTA Agenzie private di intermediazione

| | Nome Società | Telefono | Indirizzo | Pr. | Naz. |
|-----|--|-------------|----------------------------------|-----|------|
| 1. | ANMIL ONLUS | 06 54196230 | Via Adolfo Ravà, 124 | RM | IT |
| 2. | CONFAPI | | via della Colonna Antonina 52 | | |
| 3. | CONFINDUSTRIA | 06/5903238 | Via A. Borgoni, 8 | RM | IT |
| 4. | CONSORZIO IDEA LAVORO | | Via Bobbio, 21/23 | TO | IT |
| 5. | FEDERCASALINGHE - FEDERAZIONE NAZIONALE CASALINGHE | | Piazza Benedetto Cairoli n. 2 | RM | IT |
| 6. | FONDAZIONE CONSULENTI PER IL LAVORO | 0659648413 | Via Cristoforo Colombo, 456 | RM | IT |
| 7. | FONDIRIGENTI GIUSEPPE TALIERCIO | 065903902 | Via IV Novembre, 152 | RM | IT |
| 8. | INTRAPRENDERE | 06/8844998 | Via Arno, 10 | RM | IT |
| 9. | MESTIERI - CONSORZIO DI COOPERATIVE SOCIALI | | via Rose di Sotto, 53 | BS | IT |
| 10. | PIAZZA DEL LAVORO SOC, CONSORTILE A RESP. LIMITATA | 0968419442 | Via Carducci n. 32 | MI | IT |
| 11. | POLISERVICE S.r.l. | 0648902689 | Via Farini, 16 | RM | IT |
| 12. | RISORSA LAVORO | | Via Lario, 16 | MI | IT |
| 13. | SCUOLA SUPERIORE DI PSICOLOGIA PPLICATA "G. SERGI" | | Via F. Carbone n. 4 | RC | IT |
| 14. | U.N.M.S. UNIONE NAZ. MUTILATI E INV. PER SERVIZIO | | Via Savoia n. 84 | RM | |
| 15. | UNSC -UNIONE SINDACALE IMPRENDITORI E COLTIVATORI | 06/58333803 | Via Bargoni 8 | RM | IT |
| 16. | WORKOPP | 0523/324721 | Stradone Farnese, 3 | PC | |

LISTA Agenzie private di ricerca e selezione

| | Nome Società | Telefono | Indirizzo | Pr. | Naz. |
|-----|--|--------------|-----------------------------------|-----|------|
| 1. | 2A&F CONSULTING S.R.L. | 02-36556237 | Corso di Porta Vittoria 12 | MI | IT |
| 2. | 4TALENT S.P.A. | 011-5119897 | C.so Stati Uniti, 55 | TO | IT |
| 3. | 7R S.r.l. | | Viale Giovanni da Cermenate n. 64 | MI | IT |
| 4. | A & G S.r.L. | 011530396 | Corso Stati Uniti | TO | IT |
| 5. | A-CONSULTING S.r.l. | 0422-546555 | Via San Nicolò 9 | TV | IT |
| 6. | A.T. KEARNEY S.p.a. | 02-762951 | Corso Venezia 36 | MI | IT |
| 7. | A.Z. TEAM GROUP S.R.L. | 0245478931 | VIA UGO CARLETTI 13 | RM | IT |
| 8. | AB. SP. NUOVA FIDES MINERVA S.N.C. | | ViaLeonardo da Vinci, 19 | VR | IT |
| 9. | ABOUT JOB S.A.S. di SABINA ROSSO & C. | 0117497572 | CORSO TASSONI 79/4 | TO | IT |
| 10. | ABS CONSULTING S.a.s di Redelotti S. & C. | 0422-545939 | Via Zenson di Piave 2/A | TV | IT |
| 11. | ACCENT JBS FOR PEOPLE ITALY S.r.l. | | Via Einaudi n. 4 | CO | IT |
| 12. | ACTION LEARNING CONSULTING S.R.L. | 06-97605350 | Viale Manzoni 22 | RM | IT |
| 13. | ADAMI & ASSOCIATI SRL | 0258325219 | CORSO DI PORTA ROMANA N. 122 | | |
| 14. | ADFOR HUMAN RESOURCES S.R.L. | 0225201411 | Via L.G. Columella n. 40 | MI | IT |
| 15. | ADOC GROUP S.r.l. | 011-4377266 | Via Casalis 33 | TO | IT |
| 16. | ADPERSONAM S.R.L. | 0522-515134 | Via della Costituzione 23 | RE | IT |
| 17. | Advancers Executive S.r.l. | 02-913971 | Via Lepetit, 8 - 10 | MI | IT |
| 18. | AEFFE SVILUPPO RISORSE UMANE S.r.l. | 02-867282 | Via Carducci 36 | MI | IT |
| 19. | AEGIS S.r.l. | 02-72094487 | Via dei Piatti 9 | MI | IT |
| 20. | AENEAS S.r.l. | | Corso Garibaldi 33 | PN | IT |
| 21. | AGENZIA MESSNER di Rudolf Messner & C. S.a.s. | 0472-801222 | Via Fienili 9 | BZ | IT |
| 22. | AIMING ITALIA S.R.L. | | Via Vincenzo Bellini 11 | MI | IT |
| 23. | AIMS Italia Management Consulting S.r.l. | 02-76394366 | Via Salvini 3 | MI | IT |
| 24. | AIRENIS S.a.s. di Sonia Montorsi e C. | 0522-262572 | Via Emilia Est 27/1A | RE | IT |
| 25. | AL LAVORO S.R.L. | 049-8765132 | via Palermo 36 | PD | IT |
| 26. | ALBATROS S.A.S. | 0309902671 | VIA F. AGNELLO 68/D | BS | IT |
| 27. | ALEXANDER MANN SOLUTION S.P.A. | 02-72546453 | Via Torino 2 | MI | IT |
| 28. | ALFA.PI RISORSE di Paola Cenedese e C. s.a.s. | 051-402960 | Via Trento 34 | BI | IT |
| 29. | ALMAGROUP S.R.L. | 0522-1711908 | Via Cavallotti 16 | RE | IT |
| 30. | ALMALAUREA S.r.l.- Società Unipersonale | 051-6088919 | Via Masini 36 | BO | IT |
| 31. | ALMEDA S.r.l. | 02/5466206 | Via Giovanni Antonio Amadeo 41 | MI | IT |
| 32. | ALTA BRIANZA S.R.L. | 0362 -354172 | Piazza Roma n. 18 | MI | IT |
| 33. | ALTER SOCIETA' COOPERATIVA | 080/3387576 | Via Rosa Picca n. 107 | BA | IT |
| 34. | ALTRA CONSULENZA S.N.C. DI TIZIANA RIVELLI E ROBER | 059688749 | VIA MAGNAVACCA 97 | MO | IT |
| 35. | ALVIN CONSULTING S.R.L. | 02-54101959 | Corso Lodi 47 | MI | IT |
| 36. | AMBIRE S.R.L. | 0654211083 | Via F.Cesi, 72 | RM | IT |
| 37. | ANCI Servizi S.r.l. | 06/367621 | P.zza Cola di Rienzo, 69 | RM | IT |
| 38. | ANDREA POLETTI & ASSOCIATI S.r.l. | 02-97485154 | Via Volta n. 25 | MI | IT |
| 39. | ANDROS RISORSE UMANE A MISURA D'IMPRESA S.a.s. | 011-676312 | Corso Massimo D'Azeglio 106 | TO | IT |
| 40. | ANTAL INTERNATIONAL LIMITED | 02-8060601 | Via Santa Maria Segreta 6 | MI | IT |
| 41. | ANTALINTERNATIONAL ITALY LTD | 02 76001139 | Via Santa Maria Segreta, 6 | MI | IT |
| 42. | ANTEEO & PARTNERS S.r.l. | 0245473790 | Foro Buonaparte 57 | MI | IT |
| 43. | Antesi S.r.l. | 02/7256571 | Via Manzoni, 31 | MI | IT |
| 44. | APIEMME CONSULENZE S.a.s di Birga Ambra | 02-95301992 | Via Larga 11 | MI | IT |
| 45. | Apro Servizi S.r.l. | 0173/284922 | strada Castelgherlone 2/a | CN | IT |
| 46. | AQUERO' S.r.l. | 02/67490556 | Via Gioia Melchiorre 75 | MI | IT |
| 47. | AR.CA. SELEMATIC S.a.s. | 02-890100912 | Via Sant'Agnesa 3 | MI | IT |
| 48. | ARDEA S.r.l. | 0521967459 | via Sant'Eurosia 53 | PR | IT |
| 49. | ARETHUSA S.r.l. | 02/48017678 | Corso Magenta, 60/62 | MI | IT |
| 50. | ARIES S.r.l. | 02-48022616 | Via Giacomo Leopardi 26 | MI | IT |
| 51. | ARKE' S.r.l. | 0523-315580 | Galleria Santa Maria 6 | PC | IT |
| 52. | ARMENIA & ASSOCIATI S.r.l | 030/3775998 | PIAZZA DELLA LOGGIA, 4/5 | BS | IT |
| 53. | ARPA CONSULTING S.r.l. | 011-5611966 | Corso Re Umberto 30 | TO | IT |
| 54. | ARROW S.r.l. | 02-8051254 | Via Lupetta 2 | MI | IT |
| 55. | ARTEMIS S.r.l. | 0547/608251 | via Giordano Bruno, 144 | FO | IT |
| 56. | ASSIOMA SELEZIONE E SVILUPPO S.r.l. | 06-45438634 | Via Francesco Benaglia 13 | RM | IT |
| 57. | ASSIOMA.NET S.r.l. | 011-19709510 | Via G.Spano 6/11 | TO | IT |
| 58. | ASSISTANCE di LIBERO SABRINA e C. S.a.s. | | Via Cavazzana n. 15 | PD | IT |
| 59. | ATENEO IMPRESA S.P.A. | 06 69920231 | Corso Vittorio Emanuele II, | RM | IT |

| | | | | | |
|------|--|-------------|--|----|----|
| | | | 18 | | |
| 60. | ATHENA CONSULENZA DIREZIONALE S.r.l. | 02-760431 | Via Serbelloni 4 | MI | IT |
| 61. | ATMEN S. R. L. | 06-32803625 | PIAZZA G. MARCONI 15 | RM | IT |
| 62. | AVALON S.R.L. | | VIA DESENZANO, 14 | MI | IT |
| 63. | AXIA S.R.L. | 02-48011046 | Via Padre Reginaldo Giuliani 10 | MI | IT |
| 64. | AYMO Risorse Umane S.r.l. | | Corso Vittorio Emanuele II, 280 | CA | IT |
| 65. | B&S CONSULTING S.r.l. | 0383-892277 | Via Torino 34 | PV | IT |
| 66. | B-I Recruiting S.r.l. | 02-8055352 | Via G. Carducci 32 | MI | IT |
| 67. | B.B.C. SERVICE S.n.c. di Pozzati Alessandro | | Via Revere n. 3-5 | VE | IT |
| 68. | B.M. BUSINESS MANAGEMENT S.R.L. | 085-4311504 | Via San Marco 3 | PE | IT |
| 69. | BACHELOR SELEZIONE NEOLUREATI S.r.l. | 02-80509292 | Via Gonzaga 7 | MI | IT |
| 70. | Be More S.n.c. | 081/413124 | Via dei Mille, 40 | NA | IT |
| 71. | BEAUMONT KARLSON ITALIA S.R.L.-BK Italia srl | 02-7722961 | Via Cino del Duca 5 | MI | IT |
| 72. | BECOME PARTNER S.r.l. | | Largo Guido Donegani n. 2 | MI | IT |
| 73. | BERGAMO PARTNER S.a.s. di Ubiali Ferdinando & C. | 0354-863111 | Via Don Luigi Palazzolo 15 | BG | IT |
| 74. | BERNASCONI & ASSOCIATI S.r.l. | 031-271220 | Via Mugiasca 4 | CO | IT |
| 75. | BERTOTTI S.a.s. di Valentino Bertotti e C. | 02-48953676 | Via Lorenteggio, 41 | MI | IT |
| 76. | Bertotto & Partners S.r.l. | 02/5517036 | Via E. Cernuschi, 1 | MI | IT |
| 77. | BEST HR ITALIA SRL | 3397490354 | VIA VENTIMIGLIA N. 102/D | | |
| 78. | BEYOND INTERNATIONALS.R.L. | 02 86465467 | Viale Romagna, 73 | MI | IT |
| 79. | BFL S.r.l. | 0438-34543 | Viale Italia 193 | TV | IT |
| 80. | BIEMME CONSULTING s.n.c. di Barbieri R. & Menin M. | 0522-262613 | Via Emilia Ovest 50 | RE | IT |
| 81. | BOSCOLO S.R.L. | 049-8300696 | Viale Tirreno 88 | VE | IT |
| 82. | BOYDEN INSTITUTE S.r.l. | 06-6390273 | Via della Stazione di San Pietro 29 | RM | IT |
| 83. | BOYDEN INSTITUTE S.r.l. | 02-8055352 | Via Carducci 32 | MI | IT |
| 84. | BOYDEN INTERNATIONAL S.r.l. | 02-8055352 | Via Carducci 32 | MI | IT |
| 85. | BOYDEN INTERNATIONAL S.r.l. | 06-63844671 | Via della Stazione di San Pietro 29 | RM | IT |
| 86. | BOYDEN SEARCH S.r.l. | 02-8055352 | Via Carducci 32 | MI | IT |
| 87. | BRESCIA PARTNER | 030-2475498 | Via Ischia, 5 | BS | IT |
| 88. | BSI BUSINESS SERVICES INTERNATIONAL ITALIA S.r.l. | | Via Socrate 26 | MI | IT |
| 89. | BUONLAVORO S.r.l. | 0541-760235 | Piazzale Tosi 4 | RN | IT |
| 90. | BUSETTO & PARTNERS SRL | 0286337400 | VIA MORGAGNI N. 28 | | |
| 91. | BUSINESS CONSULTANTS S.R.L. | | VIA LA CITTADELLA N. 102 G | CL | |
| 92. | BUSINESS MANAGEMENT S.R.L. | 0818231978 | Via Amilcare Boccio n. 54 | NA | IT |
| 93. | BUSINESS POOL S.r.l. | 0471-301896 | Via Cassa di Risparmio 7 | BZ | IT |
| 94. | BUSINESS SERVICE S.r.l. | 0471/283739 | Via Armando Diaz, 21 | BZ | IT |
| 95. | C & P S.R.L. | 050-7213955 | Via Concette 12 | PI | IT |
| 96. | C.B.A. di Nizzolini Carlo S.a.s. | 0321/640021 | Via F.lli Rosselli, 4 | NO | IT |
| 97. | C.C.S. CENTRO CONSULENZE SERVIZI S.r.l. | 0536-830754 | P:zza A.DE Gasperi 15/A | MO | IT |
| 98. | C.U.R.S. COMPAGNIA UNIVERSITARI RICERCHE SOCIALI - | 091-347880 | Via Nicolò Garzilli | PA | IT |
| 99. | C.V. & A. S.R.L. | 02-45472865 | Via Catone 23 | MI | IT |
| 100. | CA.RI.S.MA Consulting S.a.s. | 045/8753461 | Via Garofoli, 78 | VR | IT |
| 101. | CABI CONSULTING S.r.l. | 0376-249935 | Via Pietro Verri 1 c/o Centro Direzionale Boma | MN | IT |
| 102. | CALENTI & PARTNERS S.R.L. | 02-72093043 | Via Durini 26 | MI | IT |
| 103. | CALVELLI RSP S.a.s di F. Calvelli e C. | 0575-300037 | Via Marco Perennio 46 | AR | IT |
| 104. | CAMBIAMENTI NELLE ORGANIZZAZIONI S.N.C. | 0422/337019 | Via L. Cattarin, 1 | TV | IT |
| 105. | CAPITALE UMANO S.a.s | 011-6566301 | Corso Marconi n. 39 | TO | IT |
| 106. | CAREERBUILDER ITALY S.r.l. | | Via Pordenone n. 8 | MI | IT |
| 107. | CARRIERE ITALIA S.A.S. di DOTT. CARLO ALBERTO BISI | 0522268219 | Via Tamburini n. 5 | RE | IT |
| 108. | CARTER & BENSON S.r.l. | 02-80509788 | FORO BUONAPARTE 22 | MI | IT |
| 109. | CEGOS SEARCH ITALIA S.p.a. | 02-806721 | Piazza Velasca 5 | MI | IT |
| 110. | CENTRO ASSISTENZA TECNICA CNFCOMMERCIO DI PRATO | 0574/43801 | Via Santa Trinità 27 | PO | IT |
| 111. | CENTRO INTERNAZIONALE FOR S.R.L. | 0444-291287 | Via Biron-Villa Zileri 102 | VI | IT |
| 112. | CENTRO NAZIONALE ISTRUZIONE PROFESSIONALE S.r.l. | 010-783671 | Via Tortona 2 D rosso | GE | IT |

| | | | | | |
|------|--|------------------|---|----|----|
| 113. | CENTRO SERVIZI SRL | 0835388251 | VIA DEI BIZANTINI N. 13/E | MT | IT |
| 114. | CENTRO STUDI S.r.l. | 049-8874804 | Via Ugo Foscolo 2/A | PD | IT |
| 115. | CERCASI' S.n.c. | 0461-260053 | Via Mancini - V.lo Dell'Adige 31 | TN | IT |
| 116. | CESIA Soc. Coop. a r.l. | 0934-680611 | Via Turati n. 146 | CL | IT |
| 117. | CESPIM S.a.s. di Gorini Osvaldo & C. | 059223559 | Corso Canalchiaro 26 | MO | IT |
| 118. | Charisma s.r.l. | 0815824911 | C.D.N Isola E 1 | NA | IT |
| 119. | CHAYO & PARTNERS EXECUTIVE SEARCH S.a.s. | 02-5460499 | Viale Bianca Maria 10 | MI | IT |
| 120. | CHEZ MOI S.R.L. | | Via Siora Andriana del Vescovo 20 | TV | IT |
| 121. | CIRLINCI CONSULTING GROUP S.A.S. di Massimo Cirlin | 02-87391077 | Via Fiordalisi 6 | MI | IT |
| 122. | CISES S.r.l. | 049/8074522 | Via Valerio Flacco, 10 | PD | IT |
| 123. | CITY S.r.l. | 335-7260389 | Via Verdi 1/A | RN | IT |
| 124. | CLAservizi S.r.l. | 059/693440 | Via Zappiano n. 1/G | MO | IT |
| 125. | CMP CONSULTING DI MARCO VENTURA & C. S.a.s. | 199743435 | Via Giovanni Pacini 121 | PA | IT |
| 126. | COGEST ITALIA S.R.L | 0261290760 | VIA VISCONTI DI MODRONE UMBERTO, 19 | MI | IT |
| 127. | COGEST S.r.l. | 041-440660 | Via Rossini 7 | VE | IT |
| 128. | COLLINS S.R.L. | 02-8982881 | Via Leonardo da Vinci 97 | MI | IT |
| 129. | COMBINAZIONI SRL | 0444759903 | STRADA DELLE BUSE N. 7 | VI | |
| 130. | COMUNELLO & ASSOCIATI S.r.l. | 0422-548997 | Vicolo S. Michele 3 | TV | IT |
| 131. | CONFESERCENTI PADOVA S.R.L. | 049/8698611 | Via Salvelli, 8 | PD | IT |
| 132. | CONSEA S.R.L. | 011-530303 | Corso Vittorio Emanuele II 64 | TO | IT |
| 133. | CONSOLUTIO S.r.l. | 049-8360761 | Via G. Carducci 2 | PD | IT |
| 134. | CONSUL EMME S.a.s. di Marco Cravesana & C. | 02-20404051 | Via Plinio 54 | MI | IT |
| 135. | CONSULMARC SVILUPPO S.r.l. | 0422-853611 | Via Pezza Alta 10/a | TV | IT |
| 136. | CONSULMARCHE RISORSE UMANE S.r.l. | 0422-422522 | Via Pennacchi 1 | TV | IT |
| 137. | CONSULMARCHE RISORSE UMANE S.r.l. | 071-7109004 | Via Thomas Edison 6 | AN | IT |
| 138. | CONSULTA SERVIZI ALL'IMPRESA S.r.l. | 051-726098 | Via del Maccabreccia 14/B | BO | IT |
| 139. | CONSULTING S.p.a. | 0342-219670 | Piazza Garibaldi 3 | SO | IT |
| 140. | CONTATTO S.r.l. | 065138801 | Circonvallazione Gianicolense 168 | RM | IT |
| 141. | CONTECO Sr.l. | 0434-70058 | Via A.Canova 18 | PN | IT |
| 142. | CORE CONSULTING S.p.A. | 02 8591751 | Piazzale Cadorna, 9 | MI | IT |
| 143. | CORNO CONSULTING GROUP S.r.l. | 02-67100851 | Via Ariberto n. 22 | MI | IT |
| 144. | CORPORATE CONSULTING S.r.l. | | Via Turati n. 38 | CO | IT |
| 145. | Cosm Consulting S.r.l. | 0735.751392 | Via E.Mattei, 1 | AP | IT |
| 146. | COVA & WEAVER ASSOCIATI S.N.C. | 02-63110161 | VIA MONTESANO 2 | MI | IT |
| 147. | COVENANT PARTNERS S.R.L. | 02-76340123 | Piazza del Liberty n. 8 | MI | IT |
| 148. | CPA S.n.c. di Carrara Pietro Angelo & C. | 035-4175229 | Via Case Sparse 1 | BG | IT |
| 149. | CPL & TAYLOR S.R.L | 0376/324703 | Via P.Frattini | MO | IT |
| 150. | CREDEN S.R.L. | 0267493680 | VIA VITRUVIO 43 | MI | IT |
| 151. | CUBO - Società di consulenza aziendale S.r.l. | 051-397380 | Via Mazzini 51/3 | BO | IT |
| 152. | CURS S.C.R.L. | 091-334931 | Via Nicolò Garzilli, 34 | PA | IT |
| 153. | D&G S.r.l | 02/86464441 | Via Marradi, 2 | MI | IT |
| 154. | DAFFRA & PARTNERS DI ATTILIO DAFFRA & C. S.A.S. | 02-6692598 | Via Vittor Pisani 22 | MI | IT |
| 155. | DANIELLE S.r.l. | 045-8011904 | Via S. Cosimo 6 | VR | IT |
| 156. | DEAS DESIDERI E ASSOCIATI S.r.l. | 06-5059198 | Via del Fosso della Castelluccia 146/18 | RM | IT |
| 157. | DECA & ASSOCIATI S.R.L. | 0444-565863 | Via San Agostino 134 | VI | IT |
| 158. | DECATHLON CONSULTING HUMAN QUALITIES S.r.l. | 02-58302141 | Via Senato 18 | MI | IT |
| 159. | Delta Akadémeia S.R.L. | Tel. 0372/800445 | V. del sale, 19 | CR | IT |
| 160. | DELTA SKILLS - S.r.l. | 059-2928023 | Via Giardini 428 | MO | IT |
| 161. | Delta Team S.r.l. | 0267077500 | Via Vittor Pisani, 28 | MI | IT |
| 162. | DEMA S.r.l. | 0438-412640 | Piazza P.F. Calvi 90 | TV | IT |
| 163. | DESC S.n.c. | 0331-683094 | Via Vizzolone di Sopra 2 | VA | IT |
| 164. | DG ASSOCIATI S.r.l. | 089771395 | Via san leonardo n. 26 | SA | IT |
| 165. | DIFFERENT H.R.C. S.r.l. | | Via Porta San Giovanni n.36/38 | TR | IT |
| 166. | DIFFUSION S.R.L. | | Via Mestrina n. 85 | VE | IT |
| 167. | DIL STUDIO S.r.l. | 02-86463812 | Via Pozzone 5 | MI | IT |
| 168. | DIMENSIONE IMPRESA S.r.l. | | Piazza G. Rossi 20 | VI | IT |
| 169. | DIODOVICH S.a.s. di Nicola Diodovich e C. | 02-29001065 | Piazza della Repubblica 22 | MI | IT |
| 170. | DIOGENE S.r.l. | 051-493255 | Viale Felsina 5 | BO | IT |

| | | | | | |
|------|--|----------------|---|----|----|
| 171. | DIRECTION S.a.s. di Gabrielli Franco & C. | 051-249103 | Via Galliera 40 | BO | IT |
| 172. | Ditrag Consulting S.r.l. | 02/29061160 | Via Manzoni, 31 | MI | IT |
| 173. | Doa Consult S.a.s. | 085/4210916 | Via Venezia, 10 | PE | IT |
| 174. | DOMINO S.a.s. di Angela Della Valle & C. | 02-38093330 | Via Sardegna 48 | MI | IT |
| 175. | Domino S.r.l. | | Viale Giappone, 24 | RM | IT |
| 176. | DOTTO RESEARCH S.r.l. | 045-8001896 | Via Teatro Filarmonico 5 | VR | IT |
| 177. | DVG Solving di Dante Ghisi & C. S.n.c. | | Via Paride Suzzara Verdi 11 | MN | IT |
| 178. | E3 HUNTING S.A.S DI ELISABETTA ROSSARI E C. | 0321-402216 | Corso XXIII Marzo 238 | NO | IT |
| 179. | EAST CONSULTING S. R. L. | 0481-909135 | VIA MODOLET 27 | GO | IT |
| 180. | EASY BUSINESS S.r.l. | 0721-416102 | Via Nitti 28 | PS | IT |
| 181. | EBC CONSULTING S.r.l. | 051-552300 | Via Canova, 16/20 | BO | IT |
| 182. | EDESIA S.r.l. | 081-7340296 | Via Molise 7 | NA | IT |
| 183. | EDM Risorse Umane S.a.s. | 0523/335865 | Via Borghetto, 2 | PC | IT |
| 184. | EFERRARI SAS di EMANUELA FERRARI & C. | 0187-607154 | PIAZZA GUIDO JURGENS 13 | SP | IT |
| 185. | EGON ZEHNDER INTERNATIONAL S.p.a. | 02-869621 | Via Santa Margherita 7 | MI | IT |
| 186. | EHR S.r.l. | 049-8726486 | Via Castelfidardo, 11 | PD | IT |
| 187. | EITOS S.r.l. | 0434-924092 | Via Marconi 10 | PN | IT |
| 188. | EL.DA S.R.L. | 0721-21979 | Via Marcolini 6 | PS | IT |
| 189. | Elan International S.r.l. | 02/76398153 | Via Durini, 26 | MI | IT |
| 190. | ELEUSIS SCARL | | VIA LIVORNO, 60 | TO | IT |
| 191. | ELITE GROUP S.r.l. | 0541-788300 | Via XX Settembre 15 | RN | IT |
| 192. | ELITE RICERCA E SELEZIONE S.R.L. | 0248706290 | Piazza Melozzo da Forlì n. 11 | MI | IT |
| 193. | ELMAR SRL | 0396981520 | VIA GONZAGA MAURIZIO, 5 | MI | IT |
| 194. | EMBLEMA S.R.L. | 051/271200 | Via Santo Stefano,35 | BO | IT |
| 195. | EMILIA LAVORO di Giudice Stefano s.a.s. | 0521-958170 | Via L. Gambara 2 | PR | IT |
| 196. | EMPLOY ITALIA S.r.l. | | VIA GIACOMO FILIPPO NOVARO 29 | BO | IT |
| 197. | ENGAGE S.R.L. | 0516350534 | Via del Sostegno n. 4 | BO | IT |
| 198. | ENGEL & PARTNERS | | Piazza San Giorgio n. 2 | MI | IT |
| 199. | ENHANCE CONSULTING S.R.L. | 066591293 | VIA COLONNELLO T. MASALA 42 | RM | IT |
| 200. | ENI CORPORATE UNIVERSITY S.p.a. | 02-5201 | Via S. Salvo 1 | MI | IT |
| 201. | ENTERPRISE SELEZIONE S.r.l. | 02-33008861 | Viale Certosa 121/f | MI | IT |
| 202. | ENTROPY KNOWLEDGE NETWORK S. R. L. | 0686205785 | VIA ASMARA 26 | RM | IT |
| 203. | EPOCHE' SERVICE INTEGRATOR SRL | 0255011351 | VIA G.B.MORGAGNI N. 28 | | |
| 204. | EPSCO S.r.l. | 02/55182205 | V.le Molise, 57 | MI | IT |
| 205. | EQUIPE S.A.S. DI RUGGERI SARA BARBARA | 02-89152051 | VIA LUDOVICO IL MORO 17 | MI | IT |
| 206. | ERGON EXECUTIVE SEARCH S.r.l. | 02-86996148 | Via Tivoli 8 | MI | IT |
| 207. | ERIC SALMON & PARTNERS S.r.l. | 02-777271 | Corso Matteotti 10 | MI | IT |
| 208. | ERRE EMME S.r.l. | 02-48193294 | Via Crocifissa di Rosa 45 | BS | IT |
| 209. | ERREDUE S.r.l. | 030-2422446 | Via Aldo Moro 16 | BS | IT |
| 210. | ERREDUE STUDIO S.a.s. di Claudio Ruggiero & C. | 0444-542938 | Contra Santa Corona 3 | VI | IT |
| 211. | ESPANSIONE S.R.L. | 0825/781052 | Ctr. Vallone dei Lupi, 2 | AV | IT |
| 212. | ESSE. I. SERVIZI INFORMATICI S.r.l. | 02-58325512 | Viale Beatrice D'Este 26 | MI | IT |
| 213. | ESSEDI Strategie D'Impresa S.r.l. | 0461261208 | Via Lungadige Leopardi 83 | TN | IT |
| 214. | ETHRA S.r.l. | | Via Settembrini 13 | MI | IT |
| 215. | EUREKA SERVIZI S.a.s. di Carotta Fabiola & C. | 0445-530160 | Via Francesco Baracca n. 01 | VI | IT |
| 216. | EUREN INTERSEARCH S.r.l. | 011-6690143 | Corso Marconi 13 | TO | IT |
| 217. | EURO CONSULTING TEAM S.r.l. | 06-5918566 | Via Tarvisio 1 | RM | IT |
| 218. | EURO PER. FORM. S.r.l. | 06-35401512/45 | Via Ugo De Carolis 101 | RM | IT |
| 219. | EURO SERVICES S.A.S. di PAPA MIRELLA | 091-6261551 | Piazza Vittorio Veneto n. 15 | PA | IT |
| 220. | EUROSEARCH CONSULTANTS S.R.L. | 02-8052018 | Via G. Sacchi, 5/7 | MI | IT |
| 221. | EVERAP S.p.a. | 041-472233 | Via Ghebba 65 | VE | IT |
| 222. | EXAMINA RICERCA E SELEZIONE DEL PERSONALE | 055-678187 | Via Aretina 171 | FI | IT |
| 223. | EXCURSUS S.r.l. | 011-8121568 | Via Po 14 | TO | IT |
| 224. | EXECUTIVE INTERIM MANAGEMENT ITALIA S.R.L. | 02-29006626 | Via Fatebenefratelli n. 25 | MI | IT |
| 225. | EXEL S.r.l. | 02-2137257 | Via Fratelli Cervi - Residenza Archi, 1 | MI | IT |
| 226. | EXELLERE S.R.L. | | Via Conservatorio n. 15 | MI | IT |
| 227. | EXOFORM Società consortile a responsabilità limitata | 081-5522540 | Via Calata S.Marco 13 | NA | IT |
| 228. | EXPERIENCE INTERNATIONAL S.r.l. | | VIA PODGORA 15 | MI | IT |

| | | | | | |
|------|--|-------------|---------------------------------------|----|----|
| 229. | Explora Risorse S.p.A | 0522/303048 | Via Piccard,18 | RE | IT |
| 230. | EXEXECUTIVE S.r.l. | 02-801012 | Via Trento 24 | MI | IT |
| 231. | F.A. Consultants S.r.l. | 02.72080388 | Via Jacopo da Pontormo n. 7 | BG | IT |
| 232. | FAGEPA & PARTNERS S.r.l. | 02-4813858 | Piazza De Angeli 1 | MI | IT |
| 233. | FELIXJOB S.r.l. | | Via D. Modugno n. 20/C | BA | IT |
| 234. | FIAT Servizi per l'Industria s.c.p.a. | 011/6866111 | Corso Marconi, 10 | TO | IT |
| 235. | FIRST CONSULTING INTERNATIONAL S.A.S. | 0331070774 | Via Antonio Fogazzaro n. 5 | VA | IT |
| 236. | FISHER & MERRYL CONSULTING S.r.l. | 039-6056681 | Viale Colleoni n. 23 | MI | IT |
| 237. | FOCUS HEAD HUNTING S.r.l. | 051-6238808 | Via degli Orti 44 | BO | IT |
| 238. | FOCUS MANAGEMENT S.R.L. | 347-4469158 | Via Clino Ricci 3 | BN | IT |
| 239. | FOLLOWUP S.R.L. | 059/5332064 | Via Carlo Zucchi, 21 a | MO | IT |
| 240. | FORBANK GRUPPO FORRAD S.r.l. | 039-5965100 | Via Colleoni 13, Palazzo Orione | MI | IT |
| 241. | FORMAZIONE E SERVIZI PER LE IMPRESE S.R.L. | 0532-215611 | Galleria Matteotti 11 | FE | IT |
| 242. | FORMAZIONE LAVORO Società Consortile a r.l. | 0461-275911 | Via Segantini 23 | TN | IT |
| 243. | FORUM di Saldi Marco & C. S.A.S. | 030-2563515 | Via Corte dei Tigli 1 | BS | IT |
| 244. | FRAG S.r.l. | 02-29522066 | Via Sacchini 3 | MI | IT |
| 245. | FRAGIAL S.R.L. | | Via San Martino, 23 | AN | IT |
| 246. | FRANCO CESARO S.R.L. | 045-6801972 | Via Celestino Ledri 7 | VR | IT |
| 247. | FREZZA & PARTNERS S.R.L. | | PIAZZA COLA DA RIENZO N. 80/A | RM | IT |
| 248. | FUTURE DRIVE S.R.L. | 02/31828611 | Via Mazzini, 20 | MI | IT |
| 249. | FUTURESTEP (ITALIA) S.r.l. | 02-3032131 | Via Sala dei Longobardi 2 | MI | IT |
| 250. | G.I.F. S.C.A.R.L. | 0422 717488 | P.zza Cavalieri di Vittorio Veneto, 1 | TV | IT |
| 251. | G.L.G. S.r.l. | 02-43911103 | Via Sardegna, 43 | MI | IT |
| 252. | G.M. CONSULTING S.r.l. | 0522/513300 | Via Meuccio Ruini 22 | RE | IT |
| 253. | GAETTI E ASSOCIATI S.R.L. | 0461-915730 | Via Milano 19 | TN | IT |
| 254. | GAJO & ASSOCIATI S.r.l. | 0422-411729 | Vicolo Pescheria 20 | TV | IT |
| 255. | GARINO & PARTNERS S.a.s. di Massimo Garino & C. | 011-6497547 | Viale della Resistenza 4/6 | TO | IT |
| 256. | GBA RESEARCH S.A.S. DI BRUTTI GIUSEPPE & PARTNERS | 045 5940231 | Piazza Renato Simoni, 6 | VR | IT |
| 257. | GCH CONSULTING S.R.L. | 011-590566 | Via Cialdini 12 | TO | IT |
| 258. | GEA - Consulenti Associati di Gestione Aziendale | 02-620231 | Corso di Porta Nuova 3 | MI | IT |
| 259. | GEDI S.r.l. | 011-752026 | Corso Vinzaglio 14 | TO | IT |
| 260. | GENERAL-ENGINEERING S.r.l. | 02-33004577 | Via Mac Mahon,33 | MI | IT |
| 261. | GENERALE INDUSTRIELLE RESEARCH S.r.l. | 02-67490174 | Via Cola Montano 21 | MI | IT |
| 262. | GENS S.r.l. | 0577-43852 | Via Banchi di Sopra 31 | SI | IT |
| 263. | GESCO LABOR - S.a.s. di Dr.ssa. Paola Salomoni & C | 049-8756024 | Largo Europa 16 | PD | IT |
| 264. | GESTUR SERVIZI Società Cooperativa | 054122793 | Via Oberdan 27 | RN | IT |
| 265. | GIF-Gruppo Insegnanti Formatori-Soc.Coop. a r.l. | 0422717488 | Piazza Cavalieri di Vittorio Veneto 1 | TV | IT |
| 266. | GIORGIO ZIEMACKI CONSULTING GROUP PS S.r.l. | 0721-31391 | Via Maestro Giorgio 24 | PS | IT |
| 267. | GIOVANNI COSTA E C. S.a.s. | 031-3338999 | Via L. Majoni 15 | CO | IT |
| 268. | GLOBAL EXECUTIVE SEARCH (MALTA) LIMITED | 356-576280 | Tan - Nadur Road 15 Dwejra | | MT |
| 269. | GOBAG S.r.l. | 051/8651300 | Via della Mercanzia 149/157 | BO | IT |
| 270. | GOVERNANCE Consulting S.r.l. | 02/7208981 | Via Melone, 2 | MI | IT |
| 271. | GRUPPO A.C.T. - NEGOTIA S.r.l. | 02-6552733 | Corso di Porta Nuova 18 | MI | IT |
| 272. | GRUPPO A.C.T. - S.r.l. | 02-6552733 | Corso di Porta Nuova 18 | MI | IT |
| 273. | GRUPPO HCR S.P.A. | 06-661751 | Via Giuseppe Vitali 43 | RM | IT |
| 274. | HAPPYNANNY di Gianluca Stefanucci & C. S.n.c. | 011-5097309 | Via Pastrengo 3bis/c | TO | IT |
| 275. | HARFORD E LEFEBVRE ITALY | 0652270010 | VIA DELL'ORSA MAGGIORE 62 | RM | IT |
| 276. | HAYS s.r.l. | 0280581887 | Corso Italia 13 | MI | IT |
| 277. | HEADS HUNTERS S.n.c. di Maria Grazia e Lucia Fiori | 0331-596560 | Corso Sempione 221 | MI | IT |
| 278. | HEIDRICK & STRUGGLES INTERNATIONAL S.r.l. | 02-762521 | Corso Venezia 16 | MI | IT |
| 279. | HERBROOKS CONSULTING S.R.L. | | Viale Milanofiori - F1 | MI | IT |
| 280. | HICONS S.r.l. | 06-5915402 | Viale dei S.S. Pietro e Paolo 21 | RM | IT |
| 281. | HIRTOS EXECUTIVE SEARCH S.r.l. | | Via Mauro Macchi n. 27 | MI | IT |

| | | | | | |
|------|--|--------------|----------------------------------|----|----|
| 282. | HOEL CONSULTING S.A.S. DI PIETRO BARONI & C. | 051.273648 | Via dei Mille 24 | BO | IT |
| 283. | HORTON INTERNATIONAL S.r.l. | 02.76011481 | Corso Europa n. 11 | MI | IT |
| 284. | HR RESEARCH S.R.L. | 064523381 | VIA P.FRATTINI, 255 | RM | IT |
| 285. | HR SERVICE NET S.R.L. | | Via Settembrini, 56 | MI | IT |
| 286. | HR SOLUTIONS & RESULTS S.R.L. | 06/9562520 | PIAZZA LAGRANGE, 1 | RM | IT |
| 287. | HR SOLUZIONI S.R.L. | 0115539513 | VIA FILADELFIA 40 | TO | IT |
| 288. | HUMAN LAB S.r.l. | 02/36535388 | Via Carlo Bianconi 8 | MI | IT |
| 289. | HUMAN RESOURCES CONSULTING S.A.S. di Pierantoni I. | 02-6701667 | Via Mauro Macchi 50 | MI | IT |
| 290. | HUMAN RESOURCES INTERNATIONAL S.r.l. | 0422-419792 | Via degli Alpini 2 | TV | IT |
| 291. | HUMAN RESOURCES S.a.s. di Casiraghi Luigi e C. | 0382-309584 | Via Regno Italico 9 | PV | IT |
| 292. | HUMAN VALUE S.r.l. | | Viale dell'Astronomia 18 | RM | IT |
| 293. | HUMBLLOT - GRANT ALEXANDER ITALIA S.r.l. | | Via Leone XIII 14 | MI | IT |
| 294. | HUNTERS STRATEGIC EXECUTIVE SEARCH S.r.l. | 02-76000639 | Viale Beatrice D'Este 43 | MI | IT |
| 295. | I.C. CONSULTING-S.r.l. | 051-590404 | Via Galli 8 | BO | IT |
| 296. | I.CA.RE. SRL | 066871532 | VIA OVIDIO N. 20 | | |
| 297. | I.S.O. Interventi Socio Organizzativi S.r.l. | 02-4693701 | Via Domenichino 38 | MI | IT |
| 298. | I.S.O. SELEST di Casali Gino S.a.s. | 0536-805038 | Via Radici in Piano 46 | MO | IT |
| 299. | I.T.S. S.R.L. | 051/780750 | Via Matteotti, 13/2 | BO | IT |
| 300. | IAMA CONSULTING S.r.l. | 02-722531 | Via Victor Hugo 2 | MI | IT |
| 301. | IAMA RISORSE UMANE S.r.l. | 02-997856 | Via Andrea Costa 2 | MI | IT |
| 302. | IBM ITALIA S.P.A. | | Circonvallazione Idroscalo snc | MI | IT |
| 303. | Icaro Lavoro-Consortio di cooperative sociali-S.C. | 0823-890188 | Via Merano 2 | CE | IT |
| 304. | IDEA SELEZIONE S.r.l. | 02-6693693 | Via Adeodato Ressi 21 | MI | IT |
| 305. | IFOA MANAGEMENT S.R.L. | 0522 -329210 | Via G. d'Arezzo n. 6 | RE | IT |
| 306. | IMPEMBA & ASSOCIATI S.R.L. | 02-89401372 | Via Segantini 71 | MI | IT |
| 307. | IMPRESA & MANAGEMENT | 06/5919301 | Viale Algeria 11 | RM | IT |
| 308. | INDIVIDUA S.p.a | 02-400072736 | Viale Ranzoni 32 | MI | IT |
| 309. | Infor S.r.l. | 0721/259372 | Via degli Abeti, 346 | PS | IT |
| 310. | INNOV.A. S.r.l. | 0721-454505 | Via Faggi | PS | IT |
| 311. | Interattiva S.a.s. | 049/8787500 | Piazzale Stazione, 1 | PD | IT |
| 312. | INTERMEDIA SELECTION S.r.l | 02-76016401 | Via Gerolamo Morone 8 | MI | IT |
| 313. | INTERNATIONAL TRADE & CONSULTING | 0131-894049 | Via Emilia, 132 | AL | IT |
| 314. | INTESA S.R.L. | 081-418987 | Via dei Mille 74 | NA | IT |
| 315. | Intra S.a.s. di Depplieri Afro & C. | 0422/470155 | Via Noalese, 28 | TV | IT |
| 316. | INTRAPRESA GROUP S.r.l. | | Via Dante n. 217 | BA | IT |
| 317. | IOCAP S.r.l. | 02-86450077 | Via S. Maria della Valle 2/A | MI | IT |
| 318. | IQM Selezione S.r.l. | 02/43983179 | Via Lorenzo di Credi n.10 | MI | IT |
| 319. | IRI MANAGEMENT S.P.A. | 06-478031 | Via Antonio Nibby 6 | RM | IT |
| 320. | ISTER S.R.L. | 0444-964300 | Via Luigi Faccio n. 38 | VI | IT |
| 321. | IT-WIRE SRL | 02-55249617 | VIA BIANCONI 8 | MI | IT |
| 322. | ITAL PROGRESS S.A.S. di Capasso Ivano & C. | 081-7598553 | Via Nazionale delle Puglie 290/A | NA | IT |
| 323. | J. FRIISBERG & PARTNERS S.r.l. | 0546-682000 | Corso Porta Nuova 20 | MI | IT |
| 324. | JARES di Ludovico Jacini S.a.s. | 02-8693697 | Piazzetta Bossi Maurilio 4 | MI | IT |
| 325. | JM RICERCA E SELEZIONE DI PERSONALE | 0541-835361 | Piazza della Repubblica 9 | RN | IT |
| 326. | JOB & JOB SRL | | VIA MESSINA N. 2/A | | |
| 327. | JOB BUSTER S.R.L | 0737/86720 | Via Emilio Borsa 23 | MI | IT |
| 328. | JOB CONSULT S.r.l. | | Via Lavagna n. 97-99 | LT | IT |
| 329. | JOB CONSULTING S.R.L. | 0522-232128 | LARGO MARCO GERRA, 3 | RE | IT |
| 330. | JOB FINANCE S.r.l. | | VIA SILVIO D'AMICO 40 | RM | IT |
| 331. | JOB INTERVIEW CONSULTING S.r.l. | 02-89125020 | Via Giuseppe Parini 5/A | MI | IT |
| 332. | JOB POST S.r.l. | 02/466777 | Via Valparaiso, 17 | MI | IT |
| 333. | JOB SELECT S.r.l. | 0498936716 | Via S.Marco 127 | PD | IT |
| 334. | Job Service S.r.l. | 0541-29022 | Via Dante, 72 | RN | IT |
| 335. | JOBNET S.P.A. | | Via Salvelli della Porta, 20 | PG | IT |
| 336. | JOBTER/CAT EMILIA ROMAGNA S. R. L. | 051-4156060 | VIA TIARINI 22 | BO | IT |
| 337. | JOLLY Consulting S.r.l. | 059/239792 | Via Ricci, 84 | MO | IT |
| 338. | K & P CONSULTING S.A.S. di KRISTIAN LIEBLEIN & C. | 0522/512067 | Via Cadoppi n. 6 | RE | IT |
| 339. | KAEDRA SRL | 0444928030 | VIA CAPPELLARI N. 38 | VI | IT |
| 340. | KAIROS S.p.A. | | SANTA CROCE N. 2257/A | VE | IT |
| 341. | KEY2PEOPLE EXECUTIVE SEARCH S.r.l. | 02-76016361 | Via Gerolamo Morone 8 | MI | IT |
| 342. | KILPATRICK S.r.l. | 02-76394121 | Via Cerva 18 | MI | IT |
| 343. | KONTAKT S.r.l. | 0471/400986 | Via Combattenti, 4/A | BZ | IT |

| | | | | | |
|------|--|-------------|------------------------------------|----|----|
| 344. | KORN FERRY INTERNATIONAL S.r.l. | 02-806001 | Sala dei Longobardi 2 | MI | IT |
| 345. | KPMG BUSINESS ADVISORY SERVICES S.p.a. | 02-67643837 | Via Vittor Pisani 25 | MI | IT |
| 346. | KSEARCH S.r.l. | 02-48516319 | Via Sardegna 30 | MI | IT |
| 347. | L- GEST di Fable Marzia & C. S.a.s. | 0372-433432 | Via Malandi 33 | CR | IT |
| 348. | L.B. AND COMPANY S.r.l. | 02-48022438 | Via Ariosto 30 | MI | IT |
| 349. | L.Q.L. HUMAN RESEARCHES S.r.l. | 02-726057 | Piazza Cinque Giornate 6 | MI | IT |
| 350. | LA RISORSA UMANA.IT S.R.L. | 0522-694262 | Corso Mazzini 36 | RE | IT |
| 351. | LABOR S.r.l. | 0471-401074 | Galleria Orazio 35 | BZ | IT |
| 352. | LAVORO CARRIERA S.R.L. | | VIA LIBERTA' N. 103 | PA | IT |
| 353. | LE FATE TURCHINE S.R.L. | 0680687151 | VIA GIOVANNI PAISIELLO 53-55 INT.1 | | |
| 354. | LEONARDO S.R.L. | 0427927537 | Via Pilacorte n. 16 | PN | IT |
| 355. | Ligabue Paola & C. S.a.s. | 0522/431835 | Via G. da Castello, 5 | RE | IT |
| 356. | LIVE S.r.l. | 044-4349433 | Via Ontani 48 | VI | IT |
| 357. | LIVING BUSINESS DI PALMA SABRINA & C. S.A.S. | 335 6374376 | Viale Rimembranze, 21/24 | MI | IT |
| 358. | LOGICOL S.r.l. | 040-8992285 | Via del Follatoio 12 | TS | IT |
| 359. | LOGOS SOCIETA' COOPERATIVA | 0932 731026 | Corso Ho Chi Min, 107 | RG | IT |
| 360. | LOOK4YOU S.r.l | 0471-301390 | Via dela Rena 14/9 | BZ | IT |
| 361. | LORIGA E ASSOCIATI S.r.l. | 02-89010955 | Via S. Agnese 3 | MI | IT |
| 362. | LOVATI & ASSOCIATI S.A.S. di Lovati Luca | 02-67479134 | Corso di Porta Romana 129 | MI | IT |
| 363. | LPM CONSULTING S.r.l. | 010581918 | Via Cearea n. 12/7 | GE | IT |
| 364. | LUCCA PARTNER S.a.s. di Sala Annamria & C. | | Viale San Concordio n. 738 | LU | IT |
| 365. | M.R. COSTANTINO & PARTNERS S.r.l. | 02-72620001 | Via Montebello 14 | MI | IT |
| 366. | MAAN S.R.L. | 0289070161 | Via Francesco Londonio, 28 | MI | IT |
| 367. | MADE IN JOB S.R.L. | | C.SO UMBERTO I n.174 | NA | IT |
| 368. | MADE TO SELL S.R.L. | 055-8811171 | Via della Repubblica, 245 | PO | IT |
| 369. | Maesina Marketing Search Italia S.r.l. | 02/76008850 | Corso Monforte, 21 | MI | IT |
| 370. | MALAVOLTA CONSULTING S.A.S. del Dott. Malavolta &C | 0734-937058 | Via Borgo S.Patrizio 112 | AP | IT |
| 371. | MANAGE CONSULTING INTERNATIONAL S.r.l. | 049-8840440 | Via delle Industrie 13 | PD | IT |
| 372. | MANAGEMENT & PARTNERS & C di Dirk Holstein sas | 02-69009059 | Viale Zara 9 | MI | IT |
| 373. | MANAGEMENT POOL S.r.l. | 02-86451638 | Via Amedei 8 | MI | IT |
| 374. | MANAGEMENT SEARCH S.R.L. | 02-4982015 | Via Aurelio Saffi 25 | MI | IT |
| 375. | MANAGER S.a.s. di Bissoli Gianluca & C. | 045-592877 | Via Salvo D'Acqisto 2 | VR | IT |
| 376. | MANAGER Società Ricerche Direzionali S.a.s. | 051-228787 | Piazza Cavour 2 | BO | IT |
| 377. | Managment Professional Service Italia S.r.l. | 02/444111 | Piazza Fidia, 1 | MI | IT |
| 378. | MARGOTTA S.r.l. | 051-6130101 | Via Cavour 1 | BO | IT |
| 379. | MARZIA PIERI & ASSOCIATI S.r.l. | 0577-983395 | Via Salceto 55 | SI | IT |
| 380. | MASSERINI E ASSOCIATI S.r.l. | 02/76009242 | Via Alessandro Manzoni, 40/42 | MI | IT |
| 381. | MATTIROLI ASSOCIATI S.r.l. | 075-5001250 | Via Martiri dei Lager 58 | PG | IT |
| 382. | MAZARS BUSINESS ADVISORY SERVICES S.p.A. | 02-582010 | Corso di Porta Vigentina n. 35 | MI | IT |
| 383. | MB RESEARCH S.a.s. di Monica Boselli e C. | 02-29000900 | Via Alessandro Manzoni 39 | MI | IT |
| 384. | MCM SELEZIONE S.r.l. | 02-76020115 | Via Gabrio Serbelloni 14 | MI | IT |
| 385. | MCS MANAGEMENT CONSULTING ON SELECTION S.r.l. | 02-48000995 | Via Boccaccio 39 | MI | IT |
| 386. | MDV S.r.l. | 02-7610834 | Via Inama Vigilio 1 | MI | IT |
| 387. | MEDIA-WORK S.R.L. | 075-5008043 | Via Sicilia n. 2 | PG | IT |
| 388. | MEGA HR CONSULTING GROUP S.r.l. | 06/8081508 | Piazza delle Muse, 8 | RM | IT |
| 389. | MEGAR S.r.l. | 0522-767074 | Corso Vallisneri n. 10/B | RE | IT |
| 390. | MERCURI URVAL S.R.L. | 02/3705261 | Via Turati, 29 | MI | IT |
| 391. | META RISORSE UMANE DI Stefania Mancini & C. S.A.S. | | Via Abruzzi, 18 | AP | IT |
| 392. | METES RISORSE UMANE S.r.l. | 051-509898 | Viale Aldo Moro 16 | BO | IT |
| 393. | metodi s.r.l. | 02-3315274 | VIA SACCHETTI 31 | MI | IT |
| 394. | MICHAEL PAGE INTERNATIONAL ITALIA S.r.l. | 02-8068001 | Via Spadari 1 | MI | IT |
| 395. | MICRODESIGN DI ING. PAOLO PASTORE S.A.S. | 333 9982628 | Via Monticchio, 1 | PZ | IT |
| 396. | MIND CONSULTING ITALIA S.r.l. | 051-6350534 | Via del Sostegno 4 | BO | IT |
| 397. | MINDOOR Srl | 0245485800 | VIA SANTA MARIA SEGRETA, 7/9 | MI | IT |
| 398. | MINERVA Risorse Umane S.n.c | 02/89697233 | Via Plinio, 42 | MI | IT |
| 399. | MINERVA S.R.L. | 059-219021 | Corso Canalgrande 88 | MO | IT |

| | | | | | |
|------|--|---------------|-------------------------------|----|----|
| 400. | MODA RESEARCH SRL SOCIETA' UNIPERSONALE | 041722933 | SAN POLO 2580 | | |
| 401. | MODULO INNOVAZIONE S.r.l. | 049-8075004 | Viale dell'Industria 13/bis | PD | IT |
| 402. | MOLZA & PARTNERS S.r.l. | 051-248888 | Via Mascarella 59 | BO | IT |
| 403. | MONSTER ITALIA S.r.l. | 02-540207 | Via Boscovich 18 | MI | IT |
| 404. | MONTERA & ASSOCIATI s.a.s. di Montera Maurizio & C | 0444/525977 | Contra Busa S. Michele n. 10 | VI | IT |
| 405. | MPS ITALIA SEARCH & CONSULTING S.R.L. | 02-67479646 | C.tro Colleoni Pal.Astrolabio | MI | IT |
| 406. | MR. COMUNICATION S.R.L. | | Via Famagosta n. 2 | RM | IT |
| 407. | MTA S.r.l | 068841022 | Via Tevere 44 | RM | IT |
| 408. | MULTIBANK S.r.l. | 0575-741001 | Via Giovanni Maria Lancisi 15 | AR | IT |
| 409. | MUST INFORMATICA S.r.l. | 02-7530939 | Via Marinetti 3 | MI | IT |
| 410. | MW ANCONA S.R.L. | | VIA TORRIONI 21 | AN | IT |
| 411. | N.J. AGENCY S.r.l. | | Via Giovanni Porzio n. 4 | NA | IT |
| 412. | NEGRI & ASSOCIATI di GIANCARLO NEGRI E C. S.n.c. | 0524-527280 | Via Berenini n. 67 | PR | IT |
| 413. | NEOSHARPER S.r.l. | 02-43510242 | VIA BELFIORE N. 9 | MI | IT |
| 414. | NETWORK TRAINING S.R.L. | 049 - 8975742 | VIA PITAGORA, 11 | PD | IT |
| 415. | NEUMANN INTERNATIONAL | 02 29060198 | RENNGASS 6-8 | | AT |
| 416. | NEUSEARCH S.r.l. | 02-4381231 | Via G. Boccaccio 45 | MI | IT |
| 417. | NEXINT S.r.l. | 06/80690383 | Via Paolo Frisi, 14 | RM | IT |
| 418. | NIEDERDORF ITALIA S.r.l. | 045-8922000 | Via Maiella 26 | VR | IT |
| 419. | NOVACONSULT EXECUTIVE SEARCH S.r.l. | 02-57408940 | Via C.Boncompagni 60 | MI | IT |
| 420. | NOVARA PARTNER S.a.s. di Barcellini Domenico & C. | 0321-407003 | Corso XXIII Marzo 155 | NO | IT |
| 421. | Nuova Tesi S.r.l. | 059334831 | Via Rainusso, 144 | MO | IT |
| 422. | NUOVE OPPORTUNITA' S.r.l. | 049/657585 | Via degli Zabarella 3 | PD | IT |
| 423. | O.S.A. del Dott. Giancarlo Pifferi & C. S.r.l. | 051-432022 | Via Casaglia 8 | BO | IT |
| 424. | Omnia Gestione Risorse Umane S.a.s. | 02/76390417 | Via Monte Napoleone, 22 | MI | IT |
| 425. | OPE ASSISTANCE S.r.l. | | via Maglio del lotto, 24 | BG | IT |
| 426. | OPEN S.R.L. | 0248029441 | Via A.M. Grancini n. 4 | MI | IT |
| 427. | OPENJOB CONSULTING S.R.L. | | VIA MARSALA 40/C | VA | IT |
| 428. | OPERA LABORI DI MATTEO MANERBA & C S.n.c. | 030-2302127 | Via Michelangelo 7 | BS | IT |
| 429. | OPTIMA S.r.l. | 055-340554 | Via del Pratellino, 7 | FI | IT |
| 430. | ORGA NORDEST S.r.l | 0432-233313 | Viale Duodo 98 | UD | IT |
| 431. | ORGA Società di Consulenza Aziendale S.r.l. | 02-29512102 | Via Vitruvio 3 | MI | IT |
| 432. | Orientamento & Innovazione Consulting S.r.l. | | Via C. Bon Brenzoni n. 41/B | VR | IT |
| 433. | ORMA S.r.l. | 031-619891 | Via San Giovanni da Meda7/g | CO | IT |
| 434. | ORMES Consulting S.p.a | 010/6466263 | Via Pietro Chiesa 9/26 | GE | IT |
| 435. | Orso research S.A.S. di Maria Antonietta Lemmi e C | 0248019339 | Via Aurelio Saffi, 12 | MI | IT |
| 436. | P. CONSULTING S.r.l. | 02-72002420 | Viale Coni Zugna 33 | MI | IT |
| 437. | P.B. CONSULTING S.n.c. di Pirovano Gianpiero & C. | 0362-993439 | Via Bezzecca 7 | MI | IT |
| 438. | PAMA CONSULTING SNC DI NUCERA M. E RAMONDA PATRICK | 0521977180 | VIA BERNINI N. 2 | | |
| 439. | PAMBIANCO STRATEGIE DI IMPRESA S.R.L. | 02 76388600 | C.so Matteotti, 11 | MI | IT |
| 440. | Paradigm Leadership Consultants S.r.l. | | Via Turati 16/18 | MI | IT |
| 441. | PARMA PARTNER S.n.c. di Belfanti P. e Zoppi I. | 0521-503490 | Via Bodoni 1/D | PR | IT |
| 442. | PARTNER S.A.S. | 045-597620 | Vicolo Balena, 4 | VR | IT |
| 443. | PARTNERS & ASSOCIATI S.r.l. | 0286391451 | Via Falcone 7 | MI | IT |
| 444. | PENTA CONSULENZE S.r.l | 0434-241606 | Via Beato Odorico 2/D | PN | IT |
| 445. | PEOPLE 2B S.R.L. | 0312759034 | Via Milano n. 138 | CO | IT |
| 446. | PEOPLE DESIGNERS S.R.L. | 0131-480085 | Via Dante n. 42 | AL | IT |
| 447. | PEOPLE DIRECTIONS S.R.L. | 02-37053568 | Via Paola da Canobbio n. 8 | MI | IT |
| 448. | PEOPLE S.A.S. DI LOCATELLI MASSIMO & C. | 02-45477154 | via Baracchini, 9 | MI | IT |
| 449. | PEOPLERISE S.r.l. | | Via G.G. Felissent n. 84 | TV | IT |
| 450. | PERFORMANCE del Dott. Francesco galotta & C. S.a.s | 059-359705 | Viale dello Zodiaco 73 | MO | IT |
| 451. | PERSONAL DES Dr. Georg Loesch & Co. Kg S.a.s. | 0471-056789 | Via della Mostra 10 | BZ | IT |
| 452. | PERSONAL SERVICE del Dr. Piero Mani & C S.a.s. | 0583-512000 | Via Pisana 1157/A | LU | IT |
| 453. | PERSONE & CARRIERE S.R.L. | 055267321 | Lungarno Vespucci n. 8 | FI | IT |

| | | | | | |
|------|--|-------------------------|--|----|----|
| 454. | PERSONE & SOLUZIONI S.a.s. di Nastasi A. & C. | 02-48409386 | Via Fratelli Rosselli 15 | MI | IT |
| 455. | PERSONNEL AND SYSTEMS S.r.l. | 02/66803148 | Viale Francesco Restelli 3/7 | MI | IT |
| 456. | PERSONNEL ORGANIZATION S.R.L. | 02-86451640 | Piazza Borromeo n. 10 | MI | IT |
| 457. | PERSONNEL RESEARCH S.a.s. di Vizio Bruno & C. | 011-5619311 | Corso Stati Uniti 35 | TO | IT |
| 458. | PHARMA POINT S.R.L. | 02/89013167 | Via Gustavo Modena n. 2/a | MI | IT |
| 459. | PICO S.r.l. | 0521-987940 | Piazzale Badalocchio Sisto Rosa 9/B | PR | IT |
| 460. | PINEROLO PARTNER S.n.c. di Gasca Mario Giorgio e C | 0121-393188 | Via Saluzzo 55 | TO | IT |
| 461. | PLANET WORK di Francesco Pazienza & C. S.a.s. | 080-5520829 | Traversa 11 di Via Fontanelle 1 | BA | IT |
| 462. | PMV S.r.l. | 02-86455311 | Piazza Sant'Angelo 1 | MI | IT |
| 463. | POLARIS MANAGEMENT CONSULTING S.a.s. | 02-8055568 | Foro Buonoparte 68 | MI | IT |
| 464. | POLIMODA S.r.l. | | Via Pisana, 77 | FI | IT |
| 465. | POLISIGMA CONSULTANS S.r.l. | 0432-501081 | Via Giusto Muratti 64 | UD | IT |
| 466. | POLYTECH S.r.l. | 0721-34535 | Via Mazza 54 | PS | IT |
| 467. | POISIS - POLITICHE & SISTEMI S.r.l. | 049-662266 | Via Gaspara Stampa 3 | PD | IT |
| 468. | PRAGMA S.r.l. | 0434-28048 | Viale Corsetti 18 | PN | IT |
| 469. | PRAGMOS RISORSE UMANE S.r.l. | 011-51727820 | Via S.Valfrè 16 | TO | IT |
| 470. | PRAXI S.p.A. | 011-6560 | Corso Vittorio Emanuele II 3 | TO | IT |
| 471. | PREMIER S.r.l. | 030-2219511 | Via S. Zeno 40 | BS | IT |
| 472. | PRIMOTEMPO RICERCA E SELEZIONE S.r.l. | 06-85305465/06-85356319 | Via Nizza, 63 | RM | IT |
| 473. | PROFESSIONAL INTEGRATED MANAGEMENT-PRO.I.MA.-Srl | 0438-410219 | Corte delle Rose 68 | TV | IT |
| 474. | PROFEXA CONSULTING S.r.l. | 051-4211020 | Via dello Scalo n. 1/EFG e 3/2 | BO | IT |
| 475. | PROFILI & CARRIERE S.r.l. | 0175-248119 | Via Ludovico II 11 | CN | IT |
| 476. | PROFILI S.r.l. | 030-2420212 | Via Rodi 27 | BS | IT |
| 477. | PROFILI TOSCANA S.r.l. | 050-2201421 | Via Crispi 49 | PI | IT |
| 478. | PROFITS GROUP S.r.l. | | Viale di Val Fiorita n. 88 | RM | IT |
| 479. | Progesa S.r.l. | 0376-384898 | Viale Italia, 21 | MN | IT |
| 480. | PROGETTI DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO S.a.s. | 0434-26061 | Viale Gorizia 2 | PN | IT |
| 481. | PROGETTO ARIANNA S.r.l. | 0933-45853 | Via Discesa Collegio 7 | CT | IT |
| 482. | PROGMAN HUMAN RESOURCES S.R.L. | 02-202211 | Via Benedetto Marcello, 2 | MI | IT |
| 483. | PROMELEC INTERNATIONAL S.r.l. | 02-43995614 | Via G. Frua 6/A | MI | IT |
| 484. | PROMOTRADE S.R.L. | | Via Borgo della Pace 8 | PR | IT |
| 485. | PROPER S.r.l. | 02-48005112 | Via Frua 21/6 | MI | IT |
| 486. | PROPLAST SERVIZI S.R.L. | 0131/229324 | Via Teresa Michel 2 | AL | IT |
| 487. | PROPOSTE - SEARCH & SELECTION S.r.l. | | Via Assietta 27 | TO | IT |
| 488. | PROTOM S.P.A. | 0817346064 | Via G.Porzio, 4 Centro Dir. isola F/11 | NA | IT |
| 489. | PULITALIA FORMAZIONE S.p.a. | 0444/346048 | Viale del Commercio, 1/c | VI | IT |
| 490. | QUARE CONSULTING S.r.l. | 02-93799251 | Via De Gasperi 17-19 | MI | IT |
| 491. | R CONSULTING S.A.S. | 0522514820 | Via della Previdenza Sociale, 8 | RE | IT |
| 492. | RAY & BERNDTSON S.r.l. | 0248100112 | via Matteo Bandello 15 | MI | IT |
| 493. | RE&S | 049/8751890 | Via E. degli Scrovegni | PD | IT |
| 494. | RE.S. STUDIUM S.A.S. di Tagliazucchi Guido & C. | 059820728 | Via Zucchi, 21 | MO | IT |
| 495. | READY TO SELL S. R. L. | 0272401215 | VIA LEOPARDI 1 | MI | IT |
| 496. | RECRUIT S.R.L. | 02-867675 | Via Cadamosto 7 | MI | IT |
| 497. | RESMI dell'ing. Alberto Artelli & C. S.a.s. | 051-268644 | Via Castiglione 4 | BO | IT |
| 498. | RICERCA EVOLUZIONE & SELEZIONE S.r.l. | 049-8751890 | Via E. degli Scrovegni 2/A | PD | IT |
| 499. | RIGI - S.a.s. di Dr. Lucia Rita Sinatra e C. | 0521-270501 | Viale Mentana 45 | PR | IT |
| 500. | RISORSE S.n.c. | 0536884391 | Via F. Cavallotti, 140 | MO | IT |
| 501. | RISORSE SOLUZIONI E TALENTI S.r.l. | 0543-66276 | Piazza Falcone e Borsellino 21 | FO | IT |
| 502. | RM Progetto Azienda S.r.l. | | Via G. Puccini 3 | BG | IT |
| 503. | ROBERTA GALLI AND PARTNERS S.r.l. | 02-862755 | Piazza Velasca 5 | MI | IT |
| 504. | ROBERTSON ASSOCIATES S.R.L. | 02.58215668 | VIA MONTE ROSA, 14 | MI | IT |
| 505. | ROCHESTER ITALIA S.r.l. | 0255196093 | Corso di Porta Vittoria 18 | MI | IT |
| 506. | ROM s.a.s di Cucchi Graziano & C. | 0717931460 | Via Ravenna 13 | AN | IT |
| 507. | RUSSELL E REYNOLDS ASSOCIATES S.r.l. | 02-6231121 | Via Appiani 7 | MI | IT |
| 508. | S.A. CONSULTING S.r.l. | 02-58310374 | Via Giuseppe Mercalli 11 | MI | IT |
| 509. | S.C.R. Selezione e Consulenza per le | | Viale Le Corbusier n. 45 | RA | IT |

| | | | | | |
|------|--|-------------------------|--------------------------------|----|----|
| | Risorse Umane | | | | |
| 510. | S.I.A. CONSULTING S.r.l. | 0432-524032 | Via Stiria 36 | UD | IT |
| 511. | S.O.S. FAMIGLIA S.R.L. | 02-55010781 | Via Podgora 12B | MI | IT |
| 512. | S.T.V. ricerca e selezione di Stefano Vio & C. | 0444-587611 | Via Zamenhof 697 | VI | IT |
| 513. | SAGEA S.r.l. | 02/58328533 | Viale Sabotino, 13 | MI | IT |
| 514. | SALES ACADEMY S.r.l. | 0471-828960 | Via Stazione 18 | BZ | IT |
| 515. | SALES LINE S.r.l. | | VIA SANSOVINO N. 30 | MI | IT |
| 516. | SAM HEADHUNTING ITALY S.R.L. | 0365-644223 | Via Virgilio 22 | BS | IT |
| 517. | SCELTE STRATEGICHE S.R.L. | | VIA SIRTORI N. 25 | FI | IT |
| 518. | SCIAYK EUROPE S.N.C. DI BAGUZZI PALMIRA E C. | 02-55189028 | via Marcona 24 | MI | IT |
| 519. | SCS SELEZIONE S.r.l. | 051-4162060 | Via Marco Emilio Lepido, 182/3 | BO | IT |
| 520. | SE.SVIL. S.r.l. | 030-2942447 | Via Malta n. 12/B | BS | IT |
| 521. | SEA S.r.l. | | Via Madonna di Leuca n. 17-18 | LE | IT |
| 522. | SEAZ S.r.l. | 0172-412103 | Largo Europa 1 | CN | IT |
| 523. | SEF CONSULTING S.P.A | 06-72079400 | Via Lucrezia Romana 41/47 | RM | IT |
| 524. | SEL & FORM S.r.l. | 051-715808 | Piazza della Pace 9 | BO | IT |
| 525. | SELEBI UNIPERSONALE S.r.l. | 02-66981169 | Via San Gregorio 32 | MI | IT |
| 526. | SELECOLF S.N.C | 3209428505 - 3280770664 | VIA GIOTTO, 3 | MI | IT |
| 527. | SELECTA PECCHIONI DI BONICELLI ELENA IN PECCHIONI | 0552302320 | VIA G. BOVIO 19 | FI | IT |
| 528. | SELECTA S.a.s. di Carlet Doris & C. | 0438-403093 | Via Friuli 7 | TV | IT |
| 529. | SELECTA S.n.c. di E. Valle e M. C. Trapani | | Via del Farnese, 17 | PR | IT |
| 530. | SELEFOR S.r.l. | 010-5956639 | Via XX Settembre 6/7 | GE | IT |
| 531. | SELEFORM DI GITTI DOTT.SSA CRISTINA & C. S.a.s. | 030-290611 | Via Carlo Zima 4 | BS | IT |
| 532. | Selework S.A.S. di Sergio Davanzo & C. | 02/70106832 | via Strambio Gaetano, 6 | MI | IT |
| 533. | SELEXI S.R.L. | 0258322302 | Via Giuseppe Mercalli n. 16 | MI | IT |
| 534. | SELTIS S.r.l. | 02-67073274 | Via Vittor Pisano 25/27 | MI | IT |
| 535. | SER.CON S.R.L. | | Viale Teocrito n. 98 | SR | |
| 536. | SER.IM. S.a.s. di P. Sassoni & C. | 0341-1840412 | Via Previati n. 31 | MI | IT |
| 537. | SER.IM. Servizi all'impresa di S. Marrami e C. Sas | | Via Nazionale, 57 | FI | IT |
| 538. | SERVICE S.R.L. | 0497801946 | Via San Crispino n. 12 | PD | IT |
| 539. | SERVIZI AZIENDALI INTEGRATI S.a.s. | 02-9462273 | Corso Italia 52 | MI | IT |
| 540. | SERVIZI AZIENDALI PRICEWATERHOUSECOOPERS S.R.L. | 02-667341 | Viale Monte Rosa 91 | MI | IT |
| 541. | SEVEN ARTS S.r.l. | 06-3222406 | Viale delle Milizie 4 | RM | IT |
| 542. | SHL ITALY SRL | 068841022 | Via Tuscolana 1 | RM | IT |
| 543. | SIDA S.r.l. | 071-35811701 | Viale della Vittoria 36 | AN | IT |
| 544. | SIGEASERIM S.a.s. di G. Veneri & C. | 045-596544 | Via Giardino Giusti 2 | VR | IT |
| 545. | SIGECON S.r.l. | 030-3752193 | Via Solferino 14 | BS | IT |
| 546. | SILFAUS S.n.c. di Matraschia Calogera & C. | 091-589833 | Via Gabriele Bonomo 4 | PA | IT |
| 547. | SILLOR - Ricerca di Personale S.r.l. | 02-460372 | Via Giovanni Boccaccio 14 | MI | IT |
| 548. | SILVA CONSULTING S.a.s. | 02-8057538 | Piazzetta Bossi Maurilio 4 | MI | IT |
| 549. | SIMKI S.r.l. | 02-430017.1 | Via Armando Diaz 9 | BS | IT |
| 550. | SINTEX SELEZIONE PERSONALE S.r.l. | | Via Carducci n. 18 | MI | IT |
| 551. | SINTEMA S.n.c. | 015-8495080 | Via Luisetti 5 | BI | IT |
| 552. | SIRI DI FACCIN ERMENEGILDO & C. S.a.s. | 0331-776177 | Via L. Borghi 2 | VA | IT |
| 553. | SIS.MA STUDIO di Luciano Giacomello & C. | | Via Giovanni Verga n. 2 | MI | IT |
| 554. | Sistema Lavoro S.r.l. | 02/2152770 | Via S. G. Savoldo, 4 | MI | IT |
| 555. | SISTEMAZIENDA S.r.l. | 041-455966 041-454628 | Via Terraglio 28 | TV | IT |
| 556. | SISTEMI & ORGANIZZAZIONE S.n.c. | 049-8075122 | Via Pellizzo 14/D | PD | IT |
| 557. | SISTEMI E RISORSE UMANE S.r.l. | 035-217168 | Via Camozzi 130 | BG | IT |
| 558. | SIXTEMA S.r.l. | 059-253603 | Via Malavolti 27 | MO | IT |
| 559. | SKEDA - VITALI L. & PARTNERS S.a.s. | 0721-803909 | Via Roma 108 | PS | IT |
| 560. | SKILL RISORSE UMANE S.r.l. | 030-347142 | Via Orzinuovi 20 | BS | IT |
| 561. | SKILLNET S.R.L. | 02-199724707 | Via Vico Gian Battista 4 | MI | IT |
| 562. | SKIMSTUDIO S.r.l. | 0444-561216 | Viale del Mercato Nuovo 65 | VI | IT |
| 563. | SKRIPTO LINE EUSOFIA s.a.s. di Lanzi Patrizia & C. | | Via Petrarca 4 | PR | IT |
| 564. | SMART WORK S.R.L. | 02-37058100 | via Vincenzo Monti 51 | MI | IT |
| 565. | SO.GE.S.I. S.r.l. | 071/2900240 | via Roberto Bianchi snc | AN | IT |
| 566. | SOA RISORSE UMANE S.r.l. | 051-558526 | Viale P. Pietramellara 5 | BO | IT |
| 567. | SOART CONSULTING S.R.L. | 011/7710004 | Via San Quintino 9 | TO | IT |
| 568. | SOKRATE CONSULTING SRL | | VIA VELLANI MARCHI N. | MO | IT |

| | | | | | |
|------|--|-------------|------------------------------------|----|----|
| | | | 20 | | |
| 569. | SOLUZIONE LAVORO TURISMO S.A.S. di Galeazzi Oscar | 0421381920 | Via Aquileia n. 81 | VE | IT |
| 570. | SOLVERS S.r.l. | | VIALE STEFINI EVARISTO, 8 | MI | IT |
| 571. | Soteco S.r.L. | 0712861865 | via Brece Bianche, 68/R | AN | IT |
| 572. | SP SELEZIONE PERSONALE S.R.L. | 070-3837138 | Via Grecale, 21 | CA | IT |
| 573. | SPACE WORK S.r.l. | 030-3771440 | Via Crispi 28 | BS | IT |
| 574. | SPENCER STUART ITALIA S.r.l. | 02-771251 | Via Visconti di Modrone Umberto 12 | MI | IT |
| 575. | SPHERA GROUP S.R.L. | 051-4211630 | Piazza dei Martiri 1 | BO | IT |
| 576. | SPRING TECHNOLOGY STAFFING SERVICES SRL | 0636227.1 | PIAZZA G. MARCONI N. 15 | | |
| 577. | STAFF & LINE S.a.s. di Udovic Mirko e Co. | 0471-964240 | Via Mendola 25 | BZ | IT |
| 578. | STAFF & LINE S.A.S. DI UDOVICH MIRKO E CO. | 0471/945511 | VIA PERATHONER 8/B | BZ | IT |
| 579. | STANDLER FIRENZE S.r.l. | 055-281978 | Piazza della Signoria 5 | FI | IT |
| 580. | STANDLER ITALIA S.P.A. | 011-2732391 | Strada della Cebrosa 86/A | TO | IT |
| 581. | STANTON CHASE INTERNATIONAL S.r.l. | 02-48100681 | Via Vincenzo Monti 16 | MI | IT |
| 582. | STARTAP S.R.L. | 027-6115324 | Via Pietro Calvi 5 | MI | IT |
| 583. | STEMA s.r.l. | 02-6886603 | Via Vergiate n. 3 | MI | IT |
| 584. | STEP S.r.l. Ricerca e selezione del Personale | 030-2942429 | Via Cefalonia 70 | BS | IT |
| 585. | STERLING EXECUTIVE SEARCH S.r.l. | 06-362141 | Via Bellini 11 | MI | IT |
| 586. | STUDIO A.M. DI AUGUGLIARO PAOLO E C. S.a.s. | 06-51604665 | Via Lorenzo Suscipj 13/A | RM | IT |
| 587. | STUDIO ASCO ELABORAZIONE DATI AZIENDALI S.a.s. | 011-6687009 | Via Bidone 26 | TO | IT |
| 588. | STUDIO BIANCHI selez. del pers. di Serena Bianchi | | Via dei Mughetti n. 20 | SI | IT |
| 589. | STUDIO BICEGO S.R.L. | 0444-341002 | Via Piazzon 82/114 | VI | IT |
| 590. | Studio Bonalume S.r.l. | 035/252330 | Via Bellini, 49 | BG | IT |
| 591. | STUDIO CENTRO PERSONALE S.r.l. | 0444-512733 | Via G. Imperiali 77 | VI | IT |
| 592. | STUDIO CONSONNI S.r.l. | 031-644004 | Corso XXV Aprile 74/D | CO | IT |
| 593. | STUDIO CROCI S.r.l. | | Via Vicenzi snc | PR | IT |
| 594. | STUDIO FONTANIVE S.r.l. | 059-393511 | Via Sassi 20 | MO | IT |
| 595. | STUDIO FRISONI S.r.l. | 02-867243 | Via Aurelio Saffi 11 | MI | IT |
| 596. | STUDIO GALLINARI S.r.l. | 06 37500650 | VIA MUGGIA N. 21 | RM | IT |
| 597. | STUDIO ING. FORCELLINI S.A.S. DI FORCELINI ROBERTO | 0498762982 | VIA ALTINATE 128 | PD | IT |
| 598. | STUDIO ING. ROMOLO DATEI S.a.s. | 035-237045 | Piazza Pontida 14 | BG | IT |
| 599. | STUDIO LEONARDO S.r.l. | 059-212778 | Via Emilia Est n. 985 | MO | IT |
| 600. | STUDIO LUCIANO MAI S.r.l. | 059-359524 | Strada degli Schiocchi 6 | MO | IT |
| 601. | STUDIO MANTINI DI Mantini Fabio & C. S.a.s. | 0543-21867 | Corso Diaz 64 | FO | IT |
| 602. | STUDIO MARCHI S.a.s. di Marchi Gilberto & c. | 045-8201667 | Via Roveggia 132 | VR | IT |
| 603. | STUDIO MARCO CALZA' S.a.s. di Perugini Nadia & C. | 0464-480808 | Via Abetone 21/B | TN | IT |
| 604. | STUDIO MARINI S.r.l. | 070400877 | Via Benedetto 1 | CA | IT |
| 605. | STUDIO MAZZITELLI S.r.l. | 02-26113145 | Via Corfù 51 | BS | IT |
| 606. | Studio Miazzo S.r.l. | 049/8962821 | Via Navagero n. 4 | PD | IT |
| 607. | STUDIO PAVAN & ASSOCIATI S.a.s. di M. Meroni & C. | 0422-231378 | Vicolo XXIV Maggio 5 | TV | IT |
| 608. | STUDIO PAVAN S.r.l. | 0444965096 | Via Gessi 43 | VI | |
| 609. | STUDIO SCANDROGLIO SAS DI CAMILLA SCANDROGLIO E C. | 0331-843693 | Viale Duca D'Aosta | VA | IT |
| 610. | STUDIO SELFOHR S.r.l. | 011-541412 | Via Legnano 25/A | TO | IT |
| 611. | STUDIO SELFOR S.r.l. | 055-575403 | Via IX Febbraio n. 21 | FI | IT |
| 612. | STUDIO SIGNORETTI S.r.l. Unipersonale | 045-991200 | Via Archimede 10 | VR | IT |
| 613. | STUDIO STAFF NAPOLI S.R.L. | 081-5512202 | Via R.Bracco, 15 | NA | IT |
| 614. | STUDIO STAFF R.U. S.r.l. | 06-7005412 | Via di Sant'Erasmo 12 | RM | IT |
| 615. | STUDIO TADIELLO S.N.C. di TADIELLO CARLO & C. | | VIA DELLA LIBERTA', 65 | VR | IT |
| 616. | STUDIO TISEO BENEDETTO & ASSOCIATI S.A.S. | 0125-44401 | Via Camillo Olivetti 4 | TO | IT |
| 617. | STUDIO TRAPANESE S.R.L. | 0498752617 | Galleria S. Lucia n. 1 | PD | IT |
| 618. | STUDIO VITTORIO ANFOSSI & C S.a.s. | 02-3494329 | Via Castelvetro 9 | MI | IT |
| 619. | STUDIO ZANUSSO S.r.l. | 0424-382418 | Via Paganini 9 | VI | IT |
| 620. | STUDIOBASE R.U. DI GIBERTONI DR.MARIO E C.S.a.s. | 030-2428368 | Via Cremona 145 | BS | IT |
| 621. | STUDIODELTA S.r.l. | 080-5461860 | Via G. Amendola n.162/1 | BA | IT |
| 622. | STUDIOEMME S.r.l. | 0332-241720 | Via Veronese 2 | VA | IT |
| 623. | Suitex International S.a.s. | 041/5041311 | Via Torre Belfredo, 130/a | VE | IT |

| | | | | | |
|------|--|--------------------------|-------------------------------------|----|----|
| 624. | SUPPORT S.r.l. | 035-201396 | Via delle Querce 7 | BG | IT |
| 625. | SVILUPPO QUADRI SELEZIONE S.r.l. | 055-6818285 | Viale Michelangelo 51 | FI | IT |
| 626. | SYNERGOS S.R.L. | | Viale Mentana n. 42 | PR | IT |
| 627. | SYNEXON S.r.l. | 02-48002317 | Via Torquato Tasso 7 | MI | IT |
| 628. | T.P.A. NEW SERVICE S.R.L. | 06-9636076 | Via Case Gioacchino 1/A | FR | IT |
| 629. | TALEA S.r.l. | 030/2807049 | Via Corsica, 3 | BS | IT |
| 630. | TALENTO RISORSE UMANE S.R.L. | 02.439682400 | VIA VINCENZO MONTI 48 | MI | IT |
| 631. | TEAM CONSULTING S.R.L. | 081-7644288 | Via Riviera di Chiaia 263 | NA | IT |
| 632. | TECHNICAL HUNTER | 02-89074172 | Via Ponteselice-Seconda Traversa 2 | CE | IT |
| 633. | TEG RESEARCH S.r.l. | 02-66703996 | Via Fulvio Testi, 27 | MI | IT |
| 634. | TELEMA S.r.l. | 02-599212.1 | Via Strigelli 15 | MI | IT |
| 635. | Temporary Management & Capital Advisors S.r.l. | 02/29012463 | Via Principe Amedeo, 1 | MI | IT |
| 636. | TESEO S.n.c. | 0536-944208 | Via Grizzaga 11 | MO | IT |
| 637. | THALIA S.r.l. | 02-36530682 | Via Giacomo Mellerio 3 | MI | IT |
| 638. | THE ADVANTAGE SEARCH ASSOCIATES ITALIA S.r.l. | 02-48102340 | Corso Magenta 77 | MI | IT |
| 639. | THE RIGHT MARKETING SERVICE S.n.c. di F. FORIN | | Via della Navigazione Interna, 51 | PD | IT |
| 640. | THREE STAR TRADE S.r.l. | | Via Bruxelles n. 10/B | PR | IT |
| 641. | TI.BI. S.r.l. | | Via Crescenzo n. 62 | RM | IT |
| 642. | Tizzi & Gallizia Consulting S.r.l. | 075-7824178 | Via Raffaello Fabbrini, 4 | PG | IT |
| 643. | TMPW ITALIA S.p.a. | | Via Ruggero Boscovich 18 | MI | IT |
| 644. | TOMMASO PRETE - Formazione e selezione S.a.s. | 085-294295 | Via Celestino Delfino Spiga 16 | PE | IT |
| 645. | TOP EXECUTIVES S.r.l. | 0459971020 | Via della Valverde 77 | VT | IT |
| 646. | TOP SOURCE S.R.L. | 02 3656 1351 | Via Lomellina, 1 | MI | IT |
| 647. | TopStart S.r.l. | 02-5759341 | Via G. Murat, 23 | MI | IT |
| 648. | TREND S.a.S. di Susanna Sut & C. | 055580228 | Via Vincenzo Borghini 1 | FI | IT |
| 649. | TREVESEARCH S.r.l. | 02-804302 | Via Giacomo Mellerio 3 | MI | IT |
| 650. | TROVOLAVORO S.r.l. | | Via Rizzoli n. 8 | MI | IT |
| 651. | TSEARCH S.r.l. | 0422-460103 | Via Roma 54 | TV | IT |
| 652. | UNILINEA S.r.l. | | Via Teodosio 57 | MI | IT |
| 653. | UNINDUSTRIA SELEZIONE S.r.l. | 059-4390811 | Via Giardini 464/f | MO | IT |
| 654. | VALTELLINA LAVORO S.r.l. | 0342-2125802 | Via De Simoni 13/A | SO | IT |
| 655. | VALUE SEARCH S.r.l. | 02-8356656 | Via Rugabella 1 | MI | IT |
| 656. | VEDIOR HR SOLUTION S.R.L. | 02-25015664 | Viale delle Industrie 11 | MI | IT |
| 657. | VEGAN SOLUTIONS S.R.L. | 0444-962189 | via Cavalieri di Vittorio Veneto 90 | VI | IT |
| 658. | VENDITORI-ITALIA S.a.s di Lisiero Fabio Paolo & C. | 0410994230 0410994934 | Piazzale Madonna Pellegrina 18/19 | VE | IT |
| 659. | VENICEPROJECT S.r.l. | | Via Miranese n. 21 | VE | IT |
| 660. | VENTINODI S.R.L. | 0522580921 | VIA DON ZEFFERINO JODI 12/B | RE | IT |
| 661. | VINCENZO CAMPANA CONSULTING S.r.l. | 059351392 | Via Giardini 431/C | MO | IT |
| 662. | VIR di Vittorio Rizzi & C. S.a.s. | 031/563150 | Via Parini, 1 | VA | IT |
| 663. | Vira Management Consulta di Griggi Fulvia & C. | | Via Resinelli, 4 | LC | IT |
| 664. | VJOB ITALIA S.r.l. UNIPERSONALE | | VIA BLASERNA 101 | RM | IT |
| 665. | WALKING WORLD CONSULTANCY S.R.L. | 011/5622884 | VIA SAN TOMMASO, 18 | TO | IT |
| 666. | WAVE HR S.R.L. | | Via Benaco n. 34/B | BS | IT |
| 667. | WELFARE NEXT S.r.l. | 02-55195594 | Via Spartaco 10 | MI | IT |
| 668. | WORK IN PROGRESS S.r.l. | | Via degli Orti n. 22 | PT | IT |
| 669. | YDREIA S.R.L. | 0515887260 | Via Cairoli n. 9 | BO | IT |
| 670. | YO SOY FORMAZIONE S.N.C. di NATALHIE VANDOORNE e C | 055664590 | Via Olmi n. 3/D | FI | IT |
| 671. | YOU MAN S.r.l. | | Via E. Faà di Bruno n. 52 | RM | IT |
| 672. | ZERBINATI S.r.l. | 011-5808257 | Via S. Antonio da Padova 12 | TO | IT |
| 673. | ZEUS S.n.c. di Traldi Violetta & C. | 059-829344 | Via Emilia Ovest 119 | MO | IT |

Lista agenzie di supporto alla ricollocazione professionale

| | Nome Società | Telefono | Indirizzo | Pr. | Naz. |
|-----|---|------------------------|-------------------------------|-----|------|
| 1. | A & R Manager S.r.l. | 0422/546139 | P.zza dei Signori, 4 | TV | IT |
| 2. | A.Z. MULTISERVICES S.R.L. | 06305389 | Via Ugo Cerletti 13 | RM | IT |
| 3. | ABOUT JOB S.A.S. di SABINA ROSSO & C. | 0117497572 | CORSO TASSONI 79/4 | TO | IT |
| 4. | AENEAS S.r.l. | | Corso Garibaldi 33 | PN | IT |
| 5. | Apro Servizi S.r.l. | 0173/284922 | strada Castelgherlone 2/a | CN | IT |
| 6. | ASSIST S.r.l. | 02-8183401 | Via Giacomo Watt 27/1 | MI | IT |
| 7. | BEST HR ITALIA SRL | 3397490354 | VIA VENTIMIGLIA N. 102/D | TO | IT |
| 8. | BPI ITALIA S.r.l. | 02.88898401 | Via Lanzone n. 31 | MI | IT |
| 9. | C.I.A.C. SCRL | 0124425064 | VIA MAZZINI, 80 | TO | IT |
| 10. | CAREER COUNSELING S.r.l. | 011-6690427 | Via B. Galliani 5/B | TO | IT |
| 11. | CARRIER PROJECT S.r.l. | 06-65759182 | Via A. Gandiglio 60 | RM | IT |
| 12. | CONSULMARC SVILUPPO S.R.L. | 0422853611 | VIA PEZZA ALTA, 10 | TV | IT |
| 13. | CORIUM S.r.l. | 02-48014317 | Via Correggio 19 | MI | IT |
| 14. | CROSS S.r.l. | 06-48907721 | Via Merulana 61/A | RM | IT |
| 15. | CSEA S.c.p.A. | | VIA BEAUMONT, 10 | TO | IT |
| 16. | CUBO - Società di consulenza aziendale S.r.l. | 051-397380 | Via Mazzini 51/3 | BO | IT |
| 17. | DBM ITALIA S.r.l. | 02-6739711 | Via Alfredo Campanini 6 | MI | IT |
| 18. | EFFEBIA S.r.l. | | Via Desenzano 14 | MI | IT |
| 19. | EMILIA LAVORO di Giudice Stefano s.a.s. | 0521-958170 | VIA L. GAMBARA, 2 | PR | IT |
| 20. | ESSE. I. SERVIZI INFORMATICI S.r.l. | 02-58325512 | Viale Beatrice D'Este 26 | MI | IT |
| 21. | EUREN INTERSEARCH S.R.L. | 0116690143 | CORSO MARCONI, 13 | TO | IT |
| 22. | EVOLUZIONE PROFESSIONALE S.r.l. | 011-7800477 | Via Lamarmora 161 | TO | IT |
| 23. | FAIRPLACE CONSULTING (ITALY) S.r.l. | 02-43990096 | Via Caradosso 7 | MI | IT |
| 24. | GEDI S.r.l. | 011-752026 | Corso Vinzaglio 14 | TO | IT |
| 25. | H.R. SISTEMA S.a.s. | 02/29419528 | Via Bronzino, 9 | MI | IT |
| 26. | IOCAP S.r.l. | 02-86450077 | Via S. Maria della Valle 2/A | MI | IT |
| 27. | JOB CONSULT S.R.L. | 0771771676 - 077121697 | VIA LAVANGA, 97/99 | LT | IT |
| 28. | JOLLY Consulting S.r.l. | 059/239792 | Via Ricci, 84 | MO | IT |
| 29. | LA RISORSA UMANA.IT S.R.L. | 0522-694262 | Corso Mazzini 36 | RE | IT |
| 30. | LIGABUE PAOLA & C. S.A.S. | 0522431835 | VIA G. DA CASTELLO, 5 | RE | IT |
| 31. | MARGOTTA S.r.l. | 051-6130101 | Via Cavour 1 | BO | IT |
| 32. | NOVACONSULT EXECUTIVE SEARCH S.r.l. | 02-57408940 | Via C. Boncompagni 60 | MI | IT |
| 33. | O.R.S.O. S.c.s. | 0113853400 | Via Bobbio 21/A | TO | IT |
| 34. | O.R.SO. - SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE | 011-3853400 | VIA BOBBIO, 21 | TO | IT |
| 35. | OMNIA GESTINE RISORSE UMANE | 0276390417 | VIA MONTE NAPOLEONE, 22 | MI | IT |
| 36. | OP SOLUTION S.R.L. | 011 5660235 | Corso Re Umberto 30 | TO | IT |
| 37. | ORMA S.r.l. | 031-619891 | Via San Giovanni da Meda7/g | CO | IT |
| 38. | PRAXI S.p.A. | 011-6560 | Corso Vittorio Emanuele II 3 | TO | IT |
| 39. | PROGMAN HUMAN RESOURCES S.R.L. | 022022111 | VIA TONALE,26 | MI | IT |
| 40. | PROMOZIONE E SVILUPPO MCM S.r.l. | | Via Paolo Borsellino n. 22-24 | RG | IT |
| 41. | RIGHT MANAGEMENT CONSULTANTS | 02-4985075 | Via Pier Capponi 13 | MI | IT |
| 42. | SE.SVIL. S.r.l. | 030-2942447 | Via Malta n. 12/B | BS | IT |
| 43. | SELEFORM DI GITTI dott.ssa CRISTINA & C | 0302906111 | VIA CARLO ZIMA, 4 | BS | IT |

| | | | | | |
|-----|---|-------------|------------------------------|----|----|
| | S.a.s. | | | | |
| 44. | SOMMARUGA & ASSOCIATI S.r.l | 051-240180 | Via Boldrini 18 | BO | IT |
| 45. | STUDIO ASCO S.A.S. | 0116523000 | VIA BIDONE, 26 | TO | IT |
| 46. | STUDIO MANTINI DI Mantini Fabio & C. S.a.s. | 0543-21867 | Corso Diaz 64 | FO | IT |
| 47. | STUDIO SIGNORETTI S.r.l. Unipersonale | 045-991200 | Via Archimede 10 | VR | IT |
| 48. | STUDIODELTA S.r.l. | 080-5461860 | Via G. Amendola n. 162/1 | BA | IT |
| 49. | UOMO E IMPRESA S.r.l. | 0422-590641 | Via Martiri della Libertà 16 | TV | IT |

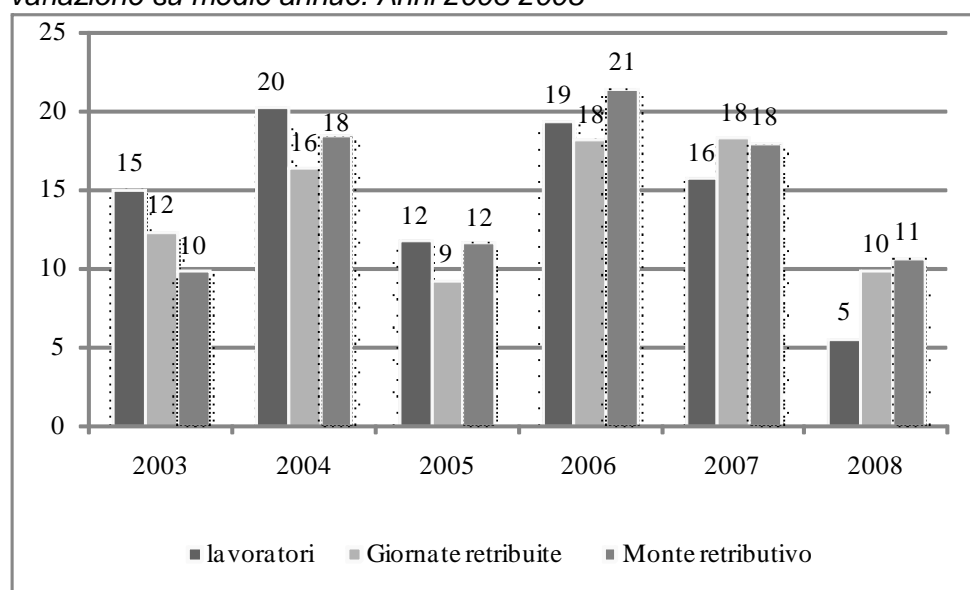
2. I Sistemi di Intermediazione³

La somministrazione di lavoro: dalla crisi un nuovo ruolo per gli operatori

L'effetto della crisi economica ha determinato una forte contrazione della domanda di lavoro in somministrazione, come del resto verificatosi per altre tipologie di lavoro caratterizzate dalla temporaneità del vincolo contrattuale. Pare così confermata l'impressione che la crisi generalizzata della domanda di lavoro abbia avuto effetti più repentini sul lavoro periferico - e vale a dire su quello esterno al *core business* aziendale - con l'espulsione/mancato rinnovo dei rapporti di lavoro, appunto, *esterni*.

Stando ai dati pubblicati da Ebitemp (l'Ente Bilaterale nazionale per il lavoro TEMPoraneo)⁴, il 2008 ha segnato una forte contrazione nel *trend* del volume dei lavoratori temporanei, il cui indice di crescita rispetto all'anno precedente è crollato di oltre 10 punti percentuale (fig.1).

Fig. 1 numero di lavoratori, giornate retribuite e monte retributivo del lavoro interinale. Tassi di variazione su medie annue. Anni 2003-2008



Fonte: Osservatorio nazionale Ebitemp 2009

Tale contrazione ha interessato, conseguentemente, anche le giornate retribuite e il monte retributivo complessivo, anch'essi fortemente ridimensionati rispettivamente di circa 8 e 7 punti percentuali. Non si ha memoria, nella relativamente breve storia di tali operatori, di variazioni così poco significative del volume di persone intermedie, ivi compreso il 2005, altro anno di forte contrazione del prodotto interno lordo nazionale.

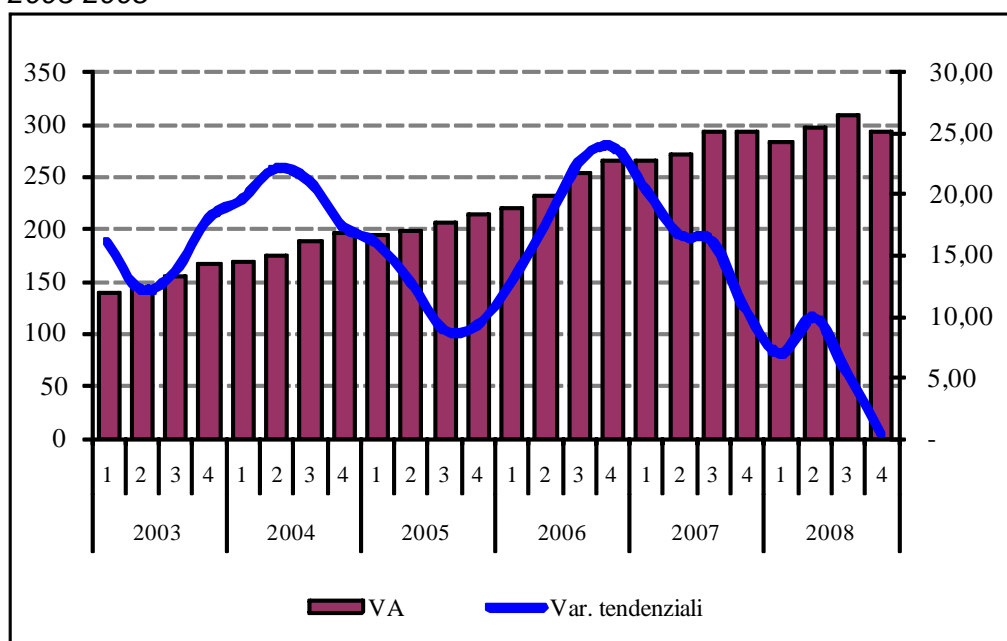
La riduzione nella crescita del mercato delle agenzie di somministrazione è ancor più evidente se si guarda alla serie storica dei dati trimestrali del numero dei lavoratori (fig.2). Alle forti fasi espansive del 2003, del 2004 e ancor più del 2006 (intervallate, come si diceva, dalla "crisi" del 2005), è seguito un periodo di netto rallentamento nell'espansione del volume di soggetti trattati, con una variazione tendenziale che ha conosciuto una brusca inversione di tendenza nei primi anni del 2007, per proseguire in maniera ancor più marcata nel 2008. A questo si aggiunga che i dati relativi ai primi mesi del 2009 hanno contribuito ad appesantire un quadro di per sé già molto preoccupante⁵.

³ M. Marocco in *Rapporto Isfol 2009*

⁴ Nota congiunturale Luglio 2009, in www.ebitemp.it.

⁵ Nella nota mensile dello scorso luglio 2009, l'Osservatorio Nazionale di Ebitemp stimava per il mese di Aprile nel 24,5% la contrazione del numero medio di occupati interinali rispetto all'annualità precedente.

Fig 2 - Numero di lavoratori interinali, media mensile. Valori assoluti e variazione tendenziale. Anni 2003-2008



Fonte: Osservatorio nazionale Ebitemp

È, ovviamente, soprattutto la variazione tendenziale a preoccupare gli operatori del settore, che vedono bruscamente ridimensionarsi le proprie prospettive di crescita e che, conseguentemente, cercano di individuare delle strategie alternative.

Del resto, l'Esecutivo nel cd. decreto anti-crisi, proprio riconoscendo la durezza dell'impatto della crisi sul settore si è premunito per estendere – come accaduto per altre tipologie contrattuali prima non protette – ai lavoratori inviati in somministrazione una forma di copertura di protezione del reddito in caso di interruzione o fine anticipata della missione. È infatti previsto che spetti ai lavoratori, al ricorrere di particolari requisiti assicurativi e di anzianità aziendale, un sostegno al reddito a condizione, ordinariamente, che gli enti bilaterali di settore (il già citato Ebitemp, per il personale assunto a tempo determinato e l'Ebiref, per quello assunto a tempo indeterminato⁶) intervengano integrando, la prestazione previdenziale⁷.

Si tenga presente che già prima della contrazione della domanda di lavoro in somministrazione, il CCNL di settore, stipulato in maniera travagliata⁸ il 24.7.2008, aveva già disciplinato forme di integrazione al reddito dei lavoratori, affidate, appunto, agli enti bilaterali. Le parti firmatarie infatti avevano previsto, con fondi Ebiref, l'erogazione di un'indennità di disponibilità (pari a 700 €) e percorsi di qualificazione e riqualificazione professionale in favore dei lavoratori in somministrazione con contratti di lavoro a tempo indeterminato. Per quelli a tempo determinato, è stato concordato che Ebitemp avrebbe provveduto ad erogare, insieme ad una serie di ulteriori prestazioni, anche un sostegno al reddito *una tantum* ai lavoratori in somministrazione che risultino disoccupati da almeno 45 giorni e che comunque abbiano lavorato almeno 6 mesi nell'arco degli ultimi 12, in misura pari ad una indennità di disponibilità. Per accedere alle misure di sostegno al reddito appena descritte sono state presentate dai lavoratori temporanei oltre dieci mila domande, di cui oltre un quarto sarebbero già state evase dagli enti bilaterali incaricati.

⁶ La cd. legge Biagi (art. 12 del d.lgs. n. 276/03) ha regolato l'istituzione di detti enti, sulla scorta di quanto era già previsto dal cd. Pacchetto Treu (l. n. 196/97), prevedendo l'afflusso presso gli stessi del 4% del montesalarie del personale assunto in somministrazione.

⁷ Peraltro l'obbligatorietà di detto intervento integrativo è stata superata dalla l. n. 33/09, sicché, ove manchi l'apporto privato degli enti bilaterali, è comunque garantito un canale di finanziamento pubblico per coprire l'intero sostegno al reddito cui il lavoratore ha diritto, facendo leva sui fondi destinati alla concessione in deroga degli ammortizzatori sociali.

⁸ La firma del CCNL ha determinato la spaccatura del fronte datoriale, con la nascita di "Alleanza Lavoro", che riunisce il fronte delle Agenzie dissenzienti.

Nel settore, dunque, la bilateralità a sostegno e supporto degli addetti poteva considerarsi, alla data di emanazione del decreto anti-crisi, già assolutamente matura ed articolata⁹.

La debole protezione di *welfare* dei lavoratori inviati in missione ha anche stimolato, più recentemente, l'intervento di un accordo stipulato il 13 maggio 2009 tra Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali e le parti sociali di settore (Assolavoro, Nidil CGIL, ALAI CISL, Uil CPO).

È stata così avviata un'esperienza di cofinanziamento pubblico-privato per l'attuazione di misure di sostegno al reddito, nonché, sfruttando le residue risorse FSE della programmazione 2000-2006 dell'Ob. 3 (pari a 19 milioni di euro), un'azione pilota "per testare e rafforzare la capacità dei sistemi di formazione e lavoro".

Più nel dettaglio, l'intervento di sostegno coinvolge i lavoratori somministrati non fruitori di alcun trattamento pubblico di sostegno al reddito, per carenza di requisiti¹⁰. In caso di eccedenza di domande, le Parti hanno convenuto che verrà data precedenza ai lavoratori in somministrazione con più di 40 anni o con figli a carico. Peraltro, è stata prevista la possibilità di coinvolgere in una simile azione anche le Regioni, così da ampliarne l'impatto territoriale¹¹.

I lavoratori, tenuti a sottoscrivere un apposito patto di attivazione, dovranno presentare apposita domanda alla propria agenzia per il lavoro e, successivamente, percepiranno dall'INPS un'indennità *una tantum* di 1.300 euro, finanziata per il 50% dal Fondo di rotazione e per la parte restante dalla bilateralità, per un totale di 40 milioni¹². Sino al luglio 2009, le agenzie hanno ricevuto circa 23 mila domande.

Nel periodo compreso tra aprile e maggio 2009, inoltre, ai medesimi lavoratori, residenti o domiciliati nelle regioni Ob. 3, e titolari di un'indennità di disoccupazione, ovvero del trattamento su descritto, verrà erogata da Formatemp (l'ente di formazione bilaterale di categoria) un *voucher* di euro 700 per la fruizione di percorsi formativi coerenti con l'attività di orientamento svolta dalle Agenzie per il Lavoro competenti¹³.

La contrazione della domanda di lavoro in somministrazione si è riverberata peraltro anche sul cd. personale di struttura delle agenzie di somministrazione e vale a dire lo *staff* interno. In favore di tale platea, purché assunta con contratto di lavoro subordinato, l'Accordo Quadro del 4 marzo 2009 tra Assolavoro e le organizzazioni sindacali del settore del Terziario, Distribuzione e Servizi ha previsto la più immediata attivazione della cd. solidarietà senza CGIS (prevista dalla l. 236/199¹⁴).

⁹ Solo incidentalmente, a dimostrazione di una simile affermazione, va ricordato come Ebitemp, insieme al suddetto intervento di sostegno al reddito, si occupi, altresì, dell'erogazione di una indennità *una tantum* di 1.400 euro per maternità, sempre che alle madri interessate non spetti l'indennità Inps relativa alla maternità obbligatoria; di un contributo *una tantum* per la mobilità territoriale fino ad un massimo di 700 euro; dei rimborsi e dei sussidi per far fronte alle spese sanitarie sostenute dai lavoratori, dai figli e dal coniuge fiscalmente a carico; dell'erogazione di un trattamento economico aggiuntivo per infortuni sul lavoro, di diverse forme di credito sia al consumo che di carattere sociale (cauzione sull'affitto della casa; spese notarili nel caso di acquisto dell'abitazione principale; costi di inserimento sociale per i lavoratori immigrati; spese sanitarie); dello svolgimento di funzioni di service in favore degli istituti paritetici e delle commissioni territoriali di conciliazione ed arbitrato; dell'attuazione di misure di sostegno alla trasformazione delle assunzioni a tempo indeterminato.

¹⁰ È comunque necessaria un'anzianità di lavoro di almeno 78 giornate in somministrazione a partire dal 1° gennaio 2008 e aver maturato una disoccupazione di almeno 45 giorni.

¹¹ La Puglia ha già aderito, stipulando un apposito protocollo lo scorso 4 giugno 2009 e, allo stato, sono in corso di definizione trattative per il coinvolgimento di altre amministrazioni regionali che hanno manifestato ampio interesse.

¹² Allo stato, tuttavia, sono le agenzie ad anticipare il trattamento (cfr. messaggio INPS n. 16975 del 29 luglio 2009).

¹³ Formatemp si ripropone di finanziare anche oltre il maggio 2009 tale misura, attingendo possibilmente anche a risorse integrative delle Regioni relative alla programmazione 2007/2013. Inoltre, con un Accordo del 1° luglio 2009, è stato esteso anche le Agenzie aderenti ad Alleanza Lavoro l'accesso alla sperimentazione.

¹⁴ I contratti di solidarietà c.d. "difensivi" si sostanziano in accordi di livello aziendale tra datore di lavoro e rappresentanze sindacali volti a ridurre l'orario di lavoro giornaliero, settimanale o mensile, allo scopo di evitare, o quantomeno limitare, i licenziamenti mediante un utilizzo più razionale della forza lavoro. Sin dal 1993, l'istituto è stato temporaneamente esteso – da ultimo il termine è stato ulteriormente prorogato dal più

Del resto, gli operatori non nascondono il fatto che gli effetti della crisi economica non potranno che portare anche ad una riorganizzazione e ad un ridimensionamento delle strutture aziendali, privilegiando un modello più flessibile e snello¹⁵. Tale riorganizzazione sarà ancor più decisa in paesi in cui il mercato del lavoro interinale è ben più sviluppato di quanto non lo sia in Italia (vedi figura 3); è facile prevedere, in tali contesti, il progressivo ricorso ad acquisizione aziendali e all'uscita dal mercato degli operatori più piccoli e deboli.

In conclusione, sia i primi dati disponibili, che l'*attivismo* degli attori coinvolti potrebbero legittimare l'impressione che sulle *sofferenze* del settore abbiano pesato diversi fattori, in particolare legati alle caratteristiche intrinseche dell'utilizzo in Italia di tale relativamente recente istituto. Posto che anche nel confronto internazionale, nel nostro paese detto utilizzo è stato comunque relativamente scarso (vedi sempre figura 3), tra i fattori può essere indicato il privilegio assegnato dalle aziende utilizzatrici ad esigenze di flessibilità interna nella organizzazione del lavoro (ad es. la copertura di punte di intensificazione della attività produttiva), nonché alla riduzione dei costi (ad es. ricorrendo alla somministrazione quale forma di finanziamento a breve della attività aziendale¹⁶).

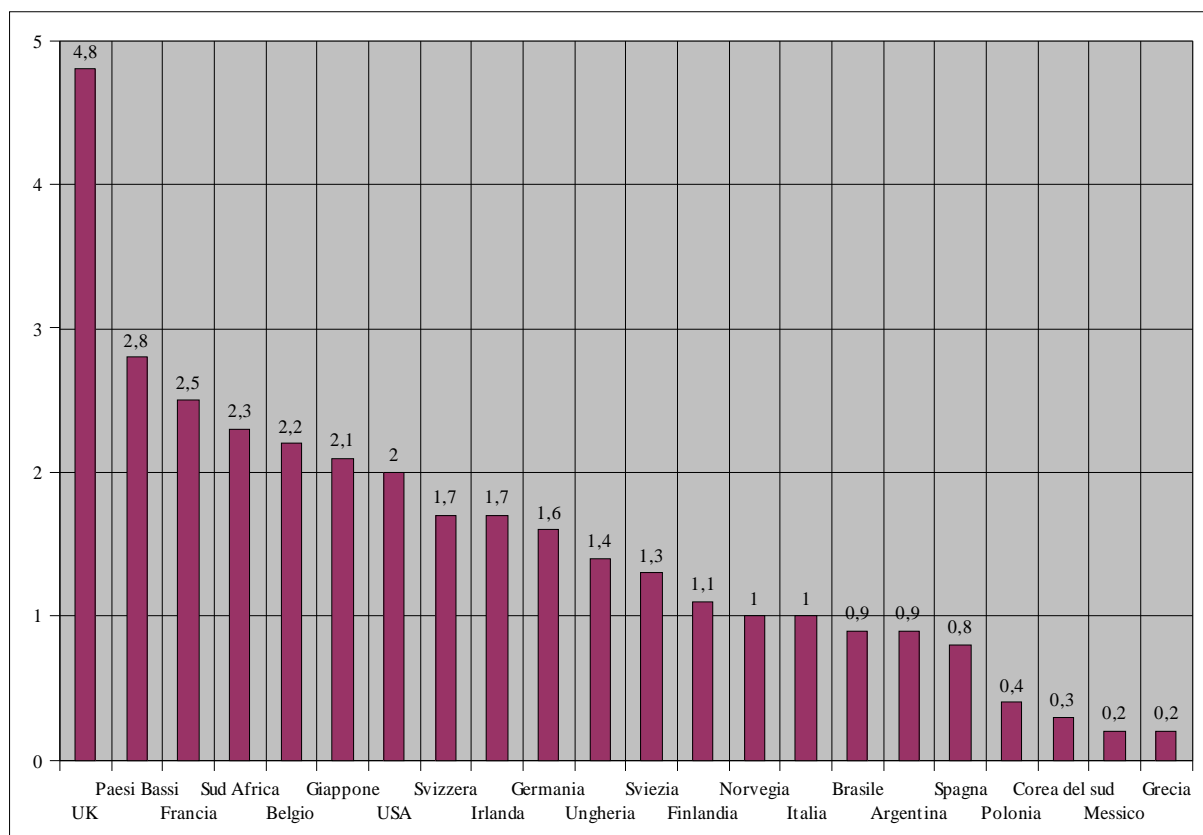
Peraltro, l'attuale crisi può dimostrarsi un'occasione per rilanciare il ruolo delle stesse agenzie di somministrazione, privilegiando maggiormente anche altre forme di intervento sul mercato del lavoro; in particolare esse potrebbero contribuire, anche in periodi di crisi, a diminuire le asimmetrie informative e massimizzare i potenziali incroci tra domanda ed offerta di lavoro. In altre parole sarà necessario per le Agenzie modificare le scelte di *business*, anche allargando lo spettro di intervento ad ambiti delle risorse umane prima non sufficientemente sviluppate (in particolare la formazione e l'*outplacement*).

volte citato d.l. n. 185/2008 al 31 dicembre 2009 – alle imprese, come quelle di cd. interinale, che non ricadono nel campo di applicazione della CIGS e che abbiano avviato la procedura di mobilità.

¹⁵ Si veda, a tal proposito, quanto affermato dal presidente di Manpower in "Tra esodi e nuove strategie. Agenzie alle prese con la crisi", Repubblica, 4 maggio 2009.

¹⁶ Infatti, l'impresa è in grado, fissando modalità di pagamento dilazionate (30, 45, 60 giorni) con le società di fornitura, di avvalersi delle prestazioni di lavoratori rinviando il pagamento delle stesse e migliorando di conseguenza il cash flow. Le società di fornitura operano di fatto così da soggetti finanziatori delle imprese utilizzatrici.

Figura 3. Tasso di penetrazione del lavoro in somministrazione. Dati 2007¹⁷
Fonte: CIETT 2009



È del resto questo il ruolo indicato anche dalla Commissione Europea nella Comunicazione “Un impegno comune per l'occupazione” del 3.6.2009¹⁸. In tale ultimo documento infatti, si è ribadito la necessità di assumere un impegno comune basato, tra l'altro, sulla facilitazione dell'accesso al lavoro.

In particolare si richiama la necessità di migliorare la “cooperazione tra le autorità pubbliche, i servizi per l'impiego pubblici e privati (...)”. Dunque, secondo la Commissione, la collaborazione pubblico-privato potrebbe allora contribuire all'allargamento ed alla fluidificazione degli accessi al mercato del lavoro, potendosi fare affidamento anche sull'attore privato e la sua capacità collocativa.

Peraltro, anche a livello nazionale, il tema della collaborazione pubblico-privato è da lungo tempo oggetto di discussione¹⁹ ed anche nei provvedimenti assunti per affrontare la crisi, il tema è espressamente promosso, in particolare quando si è trattato di disciplinare le politiche attive rivolte dei beneficiari di ammortizzatori sociali e la coniugazione tra, appunto, le stesse politiche attive e quelle passive.

In primo luogo, proprio l'art. 19 citato stabilisce che l'avvio della procedura per l'accesso ai trattamenti di integrazione salariale in costanza di rapporto di lavoro passi attraverso i Servizi competenti, intendendosi con ciò non solo i Centri per l'impiego provinciali, ma anche “altri organismi autorizzati o accreditati”. Il datore di lavoro è infatti tenuto a comunicare a questi ultimi, e all'INPS, tra l'altro, i nominativi dei lavoratori interessati, i quali, per beneficiare del trattamento, devono rendere dichiarazione di immediata disponibilità al lavoro o a un percorso di

¹⁷ Il tasso è definito dal rapporto tra lavoratori full-time equivalenti e gli occupati. Vedi CIETT, The agency work industry around the world, 2009, http://www.ciett.org/fileadmin/templates/ciett/docs/Agency_work_industry_around_the_world_-_2009_Edition.pdf.

¹⁸ COM(2009) 257 definitivo.

¹⁹ Sia consentito rinviare a Di Domenico G., Marocco M., *Strumenti e strategie di governance dei sistemi locali del lavoro – Monitoraggio Spi 2000-2007*, Vol. I, 2008.

riqualificazione professionale²⁰. Ne deriva che non solo i servizi competenti devono poter accedere alla Banca dati dei soggetti beneficiari della politica passiva²¹ per selezionare i soggetti cui sottoporre l'offerta formativa o lavorativa, ma che "i servizi competenti", debbano comunicare "tempestivamente all'INPS, (...) i nominativi dei soggetti che possono essere ritenuti decaduti dai trattamenti previdenziali e le relative motivazioni"²². Insomma, anche le agenzie per il lavoro sono chiamate a gestire, oltre alle politiche attive, la condizionalità dell'ammortizzatore sociale e vale a dire le condizioni per accedere e/o conservare lo stesso.

Ne consegue ulteriormente che: "Il mancato invio tempestivo di dette informazioni può comportare, per i responsabili degli uffici dei centri per l'impiego o di altre amministrazioni pubbliche coinvolte, responsabilità per danno erariale e in ogni caso determina, per i servizi competenti autorizzati o accreditati (...) la revoca della autorizzazione o dell'accreditamento".

Al momento non è ancora possibile dire se il settore italiano della somministrazione saprà cogliere la sfida e spostare il proprio baricentro operativo su tali ultime attività. Tuttavia non può non sottolinearsi che l'implementazione della condizionalità e l'affidamento a soggetti privati implica l'introduzione di complesse e raffinate procedure per la selezione degli stessi (aste competitive), nonché efficienti sistemi di pagamento, anche al fine di eliminare possibili effetti di selezione dei disoccupati.

²⁰ Ai sensi dell'art. 19 citato, comma 10: "In caso di rifiuto di un percorso di rifiuto di un percorso di riqualificazione professionale o di un lavoro congruo (...) il lavoratore destinatario dei trattamenti di sostegno del reddito perde il diritto a qualsiasi erogazione di carattere retributivo e previdenziale, anche a carico del datore di lavoro".

²¹ In particolare la richiamata Direttiva ministeriale stabilisce la messa a disposizione da parte dell'INPS di una banca dati informatizzata, aggiornata in tempo reale, contenente tutti i dati disponibili relativi ai lavoratori percettori di trattamento di sostegno al reddito, liberamente accessibile, via internet, a tutti i servizi competenti.

²² Così l'art. 12, 3° co., del citato d.m. 19-5-2009 n. 46441.

3. Rapporti tra servizi pubblici e privati²³

Il tema della cooperazione tra soggetti pubblici e privati nella erogazione di servizi all'impiego è da anni al centro dell'attenzione scientifica e politica.

In effetti, la letteratura internazionale in materia di servizi all'impiego ha evidenziato un *trend* emerso in alcuni paesi, ove le "Agenzie private sono divenute uno strumento chiave nelle politiche per l'occupazione perseguite dai Governi"²⁴.

Alcuni Stati infatti – si tratta del sistema australiano soprannominato *Job network* nato nel 1998, e poi quello olandese nato nel 2001, di esternalizzazione dei programmi di reintegrazione al lavoro (disposto dal *Work and Income Implementation Act*) – hanno costituito dei "prototipi" ideali in materia, avendo creato le condizioni per l'applicazione dei principi del mercato competitivo al collocamento.

In effetti, dette nazioni, ed altre sulla loro scorta (Inghilterra, Danimarca, Germania), hanno adottato strategie, più o meno intense, tese ad aprire l'organizzazione dei servizi all'impiego al mercato: ciò non ha significato che le attività siano state completamente abdicare al mercato – i Servizi per l'impiego continuano infatti ad essere finanziati dalla mano pubblica – ma ha comportato che l'istituzione statale non è più necessariamente anche il fornitore degli stessi servizi, concentrando piuttosto la propria attività sulla attività di programmazione e monitoraggio (cd. separazione tra acquirente/fornitore, in inglese *purchaser/provider split*). È proprio la necessità di assicurare tale *split* che ha determinato la necessità anche di drastiche riorganizzazioni istituzionali di tutti i corpi amministrativi coinvolti.

Nella letteratura, per riferirsi a tali sistemi, si parla di *quasi mercati*; essi sarebbero nello specifico il risultato della applicazione della cd. teoria dell'agente-principale (*principal-agent theory*) al settore sociale. In generale, con l'espressione *principal-agent problem* o *agency dilemma*, si fa riferimento alle problematiche generate quando una parte di una relazione (il cd. "principale") delega potere ad un'altra (il cd. "agente") e la condizione della prima è determinata dalle scelte della seconda. Pertanto, tale teoria non riguarda tanto la scelta se affidare un servizio ad un operatore pubblico o privato, piuttosto le modalità mediante le quali assicurare che l'agente agisca nell'interesse del principale.

Nel settore sociale, la creazione di meccanismi di mercato si realizza mediante l'indizione di gare d'appalto per l'affidamento all'esterno dei servizi all'impiego, sicché i concorrenti privati (*for* e *non profit*) subentrano alla istituzione pubblica nella erogazione e il ruolo della stessa si trasforma in quello di, per così dire, controllore dell'accesso degli operatori (*Gateway*); l'intervento diretto delle preesistenti istituzioni statali monopoliste nel mercato resta comunque possibile, ma esse debbono competere, su base paritaria, con gli operatori privati per l'acquisizione dei fondi pubblici, partecipando alle aste competitive promosse dal *Gateway*.

L'introduzione dei meccanismi di mercato, secondo i propugnatori di tale teoria, dovrebbe comportare una serie di benefici: un miglioramento dell'efficienza e vale a dire migliori risultati ed effetti, nonché un risparmio di risorse; un miglioramento della qualità, sotto forma di metodi nuovi ed innovativi nell'erogazione dei servizi, la loro personalizzazione, nonché un ampliamento della libertà di scelta degli utenti; ed infine una generale *de-burocratizzazione* dei servizi, grazie ad una maggiore responsabilizzazione degli incaricati di erogare i servizi ed alla loro maggiore flessibilità organizzativa, in corrispondenza anche del rafforzamento della posizione del "cliente".

L'adozione di tali meccanismi non dà luogo a un mercato puro, ma appunto ad un *quasi mercato*, che si differenzia dal primo per tre ragioni: la competizione non è necessariamente guidata dal finalità di lucro, poiché anche organizzazioni pubbliche e enti *non profit* possono competere alle gare d'appalto indette; le risorse pubbliche continuano ad essere coinvolte; il potere d'acquisto non risiede in capo all'utente finale, ma all'istituzione che agisce come un "cliente", su incarico degli stessi utenti finali.

²³ M. Marocco in *Monitoraggio dei servizi per l'impiego 2008*, Isfol, 2009.

²⁴ Così Struyven L. (2004), *Between Efficiency and Equality. New Public-Private Arrangements in Employment Assistance for the Unemployed*, Paper, TLM.NET conference "Quality in Labour Market Transitions: A European Challenge", Royal Netherlands Academy of Arts and Sciences, Amsterdam, 25-26 novembre 2004.

Detti sistemi consistono pertanto in una specifica modalità di erogazione di servizi, distinti sia dalla *privatizzazione*, ove un preesistente settore pubblico è spostato permanentemente in quello privato, con modifiche nella struttura proprietaria e nei sistemi di finanziamento; sia dai sistemi di *voucher*, che abilitano i clienti a scegliere liberamente (cd. *shop around*) tra i differenti fornitori.

L'applicazione dei principi del *quasi mercato* ai Servizi per l'impiego ha implicato l'estensione a tale campo del settore sociale delle problematiche insite nell'adozione di tale strumentazione operativa e quindi delle soluzioni elaborate a livello teorico per risolverle. Nella relazione principale/agente sorgono tipicamente questioni attinenti: alle asimmetrie informative tra le due parti, all'avversione al rischio dell'agente ed alle divergenze di obiettivi delle due parti. Due principali tipi di "opportunismo" possono quindi svilupparsi in tali relazioni: la selezione avversa (*adverse selection*) e il rischio morale (*moral hazard*). Il primo è un opportunismo di tipo pre-contrattuale che fa leva sulle asimmetrie informative circa le prestazioni attese; il secondo è invece di tipo post-contrattuale e riguarda invece le *performance* correnti.

In teoria, tali problematiche potrebbero essere prevenute grazie alla formulazione dei contratti e il monitoraggio continuativo, tuttavia ciò implicherebbe un incremento dell'apparato amministrativo, nonché elevati costi di transazione, che proprio per la complessità dei servizi sociali, potrebbero rilevarsi particolarmente alti. Si aggiunga che acquirente e fornitore, agendo nel contesto di un mercato incerto come quello del lavoro, non sono in grado di determinare in un contratto scritto tutte le possibili evenienze.

Proprio per porre rimedio a tali problematiche, dal punto di vista teorico sono stati individuati una serie di meccanismi di *governance* per attenuarne gli effetti. I *quasi mercati*, per garantire gli obiettivi di efficienza ed efficacia all'inizio ricordati, devono allora assicurare il rispetto di cinque condizioni minimali: una struttura di mercato competitiva; la disponibilità per tutti gli attori del sistema di tutte le informazioni più rilevanti; un livello minimo dei costi di transazione; la presenza di giusti incentivi in favore dei fornitori dei servizi; la disincentivazione dei fenomeni di cd. *cherry picking* (o *creaming* e vale a dire selezione, da parte dei fornitori di servizi all'impiego dei disoccupati più facili da collocare/ricollocare) e di cd. *parking* (scarsa assistenza nei confronti dei soggetti con maggiori barriere al reingresso o che non garantiscono il raggiungimento degli obiettivi concordati con il principale).

Incentivi, sistemi informativi e di controllo allora costituiscono i meccanismi per limitare asimmetrie informative e comportamenti opportunistici. I primi possono essere utilizzati per assicurare l'allineamento dell'interesse dell'agente con quello del principale; in genere allo scopo sono utilizzati sistemi di pagamento basati sulla premialità, sicché le migliori *performance* vengono meglio remunerate.

I sistemi di informazione sono finalizzati a diminuire le asimmetrie informative, aumentando le informazioni a disposizione del principale circa l'adempimento degli obblighi contrattuali da parte dell'agente; a tal fine sono spesso utilizzati sistemi di *benchmarking* dei risultati, ovvero il monitoraggio delle azioni dei fornitori di servizi. Infine, i meccanismi di controllo sono realizzati tramite clausole contrattuali dirette a specificare nel dettaglio le modalità con cui lo stesso fornitore è tenuto a realizzare le attività loro affidate.

Ma qual è lo stato dell'arte della materia in Italia?

Dal punto di vista disciplinare, come è noto, si è verificata una evoluzione piuttosto travagliata, condizionata dal ritardo con cui operatori ulteriori a quelli tradizionali pubblici sono apparsi – legittimamente – sul mercato del lavoro e dalla circostanza che nel frattempo il quadro istituzionale si è *complessificato*, in virtù del decentramento amministrativo e poi legislativo di alcune materie contigue.

Allo stato, lo sviluppo dei sistemi di quasi mercato in Italia è in particolare legato alla disciplina che le Regioni hanno inteso – o intenderanno dare – ad un istituto introdotto dalla cd. Legge Biagi e dal D.Lgs. n. 276/2003 e vale a dire l'accreditamento²⁵ (art. 7).

Semplificando, guardando alla disciplina, così come ricavabile dalla legislazione regionale vigente, possono essere ricostruiti due modelli:

²⁵ Per approfondimenti, sia consentito rinviare a Di Domenico G., Marocco M. (a cura di), *Strumenti e strategie di governance dei sistemi locali per il lavoro*, Vol. I, Isfol, I Libri del Fondo sociale europeo, in particolare pp. 34 e ss.

1. un modello integrativo a “doppio canale” (maggioritario), ove l’accreditamento è atto solo propedeutico all’affidamento del servizio e riguarda solo attori ulteriori rispetto a quelli *istituzionali*. Il Cpi cioè continua ad esistere parallelamente, non essendo tenuto a partecipare alle aste per poter continuare la propria attività.
2. un modello sostitutivo a “canale unico” (Lombardia), ove l’accreditamento costituisce l’unica via per accedere al sistema locale del lavoro. Risulta in parte realizzato così il principio del *purchaser/provider split* sopra richiamato.

Tuttavia è un altro, sul piano della messa a regime dell’istituto, il dato che più colpisce: il ritardo nella sua regolazione, in particolare nel Mezzogiorno. Senza contare che, anche fra quelle Regioni che hanno legiferato, solo in due (Toscana e Lombardia) l’elenco regionale degli Enti accreditati è in effetti operativo e vale a dire è consentito presentare istanza per ottenere l’iscrizione presso lo stesso ciò grazie alla emanazione della legislazione secondaria di attuazione delle previsioni in materia contenute nelle leggi sotto riportate.

Dalle informazioni fornite dagli amministratori regionali, è possibile ricavare che, al momento delle interviste, 99 nel complesso risultano essere gli operatori iscritti negli elenchi delle due Regioni, di cui ben 87 in quello lombardo, anche perché – come è noto – in questi ultimi affluiscono, ai sensi della LR n. 22/2006, anche gli stessi Cpi.

Pur tuttavia, senza soffermarsi ad una valutazione del mero dato legale, deve considerarsi che molte amministrazioni locali, seppure non attuando il principio dello *purchaser/provider split*, anche ben prima della approvazione delle leggi sopra riportate, hanno predisposto autonomi meccanismi di *preferred supplier*, coinvolgendo enti *for profit*, e non, nella erogazione dei Servizi per l’impiego, loro “conferiti” dallo Stato, sulla scorta di quanto avvenuto in precedenza per la formazione professionale. Sicché di fatto, nelle realtà più dinamiche, l’accreditamento è sembrato sovrapporsi ad una rete di soggetti preesistente, senza pertanto stimolare le amministrazioni locali all’adozione di procedure di selezione di *partner* privati, già precedentemente predisposte (forme di para-accreditamento alternative).

Del resto, nel 2008 alcune amministrazioni provinciali (Campania, Emilia Romagna, Liguria, Marche, Piemonte, Umbria), intervistate sull’affidamento di servizi al lavoro di loro competenza hanno confermato che, pur non essendo ancora attiva la procedura di accreditamento a livello regionale, utilizzano proprio i criteri per l’accreditamento previsti dalla legislazione regionale di riferimento – ove esistente – nei bandi con cui provvedono alla stipula di incarichi per l’affidamento a soggetti terzi di servizi di loro competenza e in particolare nelle procedure di impegno delle risorse del Fondo sociale europeo (vedi ancora tab. 1.16). Proprio tali procedure hanno favorito nel tempo l’acquisizione sul mercato di competenze non presenti nelle amministrazioni, peraltro secondo modalità che – almeno in altri paesi²⁶ – hanno favorito lo sviluppo di un alto livello di coordinamento, dialogo e cooperazione tra amministrazioni appaltanti e fornitori, risultati che spesso non riescono ad essere garantiti dai sistemi di *quasi mercato*.

Quanto all’implementazione legislativa a livello territoriale, discorso solo parzialmente diverso può essere fatto relativamente all’altro l’istituto che incide sulla presenza di operatori ulteriori nei mercati del lavoro locali; ci si riferisce all’autorizzazione di cui all’art. 6 del D.Lgs. n. 276/2003, ove è riconosciuto alle amministrazioni regionali il ruolo di autorità concessionaria dei provvedimenti di autorizzazione all’esercizio di attività di intermediazione tra domanda ed offerta di lavoro e di consulenza aziendale (ricerca e selezione ed *outplacement*) sul territorio. In questo caso infatti, alle due Regioni attive in materia di accreditamento, si aggiungono Emilia Romagna, Marche e Provincia Autonoma di Bolzano, le quali tutte hanno provveduto a rendere operativo l’Albo regionale delle Agenzie autorizzate. Nel complesso risultano autorizzati 40 soggetti²⁷; anche in questo caso, con 28 provvedimenti concessi, la Lombardia fa, per così dire, la parte del leone.

Amministrazioni regionali e provinciali sono state intervistate proprio per analizzare presente e futuro nella costruzione dei Sistemi misti pubblico-privato, cercando di cogliere l’atteggiamento degli amministratori pubblici nei confronti delle varie tipologie di Agenzie per il lavoro autorizzate.

²⁶ Ci si riferisce alla Danimarca. Si veda Bredgaard T., Larsen F. (2008), Quasi-Markets in Employment Policy: Do They Deliver on Promises, in “Social Policy & Society”, 7, 3.

²⁷ Non sono però disponibili i dati relativi al Provincia di Bolzano.

Si può affermare sintetizzando che, mentre le Agenzie più specialistiche non sviluppano – secondo gli intervistati – livelli di concorrenza, per così dire, *preoccupanti*, le Regioni hanno atteggiamenti ambivalenti nei confronti della tipologia di ApL più forte economicamente e più diffusa sul territorio e vale a dire le Agenzie di somministrazione: a livello italiano il 50% delle Regioni ritiene che il livello di concorrenza sia medio/alto e l'altra metà nullo/basso (tab. 1). Tuttavia disaggregando i dati per area territoriale salta agli occhi un ribaltamento dell'atteggiamento tra Regioni del Nord e quelle del Sud.

Infatti, con un risultato inaspettato, stando almeno ai dati sulla diffusione territoriale delle Agenzie private, le aree che indicano livelli più alti di concorrenza con cd. le Agenzie di lavoro interinale sono quelle del Sud (57%). Nel Nord, dove la massiccia presenza delle filiali ApL avrebbe teoricamente giustificato maggiore *preoccupazione*, le amministrazioni regionali, pur denunciando un livello di concorrenza medio/alto nel 40% dei casi, comunque nei restanti casi denunciano l'inesistenza, ovvero bassi livelli di concorrenza con le stesse Agenzie di somministrazione.

Tabella 1. - Livelli di concorrenza con le ApL. Percentuale Regioni

| Tipologia | Livello conc. | Area geografica | | | |
|----------------------------------|---------------|-----------------|--------|-------|--------|
| | | Nord | Centro | Sud | Italia |
| Somministrazione | Medio/alto | 42,9 | 50,0 | 57,1 | 50,0 |
| | Nessuno/Basso | 57,1 | 50,0 | 42,9 | 50,0 |
| | Totale | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| Intermediazione | Medio/alto | 14,3 | 25,0 | 14,3 | 16,7 |
| | Nessuno/Basso | 85,7 | 75,0 | 85,7 | 83,3 |
| | Totale | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| Outplacement | Medio/alto | 14,3 | 25,0 | 42,9 | 27,8 |
| | Nessuno/Basso | 85,7 | 75,0 | 57,1 | 72,2 |
| | Totale | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| Ricerca e selezione di personale | Medio/alto | 28,6 | 50,0 | 28,6 | 33,3 |
| | Nessuno/Basso | 71,4 | 50,0 | 71,4 | 66,7 |
| | Totale | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Fonte: Isfol, monitoraggio Spi 2008

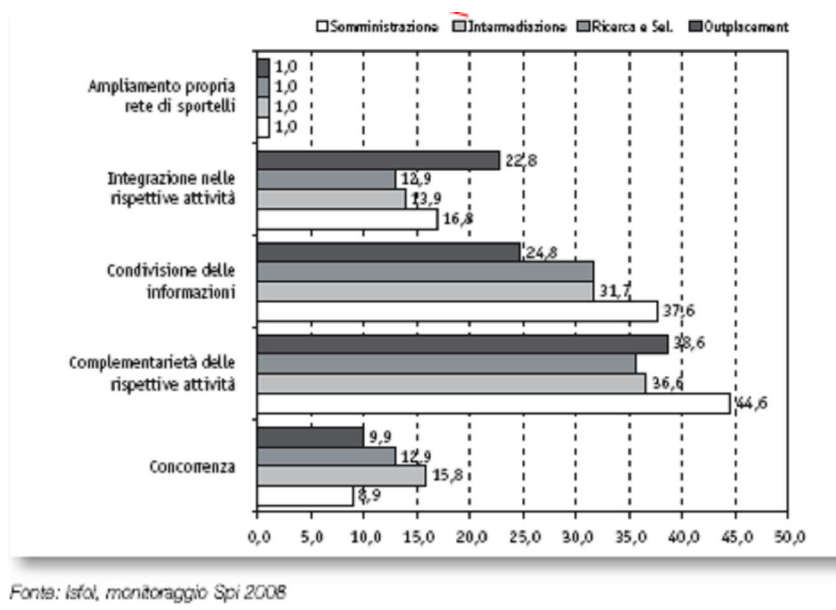
La stessa questione è stata posta a livello provinciale (tab. 2); qui le amministrazioni che operano sui mercati del lavoro locali attraverso i propri uffici (i Cpi), dichiarano, senza distinguere né per tipologia di ApL, né per territorio, nessun/basso livello di concorrenza, forse adottando una prospettiva che meglio coglie il concreto funzionamento dei mercati e meno colorando in senso *ideologico* la questione.

Tabella 2 - Livelli di concorrenza con le ApL. Percentuale Province

| Tipologia | Livello conc. | Area geografica | | | |
|----------------------------------|---------------|-----------------|--------|-------|--------|
| | | Nord | Centro | Sud | Italia |
| Somministrazione | Medio/alto | 26,7 | 19,0 | 14,3 | 20,8 |
| | Nessuno/Basso | 73,3 | 81,0 | 85,7 | 79,2 |
| | Totale | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| Intermediazione | Medio/alto | 26,7 | 14,3 | 17,1 | 20,8 |
| | Nessuno/Basso | 73,3 | 85,7 | 82,9 | 79,2 |
| | Totale | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| Outplacement | Medio/alto | 24,4 | 0,0 | 8,6 | 13,9 |
| | Nessuno/Basso | 75,6 | 100,0 | 91,4 | 86,1 |
| | Totale | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| Ricerca e selezione di personale | Medio/alto | 20,0 | 0,0 | 20,0 | 15,8 |
| | Nessuno/Basso | 80,0 | 100,0 | 80,0 | 84,2 |
| | Totale | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Fonte: Isfol, monitoraggio Spi 2008

Figura 1.- Sviluppo relazioni tra Spi-ApL per tipologia di Agenzia. Percentuale Province



Quanto appena detto può essere anche riletto alla luce di come le stesse amministrazioni locali hanno risposto circa le future modalità di sviluppo dei rapporti con le stesse ApL (fig. 1). Nel confermare ed ampliare, seppur minimamente, quanto era già ricavabile dai dati di fine 2006²⁸, le voci “complementarietà delle rispettive attività” e “condivisione delle informazioni” – aldilà della tipologia di ApL considerata – continuano a prevalere ampiamente sulla voce “concorrenza”, la quale marca solo una debole crescita rispetto alle Agenzie di ricerca e selezione, con un passaggio dall’11%, dato 2006, al 16% nel 2008. Un ulteriore avanzamento ha fatto anche la modalità “integrazione delle rispettive attività”, almeno nei confronti delle Agenzie di *outplacement* e di quelle di interinale.

In conclusione, non v’è dubbio che lo stadio evolutivo dei sistemi misti locali, è ben lontano dal suscitare i quesiti applicativi che in altri paesi si sono presentati al momento dell’introduzione di sistemi di *quasi-mercato*, in particolare garantire l’effettiva efficienza-efficacia degli stessi, anche a salvaguardia, trasponendo la questione in ambito interno, del diritto al lavoro di cui all’art. 4 Cost. Resta da vedere se ciò possa essere fatto dipendere dalla legge – ovvero sia dalla lenta capacità regolatoria espressa in particolare delle Regioni del Mezzogiorno – oppure dalla evoluzione assunta nel nostro paese dell’intervento privato nel mercato del lavoro, soprattutto sviluppatosi attorno alla soddisfazione delle esigenze di flessibilità delle aziende (somministrazione di manodopera), piuttosto che sulla fornitura di servizi globali per la gestione delle relazioni di lavoro.

28

Vedi ancora Di Domenico, Marocco, 2008, p. 52.

4. La cooperazione tra pubblico e privato²⁹

Sebbene l'evoluzione della normativa abbia consentito una vasta estensione dei servizi rivolti a lavoratori e imprese, occorre prendere atto che in Italia il canale formale per l'incontro domanda/offerta è ancora eccessivamente basso. Circa i 3/4 dei disoccupati cercano lavoro per il tramite dei rapporti di amicizia e conoscenza personali, oppure rispondendo alle inserzioni dei datori di lavoro (i "lavora con noi" su internet), o cercando le domande di lavoro sulla stampa. Lo stesso vale per le imprese, le quali utilizzano in misura elevatissima i propri canali informali di ricerca e selezione.

Si potrebbe, dunque, essere tentati di chiedersi quale valore effettivo possano creare i servizi per l'impiego, se riescono a servire effettivamente solo ¼ dell'incontro domanda/offerta. Ed essere portati a rispondere che non servano a molto, sicché gran parte delle risorse pubbliche relative alle politiche del lavoro possano essere concentrate sui poteri di vigilanza e controllo, quanto mai necessari in un mercato completamente liberalizzato, nel quale l'iniziativa spontanea privata assume rilievo di assoluta preponderanza.

Il basso tasso di utilizzazione dei canali formali di incontro domanda/offerta, tuttavia, non deve essere il presupposto che porta a concludere per l'inutilità di servizi per il lavoro. Al contrario, esso rappresenta un problema da risolvere, dal momento che la mancanza di servizi dedicati rischia certamente di rendere endemiche le distorsioni del mercato, a tutto svantaggio certamente delle categorie di lavoratori svantaggiati; ma, nella realtà, l'intero sistema rischia di risentirne, perché la prevalenza di circuiti informali non favorisce la meritocrazia, la ricerca dei migliori e l'introduzione di sistemi formativi tali da spingere al miglioramento continuo delle competenze, necessario non solo per i lavoratori, ma anche per le aziende. Le quali condividono con i lavoratori l'interesse ad una crescita della professionalità del lavoro, fondamento dell'incremento della produttività e qualità dei prodotti e, dunque, della competitività sui mercati.

Insomma, un mercato del lavoro efficiente, libero ma governato, è senza dubbio una risorsa della quale un sistema economico non può permettersi il lusso di fare a meno. C'è da rilevare che se i servizi per l'impiego pubblici non sono fin qui riusciti a favorire un ricorso ampio ai canali formali di ricerca, altrettanto deve dirsi per i servizi privati, con specifico riferimento a quelli offerti dalle agenzie per il lavoro, autorizzate alla somministrazione. Secondo i dati Isfol, come riportati in dottrina (1), l'insieme dei servizi pubblici per l'impiego e delle agenzie di somministrazione consente di trovare lavoro al 5% degli occupati.

I numeri dimostrano che il miglioramento delle dinamiche del mercato del lavoro non può che passare mediante politiche di cooperazione e collaborazione tra servizi pubblici e privati. Se, infatti, da un lato, certamente la regolazione del mercato viene effettuata attraverso i regimi delle autorizzazioni e degli accreditamenti, tuttavia è dimostrato che ciò non è sufficiente. Disporre, cioè, di risorse pubbliche e private capaci di erogare l'insieme dei servizi visti prima, senza che ciò determini un'influenza rilevante sul mercato e, dunque, una capacità di renderlo più democratico, accessibile e conoscibile, non basta. Ancora i numeri dimostrano queste conclusioni. Il numero dei centri per l'impiego pubblici è pari a 539 in Italia, con circa 10 mila addetti; le sedi legali e le filiali degli operatori risultano circa 6.300. La media stimata di disoccupati per centro per l'impiego in Italia è di 2.794; tale media in Italia scende a 299 disoccupati per sportello, se si comprendono anche quelli privati. Ancora, in media in Italia ogni operatore dei centri per l'impiego dovrebbe prendersi cura di 151 disoccupati.

Da questi numeri si può evincere:

- l'inadeguatezza dei servizi per l'impiego pubblici a svolgere, da soli, l'insieme dei servizi di cui sono competenti: troppo alto è il numero dei soggetti da servire, rispetto al quantitativo di operatori. Soltanto effettuare le verifiche sullo stato occupazionale mediante la convocazione degli interessati implicherebbe per ciascun operatore 150 colloqui per tre volte l'anno, tutti i giorni dell'anno, con

²⁹ Estratto da L. Olivieri *Ruolo dei servizi pubblici per l'impiego e collaborazione con i privati. Servono, e a cosa, i centri per l'impiego?* Working paper Adapt 21 settembre 2009 n. 93. Vedi anche R. CiccioMessere e M. Sorcioni (a cura di) *La collaborazione tra gli operatori pubblici e privati*, Italia Lavoro, 2008.

conseguenti convocazioni, appuntamenti, gestioni della scheda anagrafico-professionale, dovendo, nel contempo, svolgere le funzioni di accoglienza, presidio del Sil, attività di sportello;

- l'inadeguatezza anche dei servizi per l'impiego privati a svolgere a loro volta, autonomamente, il complesso dei servizi richiesti dalla normativa. È vero che il numero delle sedi e delle filiali è piuttosto congruo, quasi 6.300, ma è altrettanto vero che tali sportelli sono da ripartire tra le circa 160 agenzie di somministrazione, ed a loro volta frazionati in filiali molto diffuse territorialmente, con pochi addetti, intenti soprattutto a svolgere l'attività da cui deriva il principale profitto di impresa: la mediazione e somministrazione alle imprese, per altro di lavoratori molto spendibili nel mercato.

Insomma, potenzialmente i numeri, sommando le risorse umane ed organizzative pubbliche a quelle private, che consentirebbero una politica pubblica di regolazione del mercato operando in modo da favorire il ricorso ai canali formali in via prevalente, vi sarebbero. Mancano gli strumenti per procedere in tal senso. In una parola, occorre realizzare politiche di collaborazione tra soggetti pubblici e privati per:

- incrementare il numero di addetti e sportelli che erogano servizi;
- diffondere i servizi nel territorio;
- realizzare una politica di governo del territorio unica, ma concertata e partecipata, con la governance in capo ai soggetti pubblici;
- coordinare, in base alla politica di cui sopra, gli interventi, sulla base di una chiave univoca.

Manca, in realtà, un tassello fondamentale: la determinazione dei livelli essenziali delle prestazioni da rendere in eguale misura. La sussistenza di standard di servizio fissati legislativamente (in questo campo la potestà normativa è rimessa in via esclusiva allo Stato, ai sensi dell'art. 117, comma 2, lett. m, della Costituzione) si rivelerebbe fondamentale, per stabilire quali servizi erogare, con quali modalità e quali livelli di risultato da garantire, in modo certo ed uguale per tutti, così da realizzare:

- parità di trattamento a cittadini e imprese;
- determinazione certa dei costi;
- specifiche tecniche certe, per l'affidamento di servizi da parte del pubblico a soggetti privati, fondati su elementi di miglioramento dei risultati standard, oltre che sul costo degli interventi.

La ricerca di un sistema standardizzato dei livelli essenziali delle prestazioni, comunque, deve procedere in parallelo col tentativo di attivare forme di collaborazione pubblico/privato efficienti, in grado di superare le inefficienze del mercato e garantire:

- un servizio universale a richiesta, valido per tutti;
- risultati misurabili;
- un sistema cooperativo/concorrenziale, nel quale

i soggetti privati autorizzati ed accreditati costituiscono punti della rete dei servizi insieme con il pubblico, che fa da "server", con pari dignità, ma con una selezione dettata dal mercato stesso di chi si riveli capace di rendere i risultati migliori.

La normativa vigente non disciplina in maniera diffusa e dettagliata i sistemi di cooperazione. Si limita a consentirli, descrivendo solo le loro linee essenziali, senza dettagliare le modalità operative e stabilire strumenti.

In generale i regimi di autorizzazione ed accreditamento costituiscono (di cui agli artt. da 4 a 7 del d.lgs. n. 26/2003) indirettamente una forma di cooperazione, visto che i privati autorizzati o accreditati nella sostanza sono in grado di rendere i medesimi servizi resi dal pubblico, con la sola eccezione dell'accertamento dello stato di disoccupazione.

Dunque, gli enti pubblici, lo Stato, le Regioni e le Province possono già decidere di avvalersi dei soggetti privati, per svolgere servizi previsti dalla legge, laddove carenze organizzative, progetti particolari, esigenze di estensione e miglioramento lo rendano opportuno o necessario.

Occorre tenere presente che attualmente i servizi di collocamento e reperimento del personale sono contemplati dall'allegato II B al d.lgs. n. 163/2006. Dunque, per l'individuazione dei soggetti ai quali Stato, Regioni e Province possono affidare i servizi senza dover applicare l'insieme delle regole di dettaglio del codice, ma solo i principi miranti a garantire la concorrenza, la parità di trattamento e la non discriminazione. Il sistema di autorizzazione ed accreditamento attua di per sé la garanzia della concorrenza: infatti, tutti i soggetti interessati hanno ottenuto l'accreditamento ed il "mercato" di tali servizi è per sua natura riservato esclusivamente a coloro che dispongano di questo requisito. Pertanto, gli enti territoriali possono gestire procedure selettive circoscritte ai soli

autorizzati e accreditati, puntando, in questa fase di assenza di livelli essenziali delle prestazioni standardizzati anche nei costi, su offerte migliorative sia delle basi di gara, sia, soprattutto, su sistemi di premio/incentivazione economica al raggiungimento di risultati migliorativi rispetto a standard vigenti o, comunque, determinati nell'ambito delle procedure di individuazione dei contraenti.

Il sistema dell'autorizzazione e dell'accreditamento, tuttavia, non garantisce di per sé il coordinamento generale tra tutti i soggetti che operano nel mercato, se si procede con gare secondo il dispositivo classico del codice dei contratti. Infatti, la pubblica amministrazione certamente assolverebbe al compito di fissare la politica, determinare gli obiettivi e decidere di formalizzare il raccordo col privato, ma mettendo questo in concorrenza a monte, cioè selezionandolo prima di metterlo alla prova e, così operando, ponendo in essere una serie di iniziative e progetti spot, potenzialmente in grado di creare un sistema organizzato. Ma, inevitabilmente, una serie di affidamenti di specifici servizi, magari anche simili tra loro, rischierebbe di non razionalizzare al meglio le risorse, lasciando irrisolta una serie di problemi dovuti alla selezione forzata a monte.

In una fase nella quale mancano livelli essenziali delle prestazioni chiari e determinati e, soprattutto, sistemi di monitoraggio dei servizi resi dai soggetti privati di tipo anche sanzionatorio, costituisce un problema. Infatti, il lavoratore, specie quello svantaggiato, continua a mancare di strumenti per una ricerca di lavoro e di servizi consapevole e di qualità.

5. Un focus specifico sull'outplacement: una risorsa in tempo di crisi?

L'outplacement, attività di supporto alla ricollocazione professionale, nasce come sostegno alla mobilità e alla flessibilità del lavoro dei dirigenti, categoria meno tutelata contro i licenziamenti individuali.

Il termine inglese **outplacement**, letteralmente "piazzare fuori", qualche anno fa veniva usato per indicare la ricollocazione del dipendente al di fuori dalla sua azienda di appartenenza. Oggi è essenzialmente riferito a un servizio di consulenza e assistenza offerto, su richiesta del datore di lavoro, al lavoratore, in genere dirigente, che risultando in mobilità, potrà avvantaggiarsi dell'intervento specialistico di una società esperta di problemi connessi alla riqualificazione professionale.

L'obiettivo è quello di offrire ai lavoratori una formula personalizzata, in questo caso si parla di outplacement individuale, o creare momenti di riflessione individuale e analisi in gruppo, outplacement collettivo, per il riposizionamento sul mercato del lavoro. L'outplacement è nato negli Stati Uniti alla fine degli anni '60 e ha fatto la sua comparsa in Italia verso la metà degli anni '80.

Nel nostro Paese, rispetto al resto d'Europa, l'outplacement è ancora visto come un servizio "innovativo", ma che si sta diffondendo sempre di più aumentando notevolmente il giro d'affari. Soprattutto negli ultimi due anni, infatti, a causa della crisi economica e delle sue conseguenze come tagli al personale e chiusura di molte imprese, il settore dell'outplacement ha visto aumentare il fatturato di circa il 30%.

Chi interviene nell'outplacement? L'accordo di outplacement richiede il coinvolgimento di tre distinti soggetti:

- l'impresa datrice di lavoro che richiede il servizio;
- la società di outplacement, che su richiesta dell'impresa, si impegna a seguire e ad aiutare il dipendente che le viene affidato per favorirne in tempi ragionevoli il reinserimento autonomo nel mercato del lavoro;
- il dipendente, che si impegna a seguire il programma di outplacement con la metodo proposto dalla società di outplacement.

Il servizio dunque è interamente pagato dall'impresa a completo vantaggio del dipendente da riallocare. Ma quanto costa un servizio di outplacement? I prezzi variano a seconda del tipo di professionalità acquisita dalla persona da ricollocare, oscillando dai 2 mila euro per un operaio al 15% della retribuzione annua lorda del dirigente.

L'intervento di outplacement può essere previsto da un contratto collettivo di lavoro, o, nel caso del dirigente, può risultare da un accordo diretto tra il dipendente e l'azienda. In questo caso il servizio di outplacement può essere fornito prima, dopo o durante il periodo di preavviso di licenziamento. Come si articola un servizio di outplacement?

La prima fase riguarda l'analisi delle competenze del lavoratore e delle sue motivazioni che vanno incrociate con la disponibilità del mercato. La fase successiva è la costruzione di un pacchetto professionale con gli obiettivi di riposizionamento sul mercato e, se necessario, la predisposizione di programmi di qualificazione che portano ad acquisire nuove competenze. L'assistenza al singolo dipendente ha in genere una durata che va dai 12 ai 24 mesi, ma nella quasi totalità dei casi si estende a tutto il periodo necessario al dipendente o ai dipendenti interessati a trovare un nuovo posto di lavoro

Nel primo trimestre del 2009 il numero di occupati in Italia (al netto degli immigrati) è sceso di 426 mila unità. Questo dato dell'Istat sintetizza con durezza l'impatto della crisi sul mondo del lavoro. Eppure ritrovare un posto dopo essere diventato un "esuberante" non è impossibile, anche se i tempi per riuscirci si allungano e sempre più spesso si trovano soltanto contratti a tempo determinato, cioè con garanzie ben minori di quelle offerte dall'ultimo impiego.

È questo il quadro che emerge dal mondo dell'outplacement, cioè quelle società specializzate nel ricollocare il personale espulso dalle fabbriche e soprattutto dagli uffici. Un servizio pagato dalle stesse aziende che devono effettuare i tagli di personale. Spesso si tratta di attività manifatturiere, ma cresce il peso del terziario, come spiega a *Economy* Gabriella Lusvardi, amministratore delegato di Dbm Italia, società di ricollocamento che fa parte di Gi Group con un fatturato 2008 di 8 milioni di euro. "Si tratta in particolare di aziende del settore hi-tech e telecomunicazioni" dice

Lusvarghi “senza dimenticare il comparto bancario e finanziario, che in questi ultimi mesi ha visto una vera e propria rivoluzione”. Ricorrono ai servizi di ricollocamento anche le imprese che hanno l'esigenza di cambiare mix professionale in funzione dei nuovi piani di sviluppo. Una tendenza che portato a un diverso approccio verso questo strumento. “In passato ci contattavano solo nelle fasi finali” spiega infatti Antonio Angioni, direttore generale di Right Management (gruppo Manpower), che ha chiuso il 2008 con un fatturato di 3 milioni di euro, “mentre adesso le aziende ci interpellano con largo anticipo rispetto ai processi di riorganizzazione”. Un cambiamento positivo, perchè permette di pianificare il processo di ricollocamento con maggior rigore, assicurando anche un supporto nella comunicazione al personale e nel rapporto con le organizzazioni sindacali. Così, dopo anni di sostanziale stasi, il giro d'affari delle società di outplacement ha ripreso a correre: dall'inizio dell'anno i ricavi del settore hanno messo a segno una crescita del 35-40%. Forse è un segnale che stiamo avvicinandoci al resto d'Europa, dove l'outplacement è offerto ai dipendenti in uscita dal 67% delle imprese (negli Stati Uniti si arriva addirittura all'83%). Ma nel nostro Paese, dove non esistono statistiche ufficiali in materia, il ricorso a questo strumento è libero, mentre in altri Paesi è disciplinato dalla legge, come per esempio in Francia. Se ci fosse una legge anche in Italia, sostiene Angioni, “l'outplacement potrebbe diventare un ammortizzatore sociale vero e proprio e aiuterebbe a ridurre l'impatto sociale delle ristrutturazioni, oltre che a migliorare la gestione delle crisi”.

I costi che le aziende devono sostenere per offrire il servizio ai propri dipendenti non sono elevati: si parla indicativamente di uno stipendio lordo annuale per persona assistita. “Viste le complessità del mercato del lavoro attuale e la maggiore difficoltà nel trovare una nuova occupazione” specifica Lusvarghi “negli ultimi mesi sono aumentate fino al 25% le persone che hanno deciso di riciclarsi avviando attività in proprio e anche per questi approntiamo corsi di training specifici”.

I più penalizzati, fino a oggi, sono stati i dirigenti dai 45 anni in su. Innanzitutto perché la necessità di tagliare i costi spinge molte imprese ad accorpate più funzioni in un unico manager. Ma anche perchè molte aziende preferiscono puntare su quadri con competenze specifiche, più funzionali al loro business e meno costosi. Gli operatori comunque assicurano che fino ad oggi il 75% dei candidati singoli ha trovato un nuovo posto, mentre per i ricollocamenti collettivi si è arrivati fino all'85%. Ma sempre più spesso le condizioni contrattuali non sono le stesse della posizione precedente. “Il contratto prevalente” aggiunge Piccoli “è quello a tempo determinato anche per le professionalità più alte. Ma la percezione della crisi ha aiutato a fare passare il concetto della flessibilità”.

Spunti da alcuni dati disponibili

Affrontando il tema del lavoro oggi non si può prescindere dal considerare seriamente l'attività e al visione del mercato proprie delle società di outplacement. Benché sullo scenario nazionale esse rappresentino ancora dei player relativamente marginali, non v'è dubbio che il punto di vista garantito dall'azione di ricollocamento offra una rappresentazione interessante della realtà. Partiamo dal ruolo dell'outplacement, funzione prevista e regolamentata da specifiche norme di legge.

Per la dottrina è l'attività con cui società specializzate supportano la ricollocazione di uno o più dipendenti in uscita da un'azienda in una nuova posizione professionale, compiendo nei loro confronti un lavoro di autovalutazione e riqualificazione. In verità la pratica supera la teoria. Guardare alla figura del consulente che si occupa di ricollocazione come a quella di un mero traghettatore di risorse umane, una sorta di Caronte di manodopera, , sarebbe superficiale, oltreché ingeneroso. In linea generale, un professionista attivo nell'ambito dei servizi all'occupazione deve oggi necessariamente porsi nei confronti dei suoi interlocutori con standard qualitativi elevati, sia verso le aziende sia con i lavoratori. Ma la complessità attuale rende non più sufficiente un modus operandi improntato a soli criteri di efficienza e d'efficacia dell'azione di reinserimento, imponendo piuttosto la capacità di capire i fenomeni e di interpretarli. Proprio questo è il terreno su cui l'outplacement risulta essere vincente. Il nostro è oggi un osservatorio privilegiato, che ci permette di confrontarci con elementi oggettivi, con dati, cifre, casistiche grazie a cui possiamo meglio comprendere la realtà odierna e delinearne i trend, più di quanto non siano in grado di fare gli stessi decisori. Perché il mercato del lavoro si sta trasformando e la vera sfida, raccolta dall'outplacement, è quella di proporre una nuova cultura del lavoro, tanto all'impresa

quanto al lavoratore, accomunati dalla necessità di plasmarsi, di dare un percorso mutevole e flessibile alle reciproche carriere.

Prendiamo per esempio il caso dei flussi fra i settori di provenienza e di ricollocazione dei candidati seguiti da *Career Counseling* nel 2008, circa 2.600 persone. Cosa osserviamo? La relazione fra espulsioni e inserimenti nei medesimi comparti produttivi dimostra che nell'attuale crisi non ci confrontiamo con le difficoltà di settori specifici (tranne forse il caso dell'auto), ma con l'evidente inadeguatezza di certi modelli del sistema industriale. Andando ad analizzare i numeri di singoli comparti non mancano le sorprese: a fronte di un 40% di soggetti fuoriusciti da aziende dell'Ict/Tlc, lo stesso ambito presenta una soglia di ricollocazione del 35%. Situazioni analoghe si evidenziano poi nel metalmeccanico, nell'elettronico o addirittura nei servizi, spazio di assorbimento tradizionale in momenti critici. Settori solitamente in attivo manifestano casi di esuberi e in altri apparentemente in difficoltà c'è chi è alla ricerca di personale (anche con contratti stabili). La lettura non può che essere una: come si sta sul mercato conta più di cosa si propone al mercato. Capire fenomeni come questo significa individuare soluzioni più raffinate che non un semplice, seppure prezioso, posto di lavoro. Oggi le persone vivono un rischio che non è solo quello di perdere l'impiego, ma di essere abbandonate a se stesse in un contesto complesso. Compito dell'outplacement è mettersi al loro fianco e accompagnarli. Come dovrebbero fare i veri ammortizzatori sociali.

6. Il lavoro in somministrazione in Italia al 2008³⁰

6.1 Le tendenze generali

Sulla base dei dati riportati negli archivi INAIL, nel 2008 l'occupazione in somministrazione, di seguito definita sempre da Ebitemp come "interinale", rappresentata dai lavoratori interessati da almeno un contratto di lavoro nell'anno, è rimasta pressoché invariata rispetto all'anno precedente: 582.376 (dati stimati) contro i 583.216 del 2007. Si riduce, invece il numero delle missioni avviate nella misura del 2%.

La componente straniera mostra una crescita superiore al totale, con un incremento del 2,8%, pari a 3 mila e 800 occupati in più rispetto all'anno precedente. Quella italiana, di conseguenza, subisce una riduzione dello 0,8% con una variazione negativa in termini assoluti di circa 3 mila e 600 unità. La componente straniera aumenta la propria incidenza sul totale al 23,7%, rispetto al 23% del 2007 e al 20,3% del 2006.

Alla stazionarietà dell'occupazione interinale corrisponde, nel 2008, un rallentamento della crescita dell'occupazione complessiva che mostra un incremento dello 0,8% rispetto al 2007 contro il +1% del 2007 e il +1,8% del 2006. Il lavoro interinale mostra una crescita inferiore anche rispetto al complesso *dell'occupazione a carattere temporaneo* (essenzialmente lavoratori a tempo determinato, stagionali, apprendisti oltre all'interinale), che nel 2008 aumenta del 2,4% rispetto al 2007. Si riduce lievemente, di conseguenza, l'incidenza del lavoro interinale sul totale dell'occupazione a termine, al 12,3% nel 2008 contro il 12,5% nel 2007.

Le regioni del Nord continuano a esprimere la maggiore quota della domanda, con il 71% di occupati interinali e il 65,6% delle missioni avviate nel 2008. Rispetto al 2007 la quota delle regioni settentrionali appare in lieve flessione perdendo circa un punto in percentuale sul totale nazionale.

La riduzione dell'incidenza sul totale nazionale ha interessato soprattutto il Nord Est, che ha ridotto il proprio peso di circa 2 punti in percentuale sul totale nazionale. Cresce, nella stessa misura, la quota occupata nel Sud (dal 12,3% del 2007 al 14% del 2008).

La domanda di lavoro interinale, espressa dalle missioni avviate, continua a provenire prevalentemente dall'industria manifatturiera, con il 42% del totale nel 2008, in riduzione rispetto al 47% del 2007. Appare in crescita la quota di domanda derivante dal terziario privato e pubblico, e in special modo, dal commercio: 19% nel 2008 contro il 16,7% del 2007.

Mettendo in relazione la domanda di lavoro interinale per settore con la domanda espressa dalle diverse ripartizioni territoriali si nota come nelle regioni meridionali il lavoro interinale è destinato in larga misura al settore terziario: alberghi, ristoranti e trasporti in primo luogo.

Anche nel 2008 continua la crescita della durata media della missione di lavoro interinale derivante da un incremento delle giornate retribuite (+1,4% rispetto al 2007), e dalla riduzione del numero delle missioni avviate. Nel 2008 il numero di giornate retribuite per missione avviata è pari a 47,6 contro le 45,9 del 2007 (+3,6%).

Conseguentemente prosegue la riduzione del tasso di turn over (il tasso di turn over è dato dal rapporto fra la somma di assunzioni e licenziamenti e il numero di lavoratori interessati). Nel 2007 un lavoratore interinale è stato assunto e licenziato circa 4,07 volte, contro le 4,11 del 2007, corrispondente a una riduzione del tasso di turn over dell'1%.

Nel 2008 continua il processo di invecchiamento degli occupati interinali con l'aumento della componente con oltre 40 anni di età. Nel periodo compreso fra il 2002 (primo anno per il quale è disponibile la classificazione per età dei lavoratori interinali) e il 2008, la quota degli ultra quarantenni è passata dal 12,5 al 20%. La quota degli ultra cinquantenni è passata dal 2,5% del 2002 al 4,7% del 2008.

³⁰ Ebitemp, 2009.

| | Interinali assicurati netti INAIL (totale) | Variazioni annue | Di cui immigrati | Variazioni annue |
|--------------------|--|------------------|------------------|------------------|
| 1998 | 24.880 | | 2.493 | |
| 1999 | 86.571 | 248,0% | 9.707 | 289,4% |
| 2000 | 106.691 | 23,2% | 17.032 | 75,5% |
| 2001 | 133.355 | 25,0% | 25.282 | 48,4% |
| 2002 | 208.853 | 56,6% | 41.072 | 62,5% |
| 2003 | 361.305 | 73,0% | 71.242 | 73,5% |
| 2004 | 400.094 | 10,7% | 79.314 | 11,3% |
| 2005 | 440.855 | 10,2% | 81.980 | 3,4% |
| 2006 | 508.328 | 15,3% | 103.281 | 26,0% |
| 2007 | 583.216 | 14,7% | 134.221 | 30,0% |
| 2008* | 582.376 | -0,1% | 138.024 | 2,8% |
| *) dati provvisori | | | | |

6.2 I lavoratori interinali per genere e classi di età

Nel 2008 è cresciuta ancora la presenza femminile nell'occupazione interinale, con il 44,2% del totale, contro il 43,5% dell'anno precedente. Rispetto al 2007 il numero di lavoratrici interinali è cresciuto dell'1,7%, contro una variazione negativa (-1,3%) della componente maschile. Mettendo in relazione il genere con la provenienza, si nota la prevalenza della componente femminile fra gli interinali provenienti dai Paesi dell'Unione europea. Sulla componente di lavoratori interinali provenienti dall'Unione le donne pesano per il 58% circa. Anche fra la componente extracomunitaria appare in aumento la componente femminile, la cui quota è passata dal 28% del 2004 al 37% circa del 2008.

La composizione per classi di età mostra, nel 2008, una ulteriore perdita di incidenza delle classi più giovani: la componente con meno di 30 anni di età scende al 48,3% rispetto al 49,4% del 2007 perdendo circa 8 punti in un quinquennio, dal 57,2% del 2003 al 49,4% del 2007). Contemporaneamente cresce la componente degli ultraquarantenni, che nel 2008 raggiunge il 20% contro 19% del 2007. Anche la componente più anziana, con un'età di almeno 50 anni accresce propria presenza fra i lavoratori interinali e sfiorando nel 2008 il 5% dei lavoratori interinali contro il 4,3% del 2007 e il 2,8% di cinque anni prima

Lavoratori interinali per genere e area di provenienza- 2004- 2008 (%)

| Totale | | | |
|----------|--------|-------|--------|
| | Uomini | Donne | Totale |
| 2004 | 57,5% | 42,5% | 100,0% |
| 2005 | 56,6% | 43,4% | 100,0% |
| 2006 | 57,0% | 43,0% | 100,0% |
| 2007 | 56,5% | 43,5% | 100,0% |
| 2008 | 55,8% | 44,2% | 100,0% |
| Italiani | | | |
| | Uomini | Donne | Totale |
| 2004 | 54,8% | 45,2% | 100,0% |
| 2005 | 54,5% | 45,5% | 100,0% |
| 2006 | 55,2% | 44,8% | 100,0% |
| 2007 | 54,7% | 45,3% | 100,0% |
| 2008 | 53,9% | 46,1% | 100,0% |
| UE | | | |
| | Uomini | Donne | Totale |
| 2004 | 42,4% | 57,6% | 100,0% |
| 2005 | 42,6% | 57,4% | 100,0% |
| 2006 | 43,2% | 56,8% | 100,0% |
| 2007 | 44,4% | 55,6% | 100,0% |
| 2008 | 42,2% | 57,8% | 100,0% |
| Extra UE | | | |
| | Uomini | Donne | Totale |
| 2004 | 71,1% | 28,9% | 100,0% |
| 2005 | 68,0% | 32,0% | 100,0% |
| 2006 | 65,9% | 34,1% | 100,0% |
| 2007 | 64,5% | 35,5% | 100,0% |
| 2008 | 63,3% | 36,7% | 100,0% |

| | ITALIA | UE | EXTRA UE | TOTALE |
|---------------|----------------|---------------|----------------|----------------|
| UOMINI | 239.387 | 4.666 | 80.707 | 324.760 |
| DONNE | 204.507 | 6.379 | 46.730 | 257.616 |
| Totale | 443.894 | 11.045 | 127.437 | 582.376 |

Distribuzione lavoratori interinali per classe di età - 2008

| | Distribuzione in percentuale | | | | |
|----------------|------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
| fino a 24 anni | 28,2% | 27,5% | 27,2% | 27,3% | 26,7% |
| 25-29 | 26,6% | 25,2% | 23,2% | 22,1% | 21,7% |
| 30-34 | 19,4% | 19,4% | 19,0% | 18,5% | 18,2% |
| 35-39 | 11,9% | 12,2% | 12,8% | 13,1% | 13,3% |
| 40-49 | 11,1% | 12,4% | 13,9% | 14,7% | 15,5% |
| 50 e oltre | 2,8% | 3,3% | 3,8% | 4,3% | 4,7% |
| Totale | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

6.3 La distribuzione territoriale dei lavoratori interinali

Nel 2008 i lavoratori interinali appaiono ancora fortemente concentrati nelle regioni del Nord, con circa il 71% del totale nazionale. Questa percentuale appare in lieve riduzione rispetto al 72% del 2007. Fra le regioni del Nord, sono soltanto quelle della ripartizione occidentale a mostrare una tenuta rispetto al 2007, con una domanda di lavoro interinale rimasta invariata nel 2008, a fronte di una riduzione del 4% del Nord Est.

La percentuale di lavoro interinale impiegata nelle regioni del Sud appare in ripresa dopo il calo osservato successivamente al 2005. La quota delle regioni del Mezzogiorno sfiora, nel 2008, il 10%,

contro l'8,7% del 2007. Questo risultato deriva da una vivace crescita della domanda di lavoro interinale, derivante dalle regioni meridionali nel 2008 rispetto all'anno precedente, e che si è tradotta in un aumento del 14% rispetto al 2007. Nel 2008 il Sud riacquista, quindi, il primato della crescita della domanda di lavoro interinale, primato che era stato perso nel 2006 e 2007.

Le regioni del Centro mostrano una lieve riduzione della crescita, con -1% rispetto al 2007.

6.4 Il primo trimestre 2009: gli andamenti tendenziali

Nel primo trimestre del 2009 si assiste ad una accentuazione della crisi dell'occupazione interinale in linea con l'andamento negativo dell'economia, che si riassume nella contrazione del 6% del PIL reale rispetto allo stesso trimestre del 2008. La contrazione dell'occupazione interinale si è tradotta in una riduzione del numero di missioni avviate nella misura del 43% su base annua, passando dalle oltre 349 mila missioni avviate nel primo trimestre 2008 alle 200 mila dello stesso periodo del 2009.

Il numero di lavoratori con almeno un giorno di missione svolto nel trimestre (assicurati netti INAIL) si è ridotto del 36% rispetto al primo trimestre 2008, con poco più di 199 mila lavoratori netti, contro gli oltre 312 mila del primo trimestre 2008.

Il numero di interinali equivalenti a tempo pieno ha subito un decremento tendenziale pari al 38%.

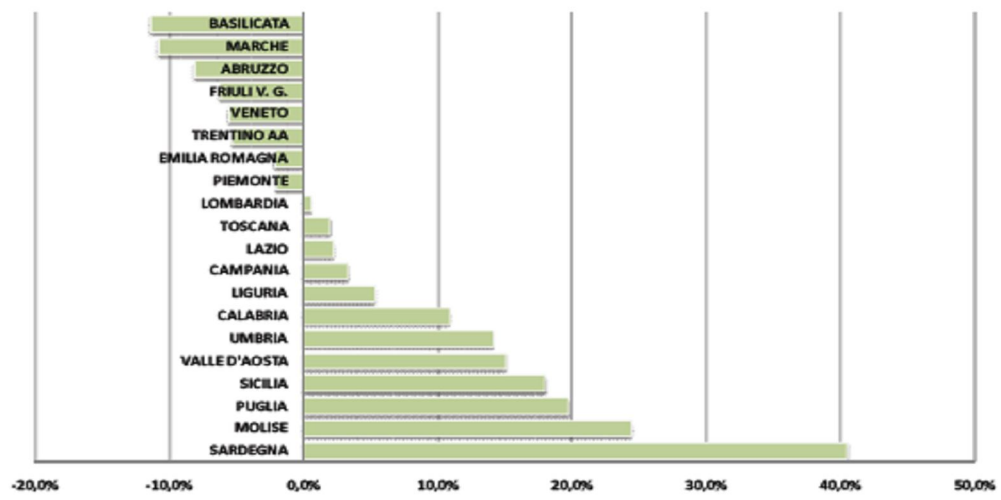
Si riduce fortemente (-61%) anche il numero di nuovi ingressi nell'occupazione interinale, che, nel primo trimestre 2009, sono stati pari a circa 6 mila e 300 nuovi occupati interinali, contro gli oltre 16 mila del primo trimestre 2008. Si riduce fortemente, di conseguenza, il tasso di ingresso per questa tipologia lavorativa (rapporto fra i nuovi ingressi e il numero di interinali assicurati netti) che passa al 3,2% nel primo trimestre 2009, a fronte del 5,2% dello stesso periodo del 2008.

A causa, probabilmente, del mancato rimpiazzo dei lavoratori con missioni più brevi rispetto alla media, si assiste a un allungamento della durata media delle missioni, calcolata in numero di giornate retribuite per missione avviata, che passa a circa 43 giornate retribuite contro le 39,5 del primo trimestre 2008. L'analisi settoriale mostra che la contrazione della domanda di lavoro interinale ha coinvolto soprattutto l'industria in senso stretto con una contrazione delle missioni avviate del 59% su base annua. Tassi di variazione negativi, ma nettamente "migliori" si riscontrano nei rimanenti settori produttivi. In particolare nel settore terziario, pubblico e privato, si osservano decrementi più contenuti rispetto al resto del sistema produttivo. Conseguentemente cambia il profilo settoriale dell'occupazione interinale con il forte ridimensionamento dell'industria in senso stretto, il cui peso si riduce di 13 punti su base annua (dal 59% al 46% delle missioni avviate). La descrizione degli andamenti tendenziali per le diverse ripartizioni territoriali mostra andamenti omogenei fra le diverse aree, anche se le regioni con un maggior peso dell'industria nella domanda di lavoro interinale mostrano decrementi maggiori, come il Nord Est, dove le missioni avviate diminuiscono del 46% su base annua.

Missioni di lavoro interinale avviate nel primo trimestre 2008 e 2009 per Regione

| | I trim. 2008 | I trim. 2009 | Var. in % |
|----------------------------|----------------|----------------|---------------|
| ABRUZZO | 10.624 | 6.132 | -42,3% |
| BASILICATA | 2.886 | 2.173 | -24,7% |
| CALABRIA | 1.290 | 926 | -28,2% |
| CAMPANIA | 12.947 | 8.191 | -36,7% |
| EMILIA ROMAGNA | 31.211 | 16.467 | -47,2% |
| FRIULI V. G. | 7.603 | 3.234 | -57,5% |
| LAZIO | 28.147 | 20.480 | -27,2% |
| LIGURIA | 5.654 | 3.974 | -29,7% |
| LOMBARDIA | 102.557 | 59.410 | -42,1% |
| MARCHE | 9.614 | 4.201 | -56,3% |
| MOLISE | 1.383 | 655 | -52,6% |
| PIEMONTE | 38.274 | 20.015 | -47,7% |
| PUGLIA | 17.055 | 7.138 | -58,1% |
| SARDEGNA | 2.718 | 2.747 | 1,1% |
| SICILIA | 6.361 | 4.959 | -22,0% |
| TOSCANA | 18.278 | 9.784 | -46,5% |
| TRENTINO ALTO ADIGE | 4.868 | 2.991 | -38,6% |
| UMBRIA | 2.919 | 1.546 | -47,0% |
| VALLE D'AOSTA | 618 | 374 | -39,5% |
| VENETO | 44.345 | 25.035 | -43,5% |
| Totale | 349.352 | 200.432 | -42,6% |

**Variazioni degli occupati interinali (assicurati netti INAIL) per regione
2007-2008**



6.5 Distribuzione per settore produttivo degli interinali equivalenti a tempo pieno e durata delle missioni

Nel 2008 la distribuzione settoriale dei lavoratori interinali, considerati come equivalenti a tempo pieno INAIL2, vede la prevalenza dell'industria in senso stretto (industria al netto dell'edilizia), con il 56% del totale. Circa il 40% è impiegato nei servizi, soprattutto privati (32% del totale). Il settore delle Costruzioni, che nel 2008 ha mostrato una crescita vivace, si ferma al 2,4%. Una quota marginale, pari allo 0,8% riguarda, infine, altri settori come l'agricoltura, i lavori domestici e altre attività non determinate.

Nel triennio 2006-2008 si assiste a un moderato riequilibrio della distribuzione settoriale con una riduzione della quota di interinali destinati all'industria in senso stretto a favore del settore dei servizi privati e delle Costruzioni. In particolare la quota impiegata nell'industria si riduce di due punti circa, dal 58,7% al 56,8% e quella riferita ai servizi privati aumenta dal 30,7% al 31,1%. Rimane stabile, invece la quota impiegata nei servizi di pubblica utilità (Pubblica Amministrazione, sanità, istruzione) e pari all'8,4%.

Scendendo maggiormente nel dettaglio, per ciò che riguarda la distribuzione produttiva degli equivalenti a tempo pieno, fra i settori che hanno ridotto l'impiego di lavoratori interinali rispetto al 2007, vi sono l'industria dei mezzi di trasporto (-11%), l'industria tessile (-5,1%), i servizi di trasporto (-3,5%). Fra i settori più rilevanti nell'impiego di lavoro interinale, e che hanno aumentato la domanda rispetto al 2007, vi sono il settore dell'informatica e dei servizi alle imprese (+14%), e il commercio all'ingrosso (+5% circa).

Il confronto della durata delle missioni di lavoro interinale fra i diversi settori produttivi, varia, a fronte di una media di circa 48 giornate, fra un minimo di circa 10 giornate retribuite nel settore alberghiero, a un massimo di 78 nei servizi del settore pubblico. Sopra la media, in termini di durata media del contratto, oltre ai servizi di pubblica utilità, si collocano i servizi alle imprese, l'industria manifatturiera e il settore edile.

Variazione 2007 – 2008 delle missioni avviate per settore produttivo e ripartizione territoriale

| | Nord Ovest | Nord Est | Centro | Sud e Isole |
|------------------------------------|-------------|--------------|--------------|-------------|
| Agric. Pesca, altri | 25,6% | 56,5% | 71,3% | 43,2% |
| Commercio, alberghi | 12,3% | -4,5% | 12,0% | 8,4% |
| Costruzioni | 4,1% | -3,6% | 22,8% | 93,5% |
| Industria manifatturiera | -11,7% | -17,0% | -13,7% | -11,3% |
| Servizi alle imprese | 6,5% | 4,9% | -8,6% | 10,9% |
| Servizi di pubblica utilità | 10,6% | 8,5% | -4,2% | 16,8% |
| Trasporti | 48,5% | -3,1% | -25,5% | 25,5% |
| Totale | 0,9% | -9,6% | -6,4% | 5,3% |

7.... Lavori in corso

Da quanto emerso sinora, comprendere il ruolo dei servizi per il lavoro privati ai fini dell'occupabilità femminile si presenta come un percorso in costruzione. Per le difficoltà oggettive e strutturali indicate in premessa, ma anche per il difficile adeguamento degli stessi al ruolo sempre più incisivo fornito dalla normativa e dalla fase cd. "Sperimentale" dettata dalla gestione dei dispositivi anticrisi. L'indisponibilità a livello nazionale di un reale monitoraggio su questi andamenti non aiuta a comprendere o a sviluppare ipotesi di lavoro. Tuttavia, per quanto attiene specificatamente alla intermediazione del target femminile alcune considerazioni possono essere effettuate sin d'ora.

La situazione in cui si pongono i servizi pubblici e privati rispetto al peso e al trattamento del target di utenza femminile è profondamente diverso. Nel primo caso, gli Spi, rappresentano la parte operativa di scelte programmatiche e strutturali che partono dalla Regione, e ancora prima dal quadro nazionale, in base alle quali si definiscono priorità ed interventi. Tali programmazioni recepiscono la rilevanza della variabile di genere e recepiscono altresì la rilevanza dei target cd. Svantaggiati ai sensi del regolamento CE 2204, tra cui le donne. Esiste pertanto una "responsabilità" pubblica nel portare avanti iniziative orientate a costruire un mercato del lavoro più accessibile ed equo.

Questa responsabilità non appartiene al complesso dei servizi privati, che operano invece in un'ottica di mercato, non rispondendo ad alcuna scelta programmatica orientata ad obiettivi di equità. Operare sul mercato significa offrire servizi che rispondano alla domanda e che determinino risultati effettivi. La natura privatistica di tali realtà li porta inevitabilmente in un'ottica di traduzione in profitto dei servizi resi. Pertanto, tra gli stessi soggetti privati sussiste un regime conseguente di concorrenzialità sul mercato che non appartiene ad i servizi pubblici, che non agiscono per profitto e che operano su bacini territorialmente definiti.

Questa estrema semplificazione può evidenziare pertanto come se nel primo caso la variabile di genere è concepibile ex ante rispetto alla progettazione ed erogazione dei servizi, nel secondo caso, è possibile solo ex post, ossia come lettura di servizi resi a utenze diverse.

Nel dettaglio dell'operato dei servizi privati può essere sicuramente un peso la formazione degli operatori alle tematiche di genere, che consente loro una interlocuzione con le imprese di un certo livello – soprattutto in ottica antidiscriminatoria – ma al di fuori dell'intervento sulle risorse umane, ad oggi non si rinviene alcuna strutturazione sistematica di servizi specifici per l'utenza femminile.

Nell'ampio dibattito che coinvolge l'opportunità o meno di apporcci dedicati, tuttavia, resta un dato da cui partire: se il futuro è nella valorizzazione della capacità di intermediazione dei privati, anche alla luce del loro rapporto più strutturato con la domanda di lavoro, una attenzione particolare dovrebbe essere rivolta alle tipologie di utenza a cui ci si rivolge. Un lavoro questo che può investire direttamente le consigliere di parità, in un rapporto con i servizi privati al lavoro ancora tutto da costruire.