

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
<i>1.1 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
<i>6.1 Le tendenze generali</i>	
<i>6.2 I lavoratori interinali per genere e classi di età</i>	
<i>6.3 La distribuzione territoriale dei lavoratori interinali</i>	
<i>6.4 Il primo trimestre 2009: gli andamenti tendenziali</i>	
<i>6.5 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.	UNSI - 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 PEOPE 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'Agnese 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 CONFCOMMERCIO 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 Canalchiario 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	Contrà 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 Ghebbia 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.	EXECUTIVE 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 Maesto 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.	HUMBLOT - 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-Consorzio 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 Deppieri 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	Contrà 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.	POSIS - 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.	SCIaky 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 Giordino 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 MUGLIA 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 SELFHR 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.	YUMAN 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. Galliari 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

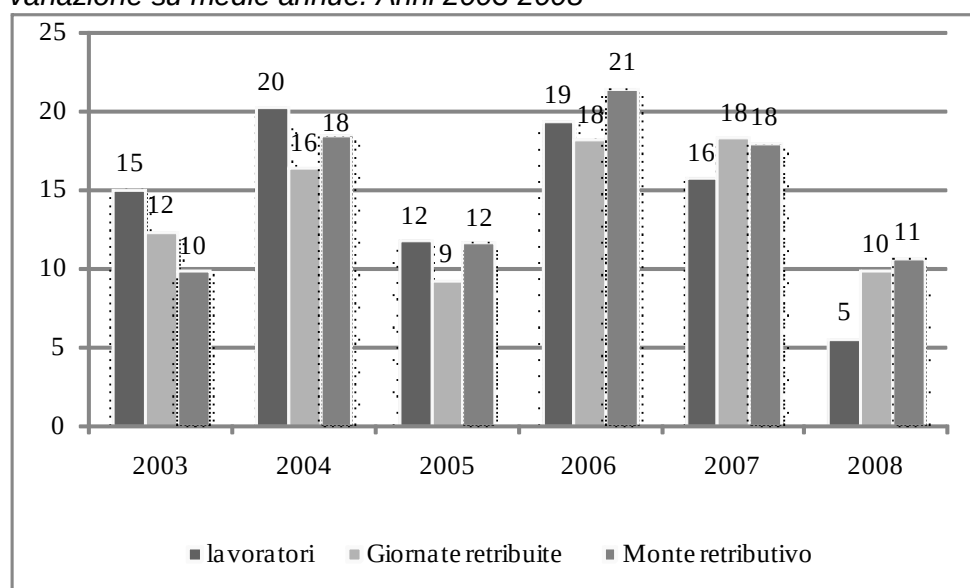
2. I Sistemi di Intermediazione³

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.

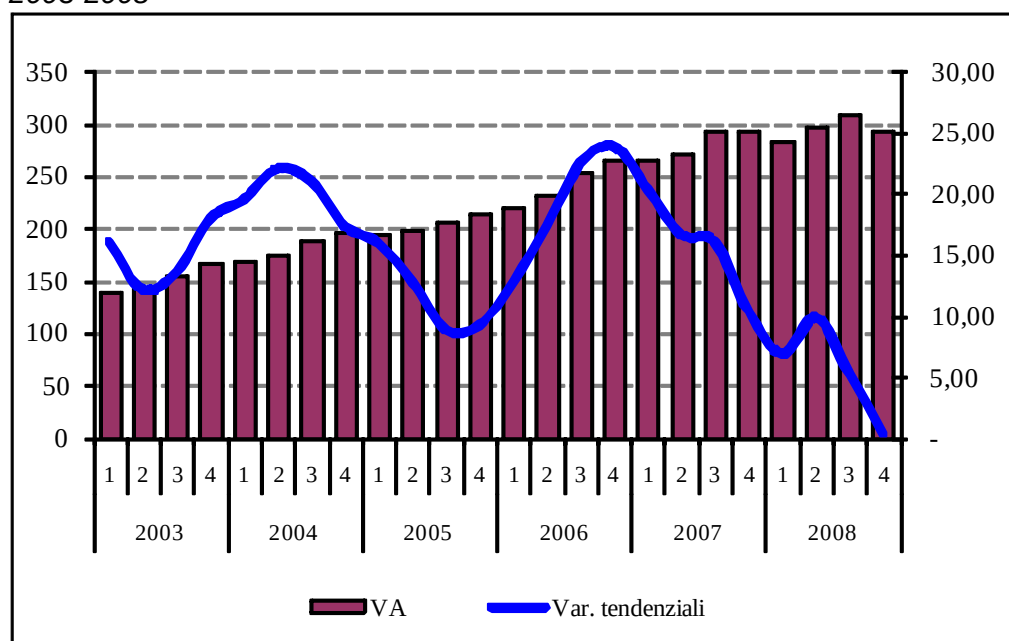
La riduzione nella crescita del mercato delle agenzie di somministrazione è ancor più evidente se si guarda alla serie storica dei dati trimestrali del numero dei lavoratori (fig.2). Alle forti fasi espansive del 2003, del 2004 e ancor più del 2006 (intervallate, come si diceva, dalla "crisi" del 2005), 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 montesalari 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).

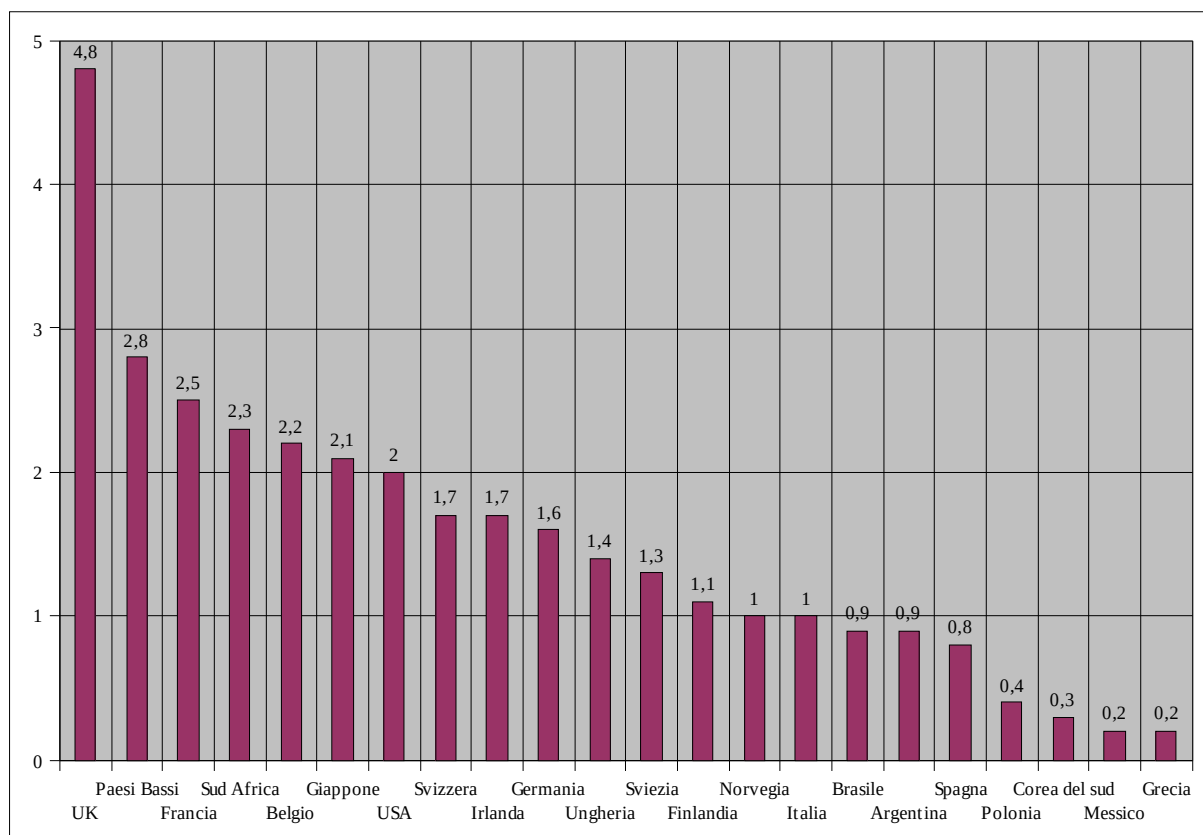
Pertanto, l'attuale crisi può dimostrarsi un'occasione per rilanciare il ruolo delle stesse agenzie di somministrazione, privilegiando maggiormente anche altre forme di intervento sul mercato del lavoro; in particolare esse potrebbero contribuire, anche in periodi di crisi, a diminuire le asimmetrie 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 selezione 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 chiamati 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 abdicate 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

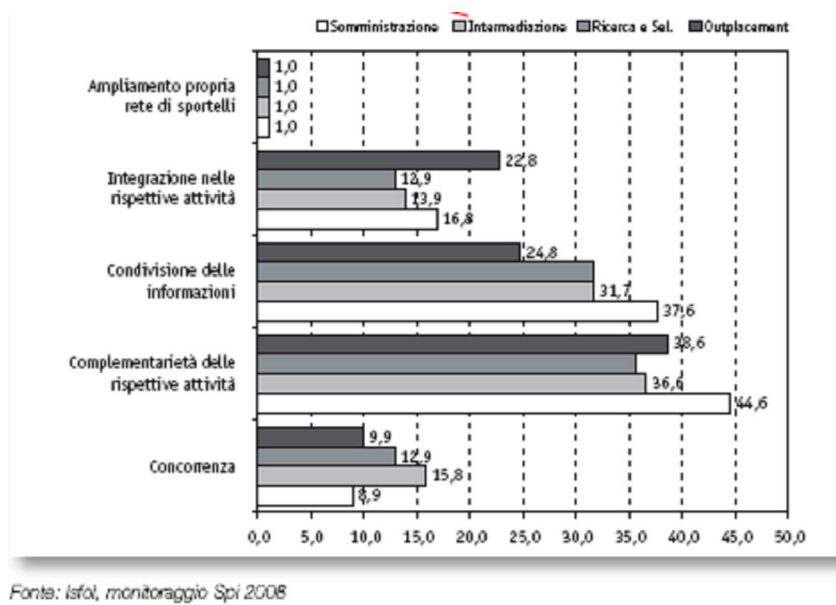
La stessa questione è stata posta a livello provinciale (tab. 2); qui le amministrazioni che operano sui mercati del lavoro locali attraverso i propri uffici (i Cpi), dichiarano, senza distinguere né per tipologia di ApL, né per territorio, nessun/basso livello di concorrenza, forse adottando una prospettiva 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 – oltretutto 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.

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 $\frac{1}{4}$ 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. Ciccimessere 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 accorpare 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, oltretutto 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
finoa 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.

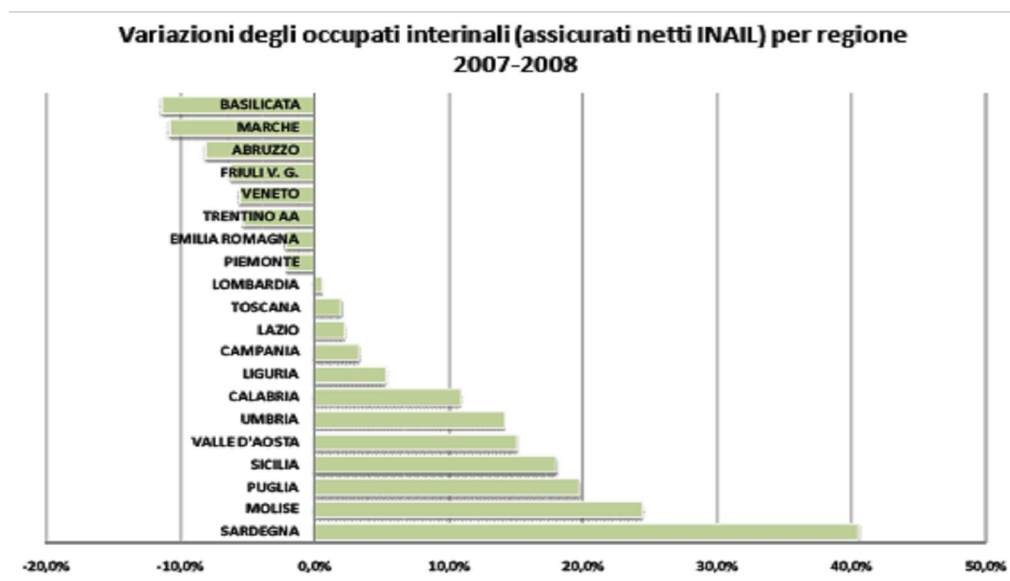
Il numero di interinali equivalenti a tempo pieno ha subito un decremento tendenziale pari al 38%.

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%



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 aver 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.