ebitemp
ente bilaterale nazionale per il lavoro temporaneo

Osservatorio Centro Studi

FORMA.TEMP
Fondo per la formazione dei lavoratori temporanei

Stefano Consiglio
Luigi Moschera

Le agenzie per il lavoro

Organizzazione, regolazione, competitività

Il Sole 24 ORE

Questa edizione è stata chiusa in redazione il 13 dicembre 2005.

ISBN 88-324-6013-0

© 2005 Il Sole 24 ORE S.p.A.
Area Professionisti Pirola

Sede legale e redazione: via Monte Rosa, 91 - 20149 Milano
Per informazioni: Servizio Clienti Tel. 02.3022.5680 - 06.3022.5680
Fax 02.3022.5400 - 06.3022.5400
servizioclienti.libri@ilsole24ore.com

Prima edizione: dicembre 2005

Tutti i diritti sono riservati.
È vietata la riproduzione anche parziale e con qualsiasi strumento.
I testi e l'elaborazione dei testi anche se curata con scrupolosa attenzione, non possono comportare specifiche responsabilità per involontari errori, inesattezze o uso scorretto del programma stesso; pertanto, l'utente è tenuto a controllare l'esattezza e la completezza del materiale utilizzato.

Sommario

Prefazione (di Enzo Mattina) . . . . . pag. XI
Premessa . . . . . » XV

Capitolo 1
Le Agenzie per il lavoro: un nuovo attore del sistema di transazioni di lavoro . . . . . » 1
1.1 Le agenzie per il lavoro: aspetti definitori e confini dell'analisi . » 1
1.2 Le agenzie per il lavoro nella letteratura . . . . . » 6
1.2.1 L'approccio dominante . . . . . » 7
1.2.2 Le critiche all'approccio dominante . . . . . » 17

Capitolo 2
Il campo organizzativo delle Agenzie per il lavoro . . . . . » 27
2.1 Il *framework* di riferimento: il campo organizzativo delle agenzie per il lavoro in Italia . . . . . » 27
2.1.1 La fase di preparazione del campo . . . . . » 30
2.1.2 La fase della legittimazione sociale del campo . . . » 30
2.1.3 La fase di incubazione del campo . . . . . » 31
2.1.4 La nascita . . . . . » 31
2.1.5 La fase attuale dell'allargamento del campo . . . . » 31
2.2 La somministrazione a confronto con le altre nuove forme di lavoro . . . . . » 32
2.2.1 La dimensione relazionale . . . . . » 33
2.2.2 La dimensione del potere direttivo e di controllo . » 34
2.2.3 La dimensione temporale . . . . . » 35
2.2.4 La dimensione dell'esclusività . . . . . » 35
2.3 Gli attori del campo . . . . . » 37
2.3.1 Gli utilizzatori . . . . . » 38
2.3.2 I lavoratori . . . . . » 45
2.3.3 Le associazioni di categoria e le organizzazioni sindacali . . . . . » 50

2.3.4 Lo Stato . . . . . pag. 55
2.3.5 Gli enti bilaterali . . . . . » 56
2.3.6 Le agenzie per il lavoro specialiste . . . . . » 58

Capitolo 3
Il *framework* regolativo del comparto . . . . . » 59
3.1 Premessa . . . . . » 59
3.2 La regolazione legislativa . . . . . » 59
3.2.1 La riforma del sistema di collocamento pubblico . . » 60
3.3 Il lavoro in somministrazione in Italia . . . . . » 61
3.4 L'impatto della legislazione sull'assetto istituzionale ed organizzativo delle agenzie . . . . . » 66
3.4.1 Alcuni elementi critici della riforma in Italia . . . » 69
3.5 Il lavoro temporaneo negli altri paesi europei: un confronto di sintesi . . . . . » 70
3.6 L'impatto della normativa nei diversi paesi europei e in Italia . » 73

Capitolo 4
Il lavoro temporaneo in Europa . . . . . » 77
4.1 Premessa . . . . . » 77
4.2 Il lavoro temporaneo in Spagna
4.2.1 Il framework regolativo . . . . . » 77
4.2.2 Le caratteristiche del comparto . . . . . » 80
4.3 Il lavoro temporaneo in Francia . . . . . » 83
4.3.1 Il framework regolativo . . . . . » 83
4.3.2 Le caratteristiche del comparto . . . . . » 85
4.4 Il lavoro temporaneo in Germania . . . . . » 87
4.4.1 Il framework regolativo . . . . . » 87
4.4.2 Le caratteristiche del comparto . . . . . » 89
4.5 Il lavoro temporaneo in Svezia . . . . . » 90
4.5.1 Il framework regolativo . . . . . » 90
4.5.2 Le caratteristiche del comparto . . . . . » 92
4.6 Il lavoro temporaneo in Gran Bretagna . . . . . » 94
4.6.1 Il framework regolativo . . . . . » 94
4.6.2 Le caratteristiche del comparto . . . . . » 95
4.7 Il lavoro temporaneo in Olanda . . . . . » 96
4.7.1 Il framework regolativo . . . . . » 96
4.7.2 Le caratteristiche del comparto . . . . . » 99
4.8 Due esperienze extraeuropee: il Giappone e gli Stati Uniti . » 100
4.8.1 Il Giappone . . . . . » 100
4.8.2 Gli Stati Uniti . . . . . » 104
4.9 Un confronto di sintesi . . . . . » 106

Capitolo 5
I principali concorrenti delle Agenzie . . . . . pag. 109
5.1 Premessa . . . . . » 109
5.2 Gli intermediari . . . . . » 115
5.2.1 I Centri per l'Impiego . . . . . » 118
5.2.2 Le agenzie di intermediazione private . . . . . » 120
5.2.3 I "nuovi" intermediari . . . . . » 120
5.2.4 Tra mediazione e reclutamento: le Università ed i Centri di Formazione . . . . . » 121
5.3 Le agenzie di ricerca e selezione delle risorse umane . . . » 123
5.4 Le agenzie di supporto alla ricollocazione professionale . . » 127
5.5 Gli intermediari web . . . . . » 129

Capitolo 6
Struttura e performance del comparto . . . . . » 133
6.1 Premessa . . . . . » 133
6.2 La composizione del comparto e le caratteristiche delle agenzie . . . . . » 133
6.2.1 La struttura del comparto . . . . . » 133
6.2.2 La forma giuridica e le sedi legali . . . . . » 140
6.2.3 L'assetto proprietario . . . . . » 144
6.2.4 Il profilo dimensionale delle agenzie del comparto . » 148
6.3 I caratteri strutturali del comparto . . . . . » 149
6.3.1 Il fatturato . . . . . » 149
6.3.2 I dipendenti . . . . . » 153
6.3.3 Le filiali . . . . . » 156
6.3.4 Il tasso di concentrazione del comparto . . . . . » 161
6.4 Le performance collettive e gli indicatori strutturali del comparto . . . . . » 163

Capitolo 7
Le dinamiche evolutive del comparto . . . . . » 175
7.1 Premessa . . . . . » 175
7.2 L'evoluzione della domanda del lavoro in somministrazione . . . . . » 175
7.2.1 Le prospettive di crescita della domanda di lavoro in somministrazione . . . . . » 176
7.2.2 I fattori di ostacolo allo sviluppo del comparto . . » 179
7.2.3 Gli strumenti concorrenti . . . . . » 189
7.3 L'evoluzione della struttura dell'offerta . . . . . » 196
7.3.1 L'evoluzione della demografia del comparto . . . » 197
7.3.2 L'evoluzione dell'assetto del settore . . . . . » 201
7.3.3 Le prospettive di sviluppo e di diffusione dei nuovi servizi . . . . . » 204

Capitolo 8
I comportamenti strategici . . . . . pag. 209
8.1 Premessa . . . . . » 209
8.2 Gli obiettivi strategici e le principali opzioni per lo sviluppo e la crescita . . . . . » 210
8.3 La scelta del grado di diversificazione . . . . . » 216
8.3.1 Le agenzie focalizzate . . . . . » 217
8.3.2 Le agenzie diversificate . . . . . » 218
8.4 La scelta del grado di specializzazione . . . . . » 220
8.4.1 Società con un approccio indifferenziato . . . . . » 221
8.4.2 Società con approccio specialistico . . . . . » 223
8.4.3 Società con approccio multistrategy . . . . . » 223
8.5 La scelta del grado di copertura territoriale . . . . . » 226
8.6 La scelta del grado di internazionalizzazione . . . . . » 234
8.7 I raggruppamenti strategici nel comparto della somministrazione . . . . . » 236

Capitolo 9
L'assetto organizzativo . . . . . » 239
9.1 Premessa . . . . . » 239
9.2 Le caratteristiche organizzative di base . . . . . » 240
9.2.1 La struttura direzionale . . . . . » 242
9.2.2 La rete delle filiali . . . . . » 246
9.2.3 I meccanismi di coordinamento e di integrazione . » 254
9.3 I fattori di mutamento . . . . . » 259
9.4 Le risposte organizzative . . . . . » 261
9.4.1 Le risposte organizzative alla strategia di diversificazione . . . . . » 262
9.4.2 Le risposte organizzative alla strategia di specializzazione . . . . . » 265
9.4.3 Le risposte alla tendenza alle acquisizioni . . . . » 266

Capitolo 10
La gestione delle risorse umane . . . . . » 269
10.1 Premessa . . . . . » 269
10.2 La gestione delle risorse umane di struttura . . . . . » 270
10.2.1 Le caratteristiche del personale di struttura . . . . » 270
10.2.2 Le politiche di reclutamento e selezione del personale di struttura . . . . . » 274
10.2.3 Lo sviluppo delle competenze del personale di struttura . . . . . » 276
10.2.4 La retribuzione del personale di struttura . . . . . » 278
10.3 La gestione dei lavoratori in somministrazione . . . . . » 281

10.3.1 Il reclutamento e la selezione dei lavoratori in somministrazione . . . . . pag. 282
10.3.2 La retribuzione dei lavoratori in somministrazione . » 284
10.3.3 L'attività di gestione delle missioni ed il monitoraggio delle performance dei lavoratori in somministrazione . » 285

Capitolo 11
L'analisi delle performance economico-finanziarie del comparto . » 287
11.1 Premessa . . . . . » 287
11.2 La metodologia di indagine . . . . . » 291
11.3 La struttura del capitale e del reddito del comparto . . . . » 300
11.3.1 La visione d'insieme . . . . . » 300
11.3.2 La visione per tipologia di analisi . . . . . » 311
11.4 L'analisi della redditività del comparto . . . . . » 320
11.4.1 L'analisi della redditività netta . . . . . » 320
11.4.2 L'analisi della redditività operativa . . . . . » 325
11.5 L'analisi dell'equilibrio finanziario-patrimoniale . . . . . » 333

Allegati . . . . . » 343

Conclusioni . . . . . » 347

Bibliografia . . . . . » 365

Prefazione

L'indagine realizzata dall'Università del Molise e dall'Università Parthenope, pubblicata in questo volume, rappresenta un fondamentale contributo per la conoscenza del settore della somministrazione di lavoro, delle strategie adottate dalle Agenzie per il lavoro in relazione ai profondi mutamenti intervenuti nella disciplina legislativa e delle aspettative dei protagonisti di questo nuovo segmento imprenditoriale.

Il D.Lgs. n. 276 del 2003 si inserisce, almeno per la parte che riguarda la normativa sugli intermediari privati, in un filone riformista che prende le sue mosse nel 1997, con l'approvazione di due atti legislativi decisivi per il superamento del monopolio pubblico nel mercato del lavoro, la legge n. 196/97 prima (il cd. pacchetto Treu) e il D.Lgs. n. 469/97 poi.

L'esigenza di procedere ad una sostanziale modernizzazione delle regole che presidiano le fasi di incontro tra domanda e offerta di lavoro era diffusamente avvertita da tutti i soggetti sociali, tanto che il processo di revisione dell'impianto normativo aveva avuto avvio da un classico accordo di concertazione, nel settembre del 1996.

Al di là dei profili problematici che la riforma del 2003 presenta, non vi è dubbio che l'intervento dei privati nel mercato del lavoro ha avuto il pregio di contribuire a superare l'approccio meramente burocratico all'incontro tra domanda ed offerta di lavoro, per approdare ad un assetto, quello attuale, che vede le Agenzie per il Lavoro (eredi delle originarie imprese di fornitura di lavoro temporaneo) come attrici di una strategia di ampio respiro, in linea con i più recenti orientamenti dell'Organizzazione Internazione del Lavoro e gli indirizzi dell'Unione Europea in materia di modernizzazione dei servizi per l'impiego.

A ciò ha contribuito una produttiva stagione di relazioni industriali, che ha saputo cogliere le opportunità offerte dalla legge, accompagnando i nuovi intermediari privati nel difficile compito assegnato loro dalla legge, e ha costruito un sistema bilaterale connotato da un elevato livello di efficienza e modernità.

Ne è prova la constatazione che, dalla introduzione del lavoro temporaneo in Italia, il nuovo istituto ha assunto in breve tempo un ruolo determinante nel mercato del lavoro, consentendo a migliaia di imprese e

milioni di lavoratori di utilizzarlo, in funzione delle rispettive esigenze e aspettative e in un regime di vincoli e garanzie.

Con la loro interazione locale e la presenza capillare sull'intero territorio nazionale, infatti, le Agenzie, supplendo alla carente attività dei servizi pubblici, hanno promosso anche la mobilità funzionale e geografica della forza lavoro compensando i forti squilibri territoriali del tessuto imprenditoriale.

In questa chiave di lettura, acquista valore l'affermazione - condivisa da molti - secondo cui il successo del lavoro interinale è dipeso anche dall'efficace funzione di *job matching* e di *job placement* svolta dalle Agenzie, con il risultato di aver consentito ad una larga platea di lavoratori temporanei di conseguire la stabilizzazione del proprio rapporto di lavoro e, contemporaneamente, alle imprese di affrontare i percorsi di crescita dimensionale e produttiva avvalendosi di uno strumento adeguato e condiviso di flessibilità.

Non meno rilevante è stata l'esperienza della bilateralità e del fondo per la formazione che ha contribuito sostanzialmente ai processi di valorizzazione delle risorse umane, consentendo alle società di lavoro temporaneo, prima, e alle Agenzie per il Lavoro, poi, di attivare rapidamente percorsi formativi, secondo le specifiche esigenze delle aziende utilizzatrici e sulla base di un fabbisogno formativo rilevato quotidianamente sul campo.

La ricerca, promossa e finanziata dall'Osservatorio - Centro Studi dell'Ente Bilaterale per il lavoro temporaneo (Ebitemp), espressione anche del Fondo per la formazione dei lavoratori temporanei (Forma.Temp), evidenzia in modo sistematico e scientifico quanto tratteggiato in queste brevi considerazioni.

Dallo studio emergono anche con chiarezza le sfide che le Agenzie per il Lavoro dovranno affrontare nel prossimo futuro, per consolidare la propria attività e affermare il proprio ruolo nel mercato del lavoro.

Queste sfide riguardano, da un lato, la polifunzionalità delle Agenzie che, come rilevato dalla ricerca, potrà determinare una loro diversa qualificazione nel mercato del lavoro, potendo esse operare anche nella pura mediazione, nella ricerca e selezione e nella ricollocazione professionale, con un ruolo, pertanto, ben più ampio e delicato di quello originariamente previsto dal legislatore del 1997.

Ma una prova decisiva, d'altro lato, sarà anche proposta dalla necessità che il ruolo sociale di queste nuove Agenzie polifunzionali si affini e si evolva, nel raccordo con la Pubblica Amministrazione, con gli Enti Locali e con ogni altro interlocutore rilevante, andando a coprire aree - come quella dell'inclusione dei soggetti svantaggiati, della qualificazione professionale, dell'orientamento ecc. - che sono state, in Italia, tradizionalmente neglette dal livello pubblico.

L'analisi dei bilanci, dei modelli organizzativi, delle politiche commerciali, che lo studio compie con grande puntualità, mette in luce le deboli performances economiche del settore. Non è un rilievo di poco conto, ma

va assunto con serenità senza immaginare rischi di tenuta prossimi venturi.

In buona sostanza, il settore ha subito i contraccolpi di una situazione economica nazionale in ristagno ormai da molti anni, ma non si è chiuso a riccio. Al contrario, ha continuato a crescere e ad investire; ha sostenuto, per quel che poteva, l'apparato produttivo del Paese, subendo ritardi nei pagamenti e sacrificando i margini. Nessun lavoratore impiegato dalle Agenzie, per altro verso, ha subito ritardi, riduzioni o perdite di salari e contribuzioni; fatto questo meritevole di attenzione in un arco temporale in cui il ricorso alla CIG e alla mobilità ha avuto una crescita esponenziale, con effetti sulle condizioni sociali dei singoli e sull'andamento dei consumi. Possiamo ben dire che il lavoro discontinuo tramite Agenzia, pur con i suoi limiti, ha svolto una funzione anticiclica. Il che non è poco, se consideriamo che nel solo 2004 sono stati erogati 2.337 milioni di Euro, cui vanno aggiunte le contribuzioni previdenziali e quelle per la formazione.

È auspicabile che la situazione di criticità vada rapidamente ad esaurirsi e che la ripresa economica possa manifestarsi forte e duratura. Di certo le Agenzie per il lavoro, in quel momento, sapranno fare al meglio la loro parte vuoi per sostenere la crescita vuoi per favorire una rapida acquisizione di competenze da parte dei lavoratori, condizione prima per la conquista di un'occupazione stabile. È fuor di dubbio, infatti, che la flessibilità legale, regolata legislativamente e contrattualmente, non è concorrenziale con la stabilità lavorativa, di cui è un utile e transitorio complemento, ma con l'impiego illegale e a protezione ridotta, che tende ad imperversare nelle economie deboli, come risulta evidente dai dati dell'azienda Italia.

Enzo Mattina
Presidente di Ebitemp

Premessa

I processi di ristrutturazione in atto nelle imprese, l'avvento di nuove forme contrattuali di impiego, la scomparsa del monopolio pubblico nel collocamento ed i profondi cambiamenti dell'impianto normativo giuslavoristico, sono solo alcuni dei fattori che modificano le "regole del gioco" nelle relazioni impresa-lavoratori e che influenzano in modo molto significativo le dinamiche del comparto delle agenzie per il lavoro italiane. A meno di un decennio dalla nascita del lavoro in somministrazione, gli operatori presenti in questo business sono pertanto chiamati a ridefinire le proprie strategie e scelte organizzative in funzione di questo nuovo scenario.

La presente ricerca, promossa e finanziata dall'Osservatorio Nazionale − Centro Studi dell'Ente Bilaterale per il Lavoro Temporaneo (E.Bi.Temp.), intende fornire un contributo per poter comprendere le dinamiche evolutive del settore e per fare un primo bilancio del ruolo assunto da questo comparto all'interno del mercato del lavoro in Italia.

La presente indagine si inquadra all'interno di un programma di ricerca iniziato nel 1999 e finalizzato a comprendere le dinamiche di cambiamento organizzativo utilizzando un *framework* teorico di impostazione neoistituzionalista (1). Secondo questo approccio di ricerca per comprendere le dinamiche ed i comportamenti delle organizzazioni è necessario considerarle come attori inseriti e condizionati da un contesto legale, sociale e culturale, il quale, a sua volta, è il risultato prodotto dall'interazione tra le azioni poste in essere dai singoli attori.

Per delineare le dinamiche di cambiamento si è adottato, coerentemente con l'impostazione del *framework* neoistituzionalista, un approccio di ricerca longitudinale. La possibilità di cogliere la complessità dei processi organizzativi e l'evoluzione delle relazioni tra attori e contesto richiedono, infatti, una visione dinamica del fenomeno. Il metodo longitudinale e processuale consiste nell'analizzare i fenomeni e i processi mediante osservazioni ripetute, sulle stesse unità di indagine, a intervalli di tempo prefissati.

(1) Per approfondimenti sull'impostazione teorica si veda il capitolo 2.

Questa metodologia, sebbene "costosa" e complessa, presenta numerosi vantaggi: migliora la comprensione degli effetti del cambiamento avvenuto nel tempo, permettendo di valutare la direzione e l'intensità delle relazioni tra le variabili in gioco; consente una più accurata analisi della dipendenza reciproca fra variabili all'interno dei processi di cambiamento; evidenzia le variazioni in una data unità di analisi tenendo conto anche della dinamica del contesto e delle relazioni sociali che avvengono al suo interno.

L'indagine, realizzata dall'Università del Molise e dall'Università Parthenope, si è posta un duplice obiettivo: il primo è stato quello di ricostruire le dinamiche del settore nel periodo 2001 − 2003 e, ove possibile, fornire un dato anche al 2004 ed al 2005; il secondo è stato quello di delineare i percorsi evolutivi del comparto delle agenzie per il lavoro e di valutare l'impatto della nuova legislazione sui comportamenti strategici ed organizzativi degli operatori. In particolare, l'indagine è stata sviluppata al fine di comprendere i cambiamenti che interverranno in ordine alle seguenti questioni:

1. Come cambia la concorrenzialità del lavoro in somministrazione rispetto agli altri strumenti di flessibilità?
2. Quali saranno i principali mutamenti (natalità, mortalità, fusioni, acquisizioni) che la struttura del campo subirà a seguito del cambiamento di cornice istituzionale?
3. Il superamento dell'esclusività dell'oggetto sociale e l'introduzione di nuovi strumenti (*staff leasing*, *outplacement*, reclutamento e selezione) rafforzerà la tendenza delle imprese a diversificare la propria attività?
4. Le agenzie per il lavoro saranno spinte ad accentuare il loro grado di specializzazione?
5. La necessità di ridefinire le proprie scelte strategiche sul mercato italiano, rallenterà o accelererà processi di internazionalizzazione delle agenzie italiane?
6. La rimozione di alcuni vincoli legislativi metterà in discussione il modello organizzativo dominante che ha caratterizzato la scena nella prima fase di vita delle agenzie per il lavoro?
7. La ridefinizione delle strategie (grado di specializzazione, diversificazione ed internazionalizzazione) in che modo condizionerà gli assetti organizzativi futuri delle imprese?
8. In che modo il nuovo scenario competitivo impatterà sulla gestione delle risorse umane all'interno delle agenzie per il lavoro?

La realizzazione dell'indagine si è basata su di una impostazione metodologica che ha unito ed integrato una pluralità di strumenti: l'analisi bibliografica, le interviste ad interlocutori privilegiati, la somministrazione di questionari, le interviste semi-strutturate, l'utilizzo di fonti derivate per

l'analisi delle diverse agenzie (bilanci, siti internet istituzionali, rassegna stampa).

Lo studio è stato realizzato in quattro fasi. La prima fase ha avuto per oggetto l'individuazione e l'analisi di studi e ricerche realizzate sul tema ed ha permesso di raccogliere articoli e ricerche soprattutto di matrice internazionale. Rispetto al precedente lavoro, effettuato nel corso del 2000, è necessario sottolineare che l'interesse nei confronti del tema, da parte della comunità scientifica, è molto aumentato ed i contributi raccolti, ed elencati in bibliografia, rappresentano una tangibile testimonianza del crescente ruolo che questo comparto sta assumendo all'interno del sistema economico.

Nel corso della seconda fase sono state definite la struttura analitica dello studio e le ipotesi di lavoro, anche grazie alla realizzazione di una serie di incontri svolti con alcuni interlocutori privilegiati e con il Comitato di Pilotaggio costituito da E.Bi.Temp per monitorare le fasi della ricerca.

Nella terza fase dello studio sono stati predisposti gli strumenti di indagine necessari per realizzare la ricerca sul campo. In particolare sono stati elaborati tre diversi questionari: uno per identificare le caratteristiche quantitative dell'azienda; uno per individuare le scelte strategiche ed organizzative; uno per analizzare le percezioni del management sull'impatto della riforma sul comparto italiano. Sono stati, inoltre, acquisiti tutti i bilanci delle imprese presenti nel settore tra il 2000 ed il 2003(2) e sono stati messi a punto gli schemi di riclassificazione degli stessi ed un software per l'elaborazione dei dati necessari per l'analisi di bilancio relativa al quadriennio 2000-2003.

Nel corso della quarta fase è stata realizzata l'indagine sul campo che ha avuto come oggetto l'universo delle agenzie per il lavoro operative alla fine del 2003 (3) (*Tabella 1*). Tutte le agenzie per il lavoro, presenti nel comparto alla fine del 2003, sono state contattate per la realizzazione di un'intervista con i vertici della società e per la compilazione dei questionari predisposti.

---

(2) Per ulteriori informazioni sui bilanci analizzati si rimanda alla nota metodologica del capitolo 11.

(3) L'indagine realizzata ha preso come riferimento l'anno 2003 per diversi motivi. In primo luogo si è voluto delineare il quadro del comparto prima che il D.Lgs. 276/2003 avesse i suoi effetti. In secondo luogo, in tal modo, si è potuto disporre di più fonti di indagine per riuscire a costruire un quadro il più possibile preciso della situazione. Nel corso del biennio 2004-2005, in cui si è sviluppata la ricerca su campo, i bilanci 2004 delle agenzie, infatti, non erano ancora disponibili.

Tale scelta è stata, inoltre, funzionale all'obiettivo di capire il punto di vista degli operatori e le dinamiche evolutive in risposta ai fattori di mutamento che hanno caratterizzato il periodo 2003-2005.

Tabella 1

L'universo delle imprese oggetto di indagine			
1	AD INTERIM S.p.A.	33	J.O.B. – JUST ON BUSINESS S.p.A.
2	ADECCO ITALIA S.p.A.	34	KELLY SERVICES S.p.A.
3	ADHOC S.p.A.	35	LA. IN. S.p.A.
4	ALI S.p.A.	36	LAVORINT RISORSE S.p.A.
5	ALLBECON ITALIA S.p.A.	37	LAVORO MIO S.p.A.
6	ALMA S.p.A.	38	LAVOROPIÙ S.p.A.
7	ALTRO LAVORO S.p.A.	39	MANPOWER S.p.A.
8	ARTICOLO 1 S.p.A.	40	MARVECS S.r.l.
9	ATEMPO S.p.A.	41	MEN AT WORK S.p.A.
10	BROOK STREET S.p.A.	42	METIS S.p.A.
11	COSERV INTERIM S.p.A.	43	OBIETTIVO LAVORO S.p.A.
12	CREYF'S S.p.A.	44	OPENJOB S.p.A.
13	DDL – DIMENSIONE DEL LAVORO S.p.A.	45	ORIENTA S.p.A.
14	DELTA 2 S.p.A.	46	PAGE PERSONNEL ITALIA S.p.A.
15	DURING S.p.A.	47	PIANETA LAVORO S.p.A.
16	EASY JOB S.r.l.	48	PUNTO. LAVORO S.p.A.
17	ELETTRA SERVICES S.p.A.	49	QUANDOCCORRE INTERINALE S.p.A.
18	ERGON LINE S.p.A.	50	QUANTA S.p.A.
19	ETJCA S.p.A.	51	RANDSTAD S.p.A.
20	EUROINTERIM S.p.A.	52	RISORSE S.p.A.
21	E-WORK S.p.A.	53	SELECT S.p.A.
22	G.B. JOB S.p.A.	54	SINTERIM S.p.A.
23	GE.VI S.p.A.	55	START LAVORO TEMPORANEO S.r.l.
24	GENERALE INDUSTRIELLE S.p.A.	56	SYNERGIE ITALIA S.p.A.
25	IDEA LAVORO S.p.A.	57	TEAM WORK S.p.A.
26	IN JOB S.p.A.	58	TEMPOR S.r.l.
27	IN TIME S.p.A.	59	TEMPORARY S.p.A.
28	INNOVEX STAFF SERVICES S.r.l.	60	TRENKWALDER S.r.l.
29	INTEMPO S.p.A.	61	UMANA S.p.A.
30	INTERIM 25 ITALIA S.r.l.	62	VEDIOR S.p.A.
31	INTERITALIA S.p.A.	63	WORKFORCE ON LINE S.p.A.
32	INWORK ITALIA S.p.A.	64	WORKNET S.p.A.

Delle 64 agenzie contattate, 41 hanno accettato di collaborare alla realizzazione dell'indagine (*Tabella 2*)(4).

Tabella 2

Le agenzie che hanno partecipato all'indagine					
1	AD INTERIM S.p.A.	15	IDEA LAVORO S.p.A.	29	OPENJOB S.p.A.
2	ADECCO ITALIA S.p.A.	16	IN TIME S.p.A.	30	ORIENTA S.p.A.
3	ADHOC S.p.A.	17	INTEMPO S.p.A.	31	PAGE PERSONNEL ITALIA S.p.A.
4	ALLBECON ITALIA S.p.A.	18	INTERIM 25 ITALIA S.r.l.	32	PIANETA LAVORO S.p.A.
5	ARTICOLO 1 S.p.A.	19	INTERITALIA S.p.A.	33	QUANTA S.p.A.
6	ATEMPO S.p.A.	20	INWORK ITALIA S.p.A.	34	RANDSTAD S.p.A.
7	COSERV INTERIM S.p.A.	21	J.O.B. – JUST ON BUSINESS S.p.A.	35	RISORSE S.p.A.
8	DELTA 2 S.p.A.	22	KELLY SERVICE S.p.A.	36	SELECT S.p.A.
9	DURING S.p.A.	23	LAVORINT RISORSE S.p.A.	37	SINTERIM S.p.A.
10	EASY JOB S.r.l.	24	LAVOROPIÙ S.p.A.	38	START LAVORO TEMPORANEO S.r.l.
11	ERGON LINE S.p.A.	25	MANPOWER S.p.A.	39	TEMPOR S.r.l.
12	E-WORK S.p.A.	26	MEN AT WORK S.p.A.	40	VEDIOR S.p.A.
13	GE.VI S.p.A.	27	METIS S.p.A.	41	WORKNET S.p.A.
14	GENERALE INDUSTRIELLE S.p.A.	28	OBIETTIVO LAVORO S.p.A.		

Le aziende che hanno partecipato alla ricerca sono circa il 63% delle attive nell'anno; ed in termini di fatturato controllano l'85,6% del volume di affari del 2003.

Tra le società che non hanno partecipato all'indagine due non sono più operative (La.In. S.p.A., Team Work S.p.A.).

(4) Complessivamente sono state realizzate 33 interviste dirette, sono stati compilati 40 questionari relativi alle caratteristiche quantitative delle agenzie, 38 questionari sulle scelte strategiche ed organizzative e 34 questionari sulle percezioni. In alcuni casi, non è stato possibile realizzare l'intervista e di conseguenza i questionari sono stati compilati in autonomia e inviati via mail/fax. In altri casi, invece, le agenzie hanno scelto di compilare soltanto una parte dei questionari inviati. Le informazioni relative alle società acquisite, che però sono ancora presenti sul mercato con un marchio diverso dalla società acquirente (Pianeta Lavoro, In Work e Worknet), sono state fornite dalle agenzie che hanno assunto il controllo di tali aziende (Open Job, Job e Generelle Industrielle).

Il volume è articolato in due parti principali. La prima parte presenta gli elementi di sfondo che condizionano i comportamenti delle singole Agenzie ed è strutturato in cinque capitoli. Il primo capitolo presenta una rassegna dei principali lavori realizzati in questi anni con lo scopo di descrivere le cause dell'espansione del comparto. Il secondo capitolo fornisce una cornice metodologica per poter meglio inquadrare il lavoro in somministrazione rispetto ad altre forme di impiego cosiddette flessibili e descrivere le caratteristiche e gli attori del "campo organizzativo" delle agenzie per il lavoro. Il terzo capitolo valuta l'impatto della legislazione sulle dinamiche strategiche ed organizzative delle agenzie per il lavoro. Il quarto capitolo fornisce, invece, una panoramica del comparto in alcuni paesi europei ed in Giappone e negli USA. La prima parte del lavoro si conclude con il quinto capitolo che presenta un'analisi dei concorrenti delle agenzie per il lavoro: dalle società di reclutamento e selezione, alle società di *outplacement*, a quelle che offrono sevizi di intermediazione.

Nella seconda parte del volume sono illustrati i risultati dello studio effettuato sul comparto delle Agenzie in Italia. In particolare, nel sesto capitolo si descrivono le caratteristiche del settore attraverso l'identificazione delle imprese che lo compongono e la descrizione del loro assetto proprietario, della loro localizzazione, dei loro caratteri strutturali (fatturato, filiali, dipendenti, concentrazione) e delle performance ottenute. Nel settimo capitolo, si illustrano le percezioni del management delle agenzie per il lavoro sulle dinamiche evolutive del comparto e sull'evoluzione della struttura del settore. Nell'ottavo capitolo si evidenziano i comportamenti strategici delle Agenzie e le trasformazioni che stanno intervenendo, alla luce delle mutate condizioni normative e di mercato. Nel nono capitolo si descrivono i comportamenti organizzativi delle agenzie, evidenziando le principali risposte ai fattori di mutamento ed ai fattori contingenti. Nel decimo capitolo si presentano le politiche di gestione del personale adottate dalle agenzie per la gestione dei dipendenti interni e dei lavoratori in somministrazione. Nell'undicesimo capitolo, infine, si presentano i risultati dell'analisi di bilancio realizzata sulle agenzie per il lavoro italiane nel quadriennio 2000-2003.

Il presente studio è frutto di uno stimolante lavoro di gruppo che ha coinvolto non soltanto i ricercatori che hanno partecipato alla stesura del rapporto finale, ma anche tantissimi interlocutori esterni a cui va la nostra più sentita gratitudine.

I nostri primi ringraziamenti vanno alla Commissione paritetica dell'Osservatorio Centro Studi di E.Bi.Temp nelle persone di Emilio Viafora (Nidil CGIL), Pasquale Inglisano (Alai − Cisl), Carmelo Prestileo (CPO − UIL), Alessandro Brignone (Ailt), Gianni Bocchieri (APLA) e Franco Salvaggio (Confinterim). Un ringraziamento va anche al Direttore di E.Bi.Temp, Bruno Montagna.

Il gruppo di lavoro si è avvalso del prezioso supporto del Comitato di Pilotaggio, istituito da E.Bi.Temp., composto da Luigi Scrivani (Vice Pre-

sidente di E.Bi.Temp), Alessandro Brignone (nella sua qualità di Coordinatore *pro tempore* dell'Osservatorio), Antonio Ruda e Lisa Cecchi a cui vanno i nostri più sinceri ringraziamenti per aver contribuito fattivamente in tutte le fasi del lavoro.

Un ringraziamento particolare va a Enzo Mattina (Presidente di E.Bi-.Temp e Quanta), Alessandro Brignone e Lisa Cecchi che hanno sempre dimostrato grande competenza e disponibilità, fornendoci anche importanti spunti di riflessione.

Si ringraziano, inoltre, per la disponibilità dimostrata nella realizzazione dell'indagine sul campo: Aurelio Luglio di Ad Interim, Gianni Bocchieri, Beatrice Sannino, Massimo Cesarino, Paolo Caramello e Marialuisa Cammarata di Adecco, Sergio La Rocca e Laura Carini di Ad Hoc, Vittorio Fontana di Allbecon, Giuseppe Campelli e Simona Lampis di Articolo 1, Emanuela Pisano e Roberto Nincheri di A Tempo, Fabio de Rossi di Coserv Interim, Mauro Gheda e Luigi Osvaldo Romano di Delta 2; Franco Vaccaro di During, Leonardo Piloni di Easy Job, Alfio Quaranta, Roberto e Massimiliano Ferraro di Ergon Line, Giuseppe Cova di E-Work, Michele Amoroso di Ge.Vi, Stefano Colli Lanzi ed Elga Frigo di Generale Industrielle e Worknet, Patrizia Tani di Idea Lavoro, Ivano Tognassi di In Time, Bruna Valori di In Tempo, Mario Melchionna di Interim 25 Italia, Claudio Congiu di Interitalia, Tancredi Pasero di Just on Business e In Work, Michele Mazzoletti di Kelly Service, Luigi Saccavini di Lavorint Risorse, Tommaso Freddi e Rudi Parracino di Lavoropiù, Gennaro Delli Santi di Manpower, Francesco Turrini e Milena Saba di Men at Work, Piermario Donadoni di Metis, Antonio Iamele di Obiettivo Lavoro, Rosario Rasizza di Open Job e Pianeta Lavoro, Giuseppe Biazzo di Orienta, Francesca Contardi di Page Personell, Enzo Mattina e Maria Elena Brockhaus di Quanta, Marco Ceresa di Randstad, Marco Pagano di Risorse, Massimo Franceschi di Select, Egidio Garbelli di Sinterim, Maurizio Gamberini di Start, Francesco Gordiani di Tempor, Massimo Quizielvu di Vedior. Si ringraziano inoltre Gianfranco Testi (ex Direttore generale di Ali), Aldo Cinco di Praxi e Ivan Guizzardi (Presidente Alai). Un ringraziamento particolare a Elisabetta Barrera di Confinterim per la sua disponibilità e gentilezza ed a Barbara Marino per il prezioso supporto che come sempre ci ha garantito.

Vogliamo ringraziare, infine, gli altri membri del gruppo di ricerca che hanno "sopportato" con estrema pazienza il nostro ruolo di coordinamento e ci hanno "supportato" in tutte le fasi del progetto: Claudia Salvatore, Gilda Antonelli, Paola Consiglio, Alessia Berni, Luigi Bollella e Rosmara Voltarella.

Il lavoro non poteva, però, essere svolto senza il continuo e costante confronto con i colleghi che in diverse sedi universitarie (Federico II, Parthenope e Seconda Università di Napoli, Università del Molise, Università del Sannio, Salerno, Catanzaro Magna Grecia) si occupano di organizzazione e cioè: Riccardo Mercurio, Francesco Testa, Paolo de Vita, Massimo

Franco, Maria Ferrara, Marcello Martinez, Paola Adinolfi, Gianfranco Frassetto, Luigi Maria Sicca, Vincenza Esposito, Ernesto de Nito, Gianluigi Mangia, Paolo Canonico, Paolino Fierro e Mario Pezzillo.

Un grazie particolare ad Anna per il suo continuo ed impagabile sostegno, non solo morale, nel corso di questo lungo e stimolante anno di lavoro.

Stefano Consiglio e Luigi Moschera

Capitolo 1

Le Agenzie per il lavoro: un nuovo attore del sistema di transazioni di lavoro (1)

SOMMARIO: 1.1 Le agenzie per il lavoro: aspetti definitori e confini dell'analisi - 1.2 Le agenzie per il lavoro nella letteratura

1.1 Le agenzie per il lavoro: aspetti definitori e confini dell'analisi

Nella letteratura specializzata, così come nel gergo operativo, il comparto delle agenzie per il lavoro è contraddistinto da una terminologia ancora poco consolidata.

La mancanza di un linguaggio condiviso è giustificata in primo luogo dalla relativa giovinezza del comparto. Il divieto di intermediazione del lavoro, che ha caratterizzato la normativa di numerosi paesi europei sino a pochi anni fa (2), ha infatti ostacolato la nascita e lo sviluppo di questo settore e rallentato il processo di consolidamento della terminologia utilizzata.

Un ulteriore fattore che ha impedito l'affermazione di un linguaggio condiviso è legato al condizionamento esercitato dalle diverse impostazioni normative che si sono affermate nei vari paesi europei e che hanno favorito il proliferare di differenti denominazioni.

L'assenza di una terminologia omogenea è comunque anche spiegata dal fatto che il comparto è caratterizzato dalla presenza di diverse tipologie di operatori che si differenziano principalmente per il tipo di servizio che erogano alle imprese ed ai lavoratori. Tra le agenzie per il lavoro è possibile ritrovare infatti: società di lavoro temporaneo, società di reclutamento e selezione, società di *outplacement*, società di collocamento e mediazione, ecc.

L'analisi dello stato dell'arte a livello internazionale sul concetto di agenzia per il lavoro rappresenta quindi un passaggio necessario che consente di delineare con maggiore precisione i confini della presente indagine.

I principali studi realizzati sul comparto, per identificare gli operatori presenti nel settore, ricorrono alla definizione fornita dall'*International Labour Office* (ILO) nella convenzione 181 del 1996. Il prestigioso organismo internazionale definisce questi operatori "*Private Employment Agency*" (PEA) e afferma che:

---

(1) Il presente capitolo è stato curato da Stefano Consiglio.

(2) Il lavoro in somministrazione è stato riconosciuto soltanto recentemente in alcuni importanti paesi dell'Europa mediterranea ed in particolare in Spagna nel 1994, in Italia nel 1996 e in Grecia nel 1998.

«The expression "private employment agency" applies to any physical or moral person independent of government and operating on the labour market for the purpose of providing an employment service, whereby "any physical or moral person" may mean companies as well as institution, associations and societies» (3).

La definizione fornita dall'*International Labour Office* traccia dei confini settoriali molto ampi in quanto ricomprende all'interno del comparto tutti gli operatori (aziende, istituzioni, associazioni) che offrono servizi per l'impiego. Al tempo stesso, però, per riuscire a identificare con maggiore precisione le caratteristiche dei diversi operatori rientranti in tale definizione, l'ILO identifica differenti tipologie di agenzie e le raggruppa in tre diverse categorie (*Tabella 1*):

1) gli intermediari (*Intermediaries*);

2) i fornitori di professionalità (*Skill providers*);

3) i fornitori di servizi (*Direct services providers*).

Gli intermediari, secondo l'ILO, sono quegli operatori che svolgono la funzione di facilitare l'incontro tra lavoratori ed imprese senza che l'agenzia assuma alcun ruolo nel rapporto di impiego.

Tra gli intermediari è possibile includere:

- le agenzie di mediazione e collocamento;
- le agenzie di *executive search*;
- le agenzie di reclutamento e selezione;
- le agenzie di "*interim management*";
- le agenzie di rappresentanza dei lavoratori (4).

La agenzie di mediazione e collocamento erogano servizi finalizzati a facilitare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro. Si tratta di un servizio gratuito per i lavoratori e che solitamente le agenzie pubbliche (centri per l'impiego) offrono a titolo gratuito anche alle imprese. Ciò significa che pochissimi sono gli operatori privati presenti in questo comparto. Tra i soggetti che svolgono un servizio di mediazione e collocamento è necessario annoverare le agenzie no-profit che erogano un servizio di collocamento e di supporto al contatto tra chi cerca lavoro e chi è alla ricerca di lavoratori (5).

---

(3) ILO "Convention on Private Employment Agencies" n. 181, 1996

(4) de Koning J., Denys J. e Walwei U. (1999), "Deregulation in placement services: a comparative study for eight EU countries", European Commission Directorate-General for Employment, Industrial Relations and Social Affairs Directorate V/A.2, January.

(5) Tra questi operatori è possibile distinguere quattro sotto-tipologie: 1) le organizzazioni di volontariato; 2) gli uffici *placement* delle Università e delle scuole di formazione; 3) le organizzazioni professionali e le organizzazioni studentesche; 4) le organizzazioni sindacali.

Tabella 1

Le agenzie private del lavoro: una tassonomia	
Gli intermediari	− Le agenzie di collocamento e mediazione − Le agenzie di *executive search* − Le agenzie di reclutamento e selezione − Le agenzie di "*interim management*" − Le agenzie di rappresentanza dei lavoratori
I fornitori di professionalità	− Le agenzie di lavoro temporaneo (o di somministrazione) − Le agenzie di *staff leasing*
I fornitori di servizi	− Le agenzie di *outplacement* − I portali sul lavoro
Fonte: de Koning J., Denys J. e Walwei U. (1999).	

Le agenzie di *executive search* supportano le imprese nella ricerca di figure dirigenziali. Questi operatori sono presenti in tutta Europa da ben prima che l'attività di collocamento fosse liberalizzata. Il mercato delle agenzie di *executive search* è dominato da alcune grandi multinazionali che sono solite erogare anche altri servizi (consulenza, formazione, altri servizi al personale).

Le agenzie di reclutamento e selezione rappresentano la terza tipologia di intermediari. Questi operatori offrono servizi analoghi a quelli delle società di *executive search*, ma operano in un segmento del mercato del lavoro di livello inferiore (personale specializzato, quadri e impiegati). Sebbene sia difficile identificare con precisione un chiaro confine tra le due tipologie, spesso le agenzie di reclutamento e selezione offrono anche il servizio di *executive search*.

Le agenzie di "*interim management*" sono operatori che erogano un servizio che si pone tra le agenzie di *executive search* e le agenzie di somministrazione. Il servizio erogato da queste società consiste nel mettere a disposizione delle imprese figure manageriali per un limitato periodo di tempo al fine di implementare un progetto, di gestire una fase di crisi o di successione imprenditoriale. Questo tipo di operatore è un intermediario in quanto non assume alcun ruolo nel rapporto di lavoro tra l'impresa ed il manager, che solitamente stipula un contratto a tempo direttamente con l'impresa presso cui è inviato in missione.

Le agenzie di rappresentanza sono operatori che supportano alcune particolari tipologie di lavoratori e, in particolare, sportivi, artisti e modelle. Questo tipo di agenzia cura gli interessi dei lavoratori occupandosi della gestione dei loro rapporti contrattuali e amministrativi (6).

I fornitori di professionalità rappresentano la seconda tipologia di *Pri-*

(6) Numerose sono le società composte da singoli professionisti (si pensi ai numerosi "procuratori" che supportano i calciatori professionisti); è necessario però annoverare la presenza di agenzie di maggiori dimensioni (sempre nel settore del calcio profes-

vate Employment Agency e si differenziano dagli intermediari in quanto, nell'erogare il proprio servizio, assumono il ruolo di datore di lavoro. Le agenzie di somministrazione (7) rappresentano la tipologia più significativa tra i fornitori di professionalità e più in generale tra tutte le agenzie private del lavoro.

Le agenzie di somministrazione sviluppano, infatti, un giro di affari di gran lunga superiore a quello di tutte le altre tipologie di operatori. Queste società, inoltre, molto spesso ampliano la propria offerta anche ad altri servizi, come l'attività di reclutamento e selezione e l'*outplacement*.

L'ILO definisce le agenzie di lavoro temporaneo come: "*any natural or legal person who, under national legislation, is qualified to recruit workers who then become its legal employees, with a view to making these workers available to third-party user who supervises this work and with whom the agency has signed an assignment contract*" e lo strumento del "lavoro temporaneo" come quel servizio: "*... consisting of employing workers with a view to making them avaiable to a third party (...) which assigns their tasks and supervises the execution of these task*" (8).

È necessario sottolineare che la definizione elaborata dall'ILO per descrivere le agenzie di lavoro temporaneo è molto simile a quella utilizzata dalla Confederazione Internazionale delle agenzie di lavoro temporaneo (CIETT) (9) per definire il comparto delle *Private employment agency*. L'organizzazione che associa le confederazioni di categoria delle agenzie dei principali paesi del mondo tende infatti a circoscrivere il comparto esclusivamente alle società che erogano lavoro temporaneo.

Tra i fornitori di professionalità è necessario, inoltre, menzionare le agenzie di *staff leasing* che forniscono lavoro in somministrazione a tempo indeterminato ai potenziali utilizzatori.

I fornitori di servizi rappresentano la terza categoria identificata dall'ILO. Le agenzie del lavoro che rientrano in questa categoria sono quelle che erogano servizi all'impresa o al lavoratore al di fuori di un rapporto di impiego. I fornitori di servizi più importanti, secondo l'ILO, sono le agenzie di *outplacement* e le agenzie che gestiscono i portali sul lavoro.

---

sionistico, ad esempio, è possibile citare il caso della Gea Word che rappresenta gli interessi di numerosissimi calciatori e allenatori).

(7) Le agenzie di somministrazione in Europa sono generalmente denominate agenzie di lavoro temporaneo (Temporary Work Agency).

(8) ILO op. cit. 1996.

(9) La Ciett (*International Confederation of Temporary Work Businesses*) in uno studio commissionato alla Ecorys-Nei definisce le *Private employment agency − any natural or legal entity that provides labour-market services consisting of employing workers with a view to making them available to a third party (a user firm), which assigns a certain part of its tasks and supervises the execution of these tasks by the agency worker.* in Ecorys Nei, (2002), "Rationale of Agency Work. European labour suppliers and demanders' motives to engage in agency work", Ciett, Brussels.

La classificazione dell'ILO rappresenta un utile tentativo di sistematizzazione all'interno dell'articolato mondo delle agenzie per il lavoro. Ovviamente, come qualunque tassonomia, non è in grado di definire confini netti e chiari soprattutto in un settore estremamente dinamico ed in continua evoluzione come quello del mercato del lavoro.

Lo sforzo di chiarificazione fatto dall'ILO non considera, ad esempio, che numerose agenzie non si limitano ad offrire una singola tipologia di servizio e si presentano sul mercato assumendo il ruolo di intermediari, di fornitori di professionalità e di servizi.

La pluralità di nomi con cui il mondo giornalistico, accademico, politico e degli stessi operatori del settore identifica i soggetti presenti in questo settore (agenzie di lavoro interinale, società di fornitura di lavoro temporaneo, agenzie di somministrazione del lavoro) testimonia che il fenomeno della scarsa chiarezza terminologica, che caratterizza il comparto a livello internazionale, in Italia è ancora più accentuato.

Nel linguaggio comune, infatti, per identificare gli operatori che erogano lavoro in somministrazione, continua ad essere ampiamente usato il termine "società di lavoro interinale" che, da un punto di vista normativo, non è mai stato utilizzato dal legislatore italiano né dall'ormai abrogata legge 196/97, né dal D.Lgs. 276 del 2003.

Con la nuova normativa si è passati, infatti, dalla definizione di società fornitrici di lavoro temporaneo ad agenzie di somministrazione di lavoro. Nell'articolo 4 del D.Lgs. 276/2003 si dice infatti che: "*Presso il Ministero del lavoro e delle politiche sociali è istituito un apposito albo delle agenzie per il lavoro ai fini dello svolgimento delle attività di somministrazione, intermediazione, ricerca e selezione del personale, supporto alla ricollocazione professionale. Il predetto albo è articolato in cinque sezioni: a) agenzie di somministrazione del lavoro abilitate allo svolgimento di tutte le attività di cui all'articolo 20 .....*".

Le agenzie di somministrazione (di cui alla lettera a) dell'Albo), quindi, si occupano prioritariamente di fornire manodopera ad un utilizzatore ed includono nel proprio portafoglio servizi anche altre attività.

Con l'approvazione del Decreto 276/2003 le ex società di fornitura di lavoro temporaneo - previa autorizzazione - hanno infatti la possibilità di svolgere, oltre al servizio di somministrazione a tempo indeterminato o a termine, anche le altre attività tipiche di un'Agenzia per il Lavoro e cioè l'intermediazione, la ricerca e selezione ed il supporto alla ricollocazione.

Le imprese oggetto di indagine, riprendendo la classificazione dell'ILO, sono operatori che nascono come fornitori di professionalità (agenzie di lavoro temporaneo) e che, con l'avvento della nuova normativa, possono potenzialmente erogare tutte le possibili tipologie di servizio tipiche di una *Private Employment Agency*.

A circa due anni dall'entrata in vigore della nuova normativa, è possibile osservare che le ex società di fornitura di lavoro temporaneo hanno trasformato il proprio nome in "Agenzia per il Lavoro". Questa scelta terminologica risponde alla volontà di tali operatori di accreditarsi come

società polifunzionali in grado di offrire alla propria clientela una pluralità di servizi, piuttosto che la sola somministrazione di lavoro.

Nel presente rapporto di ricerca, quindi, per definire gli operatori oggetto di indagine si è utilizzato il termine di "Agenzie per il Lavoro" o "agenzie di somministrazione" ed il termine "lavoro in somministrazione" o "lavoro temporaneo" per identificare il servizio principale erogato da queste imprese. È necessario, però, considerare che tra le agenzie per il lavoro, oltre alle agenzie di somministrazione di lavoro, bisogna annoverare anche la presenza di altri operatori privati ed in particolare: le agenzie che offrono esclusivamente somministrazione a tempo indeterminato (società di *staff leasing*); le agenzie di intermediazione; le agenzie di ricerca e selezione del personale e le agenzie di supporto alla ricollocazione del personale (*Tabella 2*) (10).

Tabella 2

Le agenzie per il lavoro in Italia					
	Somministrazione	*Staff leasing*	Collocamento e mediazione	Reclutamento e selezione	*Outplacement*
Agenzie per il lavoro generaliste	X	X	X	X	X
Agenzie di *staff leasing*		X			
Agenzie di collocamento			X		
Agenzie di reclutamento				X	
Agenzie di *outplacement*					X

1.2 Le agenzie per il lavoro nella letteratura

Le agenzie per il lavoro rappresentano ormai un'importante realtà del mercato del lavoro dei principali paesi sviluppati. L'azione svolta da questi soggetti condiziona ed influenza i meccanismi di funzionamento del mercato del lavoro, in particolare, il processo di connessione tra domanda ed offerta di lavoro (11). La comprensione dei meccanismi di funzionamento di questo comparto risulta, quindi, particolarmente importante per una pluralità di soggetti: gli attori istituzionali chiamati a regolare il funziona-

(10) Si veda il capitolo 5 per un'analisi più approfondita delle altre agenzie per il lavoro.

(11) Storrie D., (2002) "Temporary agency work in the European Union" European Foundation for the Improvement of the European Communities.

mento del mercato del lavoro (12); le imprese e tutti i soggetti interessati ad avvalersi dei servizi erogati da tali operatori; i lavoratori per i quali le agenzie rappresentano una modalità per accedere in modo nuovo al mercato del lavoro; i sindacati e le associazioni datoriali che considerano le agenzie un nuovo interlocutore nei processi di contrattazione.

Il bisogno di capire le ragioni che hanno portato alla nascita di un nuovo comparto ha sollecitato la comunità accademica e gli istituti di ricerca ad intraprendere studi ed indagini che nell'arco dell'ultimo decennio hanno puntato a migliorare il grado di conoscenza del settore, ad evidenziare i motivi che hanno favorito il suo sviluppo ed a comprendere l'impatto dell'affermazione delle agenzie sui lavoratori e sugli utilizzatori.

In questo paragrafo si presenta una sintetica rassegna dei principali lavori scientifici sviluppati nel corso degli ultimi anni, realizzati con lo scopo di descrivere le cause dell'espansione del comparto delle agenzie per il lavoro. In particolare, l'analisi parte dall'illustrazione dell'approccio dominante allo studio del lavoro temporaneo, che consiste nel fornire una spiegazione del fenomeno "dal lato della domanda" e, cioè, correlando la crescita del comparto alle scelte strategiche ed organizzative degli utilizzatori; la seconda parte dell'analisi presenta, invece, le critiche mosse a tale approccio e le interpretazioni alternative o integrative al fenomeno.

1.2.1 L'approccio dominante

La maggioranza degli studi realizzati nel corso di questi anni mette in relazione lo sviluppo delle agenzie private per il lavoro con una serie di mutamenti strategici ed organizzativi che si sono manifestati all'interno del sistema industriale e dei servizi (13).

La sfida della globalizzazione, unita all'accelerazione dei processi di innovazione tecnologica e alla turbolenza dei mercati di approvvigionamento e di sbocco ha spinto le imprese ad incrementare il proprio grado di flessibilità per poter gestire al meglio l'imprevedibilità del contesto competitivo (14). Il bisogno di incrementare il grado di flessibilità ha sollecitato le imprese a concentrarsi sul proprio *core business*, intraprendendo processi

---

(12) In particolare l'Unione Europea, attraverso il Green Paper "Partnership for a New Organisation of Work" Commission of the European Communities, COM (97) 128 final, ha sollecitato la realizzazione di studi comparativi sul comparto.

(13) Davis-Blake A. Uzzi B., (1993), "Determinants of employment externalization: A study of temporary workers and independent contractors" Administrative Science Quarterly, vol. 38; Pfeffer J., Baron J. (1988) "Taking the Workers Back Out: Recent Trends in the Structuring of Employment" in Staw, B.M. and Cunnings L.L. (eds) Research in Organization Behavior. Greenwich, CT: Jai Press, pp. 257-303; Osterman P. (1987) "Choise of Employment System in Internal Labour Market" Industrial Relations XXVI, 1; Camuffo A.(1992) "Mercati interni del lavoro e gestione del personale" in (a cura di) Costa G. "Manuale di gestione del personale" Utet, Torino.

(14) Costa G. (a cura di) (2001), "Flessibilità & Performance. L'organizzazione aziendale tra old e new economy", ISEDI, Torino.

di esternalizzazione che hanno coinvolto in modo molto massiccio anche la gestione delle risorse umane.

Secondo questo filone di studi, quindi, lo sviluppo esponenziale del comparto delle agenzie per il lavoro è principalmente spiegato dalla crescente tendenza da parte delle imprese a ricorrere a forme di lavoro diverse dal rapporto a tempo indeterminato.

Per identificare queste nuove forme di lavoro la letteratura europea e statunitense ricorre a diverse denominazioni: alcuni autori utilizzano il termine "lavoro contingente", altri "forme di impiego flessibili" o "forme di impiego alternative", altri ancora forme di esternalizzazione del lavoro, di lavoro precario o ancora "forme di lavoro temporanee" (15).

Il ricorso alle nuove forme di lavoro solleva diverse questioni molto interessanti per gli studiosi di organizzazione:

1. "la rottura dei confini organizzativi": con l'utilizzo ed il ricorso a forme di lavoro non standard, a contratti di *staff leasing* o ad appalti di manodopera i confini dell'organizzazione si fanno più permeabili e di difficile identificazione (16);
2. "la gestione integrata di personale con una pluralità di modelli contrattuali": la presenza all'interno della stessa impresa, ed a volte degli stessi luoghi di lavoro, di personale con forme contrattuali molto eterogenee pone la direzione del personale nella necessità di dover gestire in modo oculato le problematiche connesse a tali elementi di varietà (17);
3. "la gestione del personale periferico": l'utilizzo ed il ricorso a nuove forme di lavoro richiede alle imprese una crescente attenzione alle pro-

---

(15) Per una analisi critica sulla terminologia utilizzata per definire le forme di lavoro alternative all'assunzione a tempo indeterminato a tempo pieno si rimanda il lettore all'introduzione del volume "Contingent Employment in Europe and the Unites States" a cura di Bergtrom O., e Storrie D. (2003) Edward Elgar, UK. Nel prosieguo della trattazione si utilizzerà il termine: nuove forme di lavoro.

(16) Per approfondimenti si veda: Davidow, W.H., Malone M.S. (1992) "The virtual corporation" New York, Harper & Row; Miles R.E., Snow C.C., (1995) "The new network firm: a spherical structure built on a human investment philosophy", Organizational Dynamics, spring, pp 5-18.

(17) Tra i lavori che hanno concentrato l'attenzione su come cambia la gestione del personale in presenza di lavoratori con forme contrattuali disomogenee si veda: Gottfried H., (1991), "Mechanisms of control in the temporary help service industry", Sociological Forum, 6, 699-713; McLean Parks, J., D.L. Kidder, D.G. Gallagher (1998). "Fitting square pegs into round holes: Mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract". Journal of Organizational Behavior, 19, 697-730; Pearce, J.L. (1993) "Toward an organizational behavior of contract laborers: their psychological involvement and effects on employee co-workers". Academy of Management Journal, 36, 1082-1096; Broschak J.P., Davis-Blake, A. (1998) "The Divergence of Macro-Structure and Micro-Dynamics: The Effects of Contingent Work and Outsourcing on Workplace Dynamics", Paper presented at the Academy of Management Meeting, San Diego.

blematiche connesse alle condizioni di lavoro, di sicurezza e di tutela dei lavoratori che accettano di svolgere mansioni con modelli contrattuali non standard (18).

I principali filoni teorici utilizzati nelle ricerche per comprendere perché le organizzazioni scelgono di ricorrere a nuove forme di lavoro e quando sono spinte ad avvalersi dei servizi di un'agenzia per il lavoro, sono tre: l'approccio dell'economia dei costi di transazione, la teoria del capitale umano e la *resource base view* dell'impresa.

Secondo l'approccio dell'economia dei costi di transazione per stabilire il legame tra le persone e l'impresa è possibile immaginare una pluralità di possibili alternative (19). Per facilitare la comprensione della realtà O. E. Williamson (20) e, ancor prima di lui, R. H. Coase (21), hanno evidenziato due principali alternative: l'orientamento al mercato e l'orientamento alla gerarchia / organizzazione.

L'orientamento al mercato (esternalizzazione) è utilizzato ogni qual volta l'organizzazione, in presenza di un fabbisogno, non ricorre a forme di lavoro subordinato. Un'impresa segue questo tipo di orientamento quando, ad esempio, laddove ha l'esigenza di essere tutelata per la risoluzione di una controversia legale con un cliente, ricorre ai servizi di un professionista con il quale stipula un contratto che definisce l'oggetto dell'incarico, il relativo compenso ed una serie di clausole di salvaguardia reciproche. In questo caso non si configura tra avvocato ed azienda alcun tipo di rapporto di lavoro subordinato, ma una transazione contrattuale in cui una parte (l'impresa) acquista un servizio professionale e l'altra parte (il professionista) lo vende.

In questo caso la transazione di lavoro sarà governata dalle regole del mercato e comporterà per l'organizzazione la necessità di far fronte, oltre ai costi della prestazione, anche ai cosiddetti costi di transazione esterni (individuazione del professionista, negoziazione, stipula contratto).

L'orientamento gerarchico / organizzativo (internalizzazione) è utilizzato, invece, quando l'azienda per realizzare una serie di attività necessarie per la vita aziendale, ad esempio la risoluzione di problemi legali, decide di assumere una persona, affidandole il compito in questione in cambio di

---

(18) Per approfondimenti si veda: Feldman D.C., Doerpinghaus H.I., Turnley W.H., (1994), "Managing temporary workers: a permanent HRM challenge", Organizational Dynamics, vol. 23 n°2.

(19) Miles R., Snow C.C.(1984) "Designing strategic human resource systems" Organizational Dynamics vol. 13, pag. 36-52; Masters J. K., Miles G. (2002) "Predicting the use of exernal labour arrangements: a test of the transaction cost perspective" Academy of Management Journal, vol. 45, n° 2, pag. 431-442; Davis-Blake, A. & Uzzi, B. (1993) Determinants of Employment Externalization: A Study of Temporary Workers and Independent Contractors, Administrative Science Quarterly, 38: 195-223.

(20) Williamson O.E.(1975)"Market and hierarchies. Analysis and antitrust implications" New York: Free Press.

(21) Coase R.H. (1937)"The nature of the firm" Economica, vol. 4, pag. 386-405.

una remunerazione. In questo caso tra l'azienda e la persona si configura un rapporto di lavoro subordinato, la transazione sarà regolata dalle regole dell'organizzazione e l'impresa sarà tenuta a sostenere i costi della remunerazione e quelli di transazione interni. Tali costi, tra gli altri, consistono nelle spese che è necessario sostenere per la gestione amministrativa, per la definizione di procedure e per lo sviluppo delle politiche di gestione del rapporto di lavoro.

Gli studiosi che si rifanno all'approccio dei costi di transazione affermano che le imprese tendono a ricorrere a nuove forme di lavoro, e tra queste al lavoro in somministrazione, quando:

- non si è in grado di prevedere il bisogno futuro di quella specifica posizione;
- il grado di unicità o di "*firm specificness*" della mansione è basso;
- è facile misurare la performance del lavoro (22).

Il primo fattore che spinge a ricorrere alle nuove forme di lavoro è legato all'incapacità dell'organizzazione di prevedere il bisogno futuro della professionalità che si intende acquisire dal mercato del lavoro. Laddove l'organizzazione sceglie di avvalersi di una professionalità per soddisfare un fabbisogno temporaneo, legato ad esempio ad una commessa non prevista o ad un picco di produzione, e non è in grado di prevedere un utilizzo futuro di quel lavoratore, tenderà ad optare per forme di lavoro a tempo determinato. In questo caso, infatti, i costi di transazione interni (gestione amministrativa del dipendente, investimenti in formazione e sviluppo e costi connessi ad una eventuale uscita) risultano superiori ai costi di transazione esterni (costi di ricerca, di negoziazione ecc.).

Il secondo fattore che sollecita l'organizzazione ad utilizzare le nuove forme di lavoro è legato al grado di specificità della posizione. In presenza di una posizione che richiede competenze con un elevato grado di specificità si crea una situazione di dipendenza reciproca tra impresa e lavoratore, che spinge l'azienda a ricorrere ad un orientamento gerarchico/organizzativo e quindi a forme di impiego a tempo indeterminato. In questi casi, infatti, il *know how* e le competenze richieste per lo svolgimento di una particolare mansione non sono standardizzate e diffuse nel mercato esterno del lavoro, ma sono specifiche per quel particolare contesto organizzativo. Ciò comporta la nascita di un rapporto idiosincratico tra il titolare di quella mansione e l'organizzazione di cui è parte. Il lavoratore è, infatti, consapevole che le competenze da lui acquisite sono molto importanti per l'impresa, in quanto difficilmente individuabili all'esterno dell'organizzazione. Al tempo stesso, però, il lavoratore si sentirà fortemente legato all'impresa per cui lavora, in quanto le competenze che lui ha maturato, essendo molto *firm specific*, sono molto importanti per quella particolare realtà, ma sono difficilmente spendibili nel mercato del lavoro.

---

(22) Masters J. K., Miles G. (2002) op. cit.

Di conseguenza, il ricorso alle nuove forme di lavoro risulterà più accentuato nei casi in cui le competenze richieste per coprire una determinata mansione hanno un basso grado di specificità (23).

Il terzo fattore che, secondo la teoria dei costi di transazione, sollecita le imprese ad utilizzare le nuove forme di lavoro è legato alla possibilità di definire con chiarezza le performance dell'attività lavorativa. In base ad un'indagine svolta intervistando direttori del personale statunitensi emerge, infatti, che il ricorso alle forme di lavoro, diverse dal rapporto subordinato, aumenta al crescere della capacità di controllare e misurare le performance del soggetto a cui è affidata una determinata attività (24). Laddove, invece, l'organizzazione non è in grado di identificare le performance aumenta il rischio di un comportamento opportunistico da parte del lavoratore e, quindi, la tendenza a governare la transazione attraverso la gerarchia.

Un secondo filone di ricerca utilizzato per spiegare il comportamento delle imprese nel processo di scelta della più opportuna forma di lavoro comprende sia la teoria del capitale umano (25) che la *resource based view theory* (26). Secondo queste impostazioni teoriche le imprese decidono di ricorrere alle nuove forme di lavoro e, tra queste, alla somministrazione, soltanto dopo aver valutato le caratteristiche della risorsa umana che intendono acquisire.

I teorici del capitale umano ritengono che le organizzazioni prediligono il rapporto di lavoro a tempo indeterminato soltanto quando gli investimenti che intraprendono per valorizzare e sviluppare le persone, presenti all'interno dell'impresa, sono in grado di incrementare la loro produttività futura. Laddove, invece, gli investimenti che l'organizzazione compie sulle persone non permettono un incremento di produttività le imprese riterranno più conveniente ricorrere a forme di lavoro diverse dal rapporto subordinato.

Sulla stessa linea d'onda si muovono gli studiosi che si rifanno alla *resource based view*. Anche loro, infatti, concentrano l'attenzione sulle ca-

---

(23) Joskow P. (1993), "Asset specificity and the structure of vertical relationships: Empirical evidence" in O.E. Williamson, S. G. Winter (eds.) "The nature of the firm: origins, evolution and development", New York: Oxford University Press; Mosakowski E. (1991) "Organizational boundaries and economic performance: an empirical study of entrepreneurial computer firms", Strategic Management Journal, vol. 12, pag. 115-133; Costa G. (1992) op. cit.

(24) Master J. K., Miles G. op.cit 2002

(25) Backer G. S. (1964) "Human capital" New York: Columbia University Press; Flamholtz E., Lacey J. (1981) "Personell Management: Human capital theory and human resource accounting" Los Angeles: Institute of Industrial Relations, UCLA; Schultz T. W. (1961) "Investment in human capital" American Economic Review, vol. 51, pag. 1-17.

(26) Barney J. (1991) "Firm resources and sustained competitive advantage" Academy of Management Executive, vol. 9, pag. 49-61; Prahalad C. K., Hamel G. (1990) "The core competence of corporation" Harvard Business Review, vol.68, pag. 79-91; Wernefelt B. (1984) "A resource-based view of the firm" Strategic Management Journal, Vol. 5, pag. 171-180.

ratteristiche delle competenze delle persone, piuttosto che sulle peculiarità della transazione. Tali autori affermano, infatti, che la scelta della forma di lavoro è condizionata dal contributo che una particolare posizione organizzativa è in grado di portare al raggiungimento del vantaggio competitivo dell'impresa (27).

Secondo la *resource based view*, il valore del capitale umano è correlato alla sua capacità di contribuire al vantaggio competitivo dell'impresa o alle *core competence* dell'impresa (28). Partendo da tali considerazioni è possibile distinguere tra le posizioni presenti all'interno di un'organizzazione quelle che sono parte integrante delle *core competence* e quelle che, invece, sono da considerarsi mansioni/attività "periferiche" (29). In particolare, M. Porter (30) afferma che le mansioni *core* sono quelle che contribuiscono maggiormente al valore percepito dal cliente. Ovviamente la rilevanza del capitale umano all'interno di una organizzazione è condizionata da una pluralità di aspetti tra i quali, ad esempio, il tipo di settore in cui l'impresa opera. Nei settori ad alto valore aggiunto, dove per competere è necessario dotarsi di lavoratori molto professionalizzati, il valore delle risorse umane risulterà particolarmente significativo (31).

Quanto maggiore sarà il valore dell'individuo (o anche il suo potenziale) tanto più forte sarà la propensione ad utilizzare contratti di lavoro a tempo indeterminato, al fine di ridimensionare il rischio di perdere le competenze acquisite e "incorporate" nel lavoratore.

In una direzione simile si muove l'approccio utilizzato da C. Handy (32) che, ispirandosi al modello "*core and periphery*" sviluppato da J. Aktinson nel 1984 (33), prevede che all'interno di ogni azienda si sviluppano tre diverse tipologie di lavoratori: i lavoratori "*core*" dedicati alle attività peculiari dell'azienda; i "lavoratori esterni", assunti da società che operano per conto dell'azienda, per la realizzazione di attività di supporto (manu-

---

(27) Quinn J.B. (1992) "Intelligent enterprise" New York Free Press; Venkatesan R. (1992), "Strategic Sourcing: To make or not to make" Harvard Business Review, 70, novembre-dicembre.

(28) Lepak D. P., Snell S. A. (1999) "The Human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development" Academy of Management Review, Vol. 24, gennaio.

(29) Barney J. (1991) "Firm resources and sustained competitive advantage" Journal of Management, vol. 17, pag. 99-129; Quinn J.B. op. cit. 1992.

(30) Porter M. (1985) "Competitive advantage: creating and sustaining superior performance" New York: Free Press.

(31) Snell S.A., Dean J.W. Jr (1992) "Integrated manufacturing and the human resource management: a human capital perspective" Academy of Management Journal, vol. 35, pag. 467-504.

(32) Handy C. (1989) "The age on unreason" Arrow Books, London.

(33) Atkinson J., (1984), "Manpower strategies for flexible organizations", Personnel Management, agosto pag. 28-31.

tenzioni, affari generali, logistica, ecc.); i "lavoratori temporanei", disaggregabili a loro volta tra quelli che offrono un attività semplice e banale e quelli che erogano servizi professionali a progetto.

Questo tipo di approccio nega l'esistenza di una forma di lavoro ideale e supera la visione olistica di alcuni studiosi che non considerano significative e degne di nota le profonde differenze esistenti all'interno del personale di una organizzazione. Si pensi, ad esempio, ai numerosi teorici dello "*Strategic human resource management*" (34) che hanno enfatizzato il ruolo degli investimenti in capitale umano a prescindere dal tipo di mansione o attività svolta del personale. Così come agli studiosi che, al contrario, hanno evidenziato i vantaggi delle nuove forme di lavoro (35).

D. P. Lepak e S. A. Snell (36), in uno studio realizzato nel 1999 e pubblicato su *Academy of Mangement Review*, hanno sviluppato un modello che, utilizzando e sistematizzando i contributi della teoria dei costi di transazione, del capitale umano e della *resource base view*, cerca di comprendere in che modo l'impresa scelga la forma di lavoro più efficace.

Nella realtà la scelta tra un sistema di transazioni di lavoro incentrato su di un orientamento alla gerarchia (assunzione a tempo indeterminato) piuttosto che al mercato [nuove forme di lavoro (37)], secondo D. P. Lepak e S. A. Snell, consiste nel decidere in quali proporzioni utilizzare l'uno o l'altro. Qualunque impresa o organizzazione nell'individuare la forma di lavoro è chiamata a decidere se ed "in che misura" ricorrere ai servizi di un'agenzia per il lavoro, e più in generale alle altre forme di lavoro, ma soprattutto quali mansioni affidare a lavoratori con queste modalità contrattuali.

Le opzioni alternative rappresentano di fatto delle ipotesi teoriche in quanto è difficile incontrare realtà aziendali che fanno esclusivo ricorso alle nuove forme di lavoro, così come organizzazioni che ricorrono soltanto a rapporti di impiego indeterminati.

Il modello sviluppato da D. P. Lepak e S. A. Snell differenzia il capitale

---

(34) Tra i principali contribuiti di questo filone è necessario segnalare: Arthur J.B.(1994) "Effects of human resource systems on manufactoring performance and tournover" Academy of Management Journal vol. 37, pag. 670-687; Koch M. J., McGrath R.G. (1996) "Improving labour productivity: human resource management policies do matter" Strategic Management Journal, vol. 17, pag. 335-354; Kochan T., Osterman P.(1994) "The mutual gains enterprice" Harvard Business School Press; Lawler E. E. (1992)"The ultimate advantage: Creating the high involvment organization" San Francisco Jossey-Bass, Levine D.(1995) "Reinventing the workplace: how business and employers can both win" Washington DC, Brookings Institute; Pfeffer J. (1994) "Competitive advanteage through people: unleashing the power of the work force" Boston: Harvad Business School Press.

(35) Quinn J.B. op. cit. 1992; Snow C.C., Miles R. e Coleman H.(1992) "Managing 21st century network organizations" Organizational Dynamics, vol. 20, pag 5-20.

(36) Lepak D. P., Snell S. A. (1999), op. cit..

(37) In realtà come si vedrà analizzando le critiche al modello non è del tutto corretto individuare nelle nuove forme di lavoro modelli contrattuali "esterni" all'impresa.

umano di una organizzazione sulla base di due dimensioni: il valore (capacità di contribuire al vantaggio competitivo) e l'unicità (grado di specificità delle competenze).

Dall'incrocio delle due dimensioni gli autori costruiscono una matrice (*Tabella 3*) composta da quattro quadranti che evidenziano le principali tipologie di capitale umano presenti all'interno di una organizzazione e le relative forme di lavoro da utilizzare:

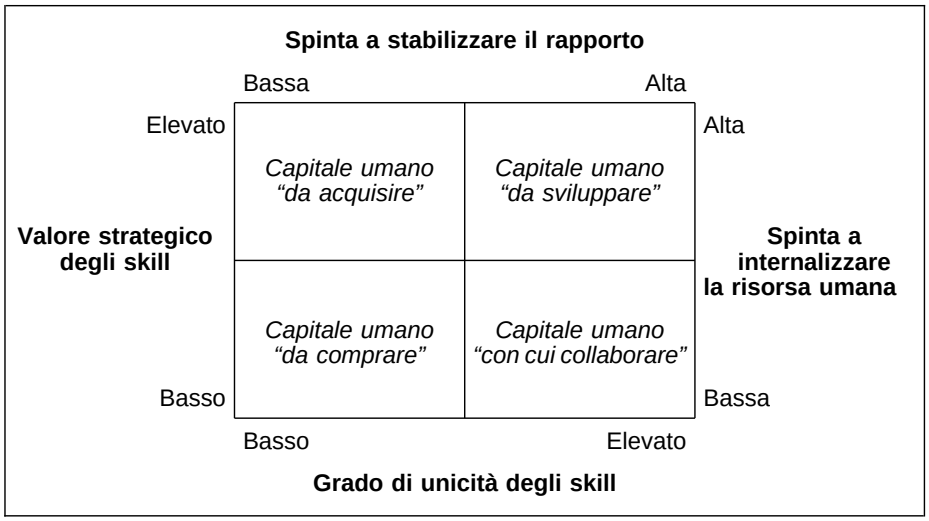
1. il capitale umano "da sviluppare";
2. il capitale umano "da acquisire";
3. il capitale umano "con cui collaborare";
4. il capitale umano "da comprare".

Il capitale umano "da sviluppare" è quello caratterizzato da competenze e conoscenze di elevato valore strategico e con un alto grado di unicità.

Il personale che svolge mansioni con queste caratteristiche rappresenta il cuore dell'organizzazione; tali persone, infatti, sono portatrici di conoscenze fondamentali per il mantenimento del vantaggio competitivo dell'organizzazione e, al tempo stesso, posseggono competenze *firm specific* non disponibili nel mercato del lavoro.

Per questo tipo di personale il vantaggio di utilizzare il contratto a tempo indeterminato è duplice, in quanto: i benefici strategici dell'internalizzazione sono superiori ai costi burocratici connessi alla gestione, sviluppo ed al mantenimento di tali risorse umane e le conoscenze e le competenze di tale personale sono *firm specific* e, quindi, non disponibili sul mercato esterno del lavoro.

Tabella 3 – **Le tipologie di capitale umano**



Fonte: nostra elaborazione da Lepak e Snell 1999.

Il tipo di rapporto che si instaura tra lavoratore ed impresa in questa situazione è definibile, ricorrendo ad una terminologia utilizzata da A. S. Tsui ed altri e da D. M. Rousseau, come rapporto focalizzato sull'organizzazione (38). Con questo termine, gli autori, hanno voluto evidenziare che tra i lavoratori e l'azienda si viene a creare una situazione di reciproco interesse a "stare insieme". Se è vero, infatti, che l'organizzazione non è in grado di individuare sul mercato competenze possedute da tali lavoratori, al tempo stesso i lavoratori sanno bene che il valore delle proprie competenze è di gran lunga superiore all'interno di quella specifica organizzazione, piuttosto che nel mercato esterno. Questa specificità crea la situazione ideale per costruire un rapporto basato sulla continuità e sul reciproco vantaggio a "stare insieme" nella consapevolezza che gli interessi delle due parti sono convergenti. Nei confronti di tali soggetti, di conseguenza, l'organizzazione è sollecitata e stimolata ad innescare processi di sviluppo formativo e coinvolgimento decisionale che incrementano il livello di motivazione ed il senso di appartenenza dei lavoratori.

Il capitale umano "da acquisire" è quello caratterizzato da competenze e conoscenze di elevato valore strategico ma con un basso grado di unicità.

Il personale con tali caratteristiche possiede competenze e conoscenze importanti per il raggiungimento del vantaggio competitivo dell'impresa ma, al tempo stesso, molto diffuse all'interno del mercato del lavoro. Ciò comporta che, se da un lato, emerge una spinta ad internalizzare risorse che contribuiscono in modo significativo al raggiungimento del vantaggio competitivo, dall'altro si pongono vincoli a politiche del personale finalizzate allo sviluppo interno. Il basso grado di specificità comporta, secondo la teoria del capitale umano, un forte rischio che gli investimenti formativi, fatti sulle risorse interne, possano essere poi utilizzate da altre organizzazioni laddove i propri lavoratori decidano di passare ad altre aziende. L'assenza di idiosincrasia, infatti, comporta che l'investimento sulle risorse umane interne sia vendibile anche all'esterno dell'organizzazione.

Per bilanciare le opposte spinte le organizzazioni tenderanno ad internalizzare le risorse con tali caratteristiche, scegliendo però un orientamento temporale al breve periodo (39) nella gestione del rapporto di lavoro. L'organizzazione punterà, cioè, ad identificare all'interno del mercato del lavoro la professionalità di cui ha bisogno in quel momento ed a pagarla in base al valore di mercato. In questo caso l'organizzazione acquisisce dal mercato risorse già formate per svolgere un preciso compito, ma sarà riluttante ad avviare processi di formazione sulla risorsa acquisita temen-

---

(38) Tsui A.S., Pearce J.L., Porter L.W., Hite J.P. (1995) "Choice of employee-organization relationship. Influence of exernal and internal organization factors" Reasearch in Personnel and Human Resource Management, vol. 13, pag. 117-151 e Rousseau D.M., (1995) "Psycologycal contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements" Thousand Oaks, CA: Sage.

(39) Sul concetto di orientamento temporale nella gestione delle risorse umane di veda: Costa G. (1992) op. cit..

do che l'investimento sia assimilato dal lavoratore e trasferito ad altre imprese.

Il tipo di rapporto che si instaura tra lavoratore ed impresa è definito "simbiotico", cioè basato sulla presenza di un reciproco interesse (40). Tale rapporto sarà stabile nella misura in cui la presenza di questa condizione di reciproco interesse dura nel tempo. Ovviamente, in questo caso, l'interesse a stare insieme è meno rilevante rispetto alla situazione precedentemente esaminata, in quanto sia l'impresa che il lavoratore sono in grado di valutare continuamente nuove possibili alternative. L'azienda ha sempre la possibilità di individuare sul mercato una persona con le medesime caratteristiche; il lavoratore ha competenze e conoscenze interessanti per una pluralità di possibili organizzazioni. Questo implica che il lavoratore sarà meno focalizzato sugli interessi dell'organizzazione all'interno della quale opera e molto più attento al suo percorso professionale.

Il capitale umano "con cui collaborare" è quello caratterizzato da conoscenze e competenze che hanno un limitato valore strategico e un alto grado di unicità.

Il personale con tali caratteristiche è portatore di una conoscenza *firm specific*, e quindi difficilmente rinvenibile nel mercato del lavoro, ma non contribuisce in modo diretto alla creazione del vantaggio competitivo dell'organizzazione. Si pensi, ad esempio, ai consulenti del lavoro o ai commercialisti che supportano tante piccole e medie imprese; si tratta di soggetti che, al di là delle competenze tecniche di base, posseggono conoscenze sulle caratteristiche e sul funzionamento dei loro clienti tali da creare un rapporto idiosincratico con gli stessi. Tali conoscenze, però, sebbene molto specifiche non contribuiscono in modo significativo al raggiungimento del vantaggio competitivo dell'organizzazione per la quale operano.

Il carattere specifico delle conoscenze possedute da questo tipo di personale spingerebbe l'organizzazione, in accordo con i dettami della teoria dei costi di transazione, ad internalizzare tali risorse. Di converso, la teoria del capitale umano evidenzia che, visto il limitato contributo di tali risorse al raggiungimento del vantaggio competitivo, i benefici derivanti da una eventuale internalizzazione sono inferiori ai costi che è necessario sostenere.

Per bilanciare le opposte spinte le organizzazioni tenderanno a costruire un rapporto di collaborazione con tali soggetti. Si tratta, in pratica, di una forma di esternalizzazione che però si fonda sulla volontà di entrambe le parti di "stare insieme" nel lungo periodo in quanto entrambe hanno un interesse a mantenere il rapporto di collaborazione. In questo caso, infatti, non è necessario un rapporto di esclusività in quanto le conoscenze possedute da queste risorse non contribuiscono al vantaggio competitivo aziendale.

Il capitale umano "da comprare" è quello caratterizzato da conoscenze

(40) Etzioni A. (1961) "A comparative analysis of complex organizations" New York Free Press e Tsui ed altri op. cit. 1995.

e competenze che hanno un limitato valore strategico e un basso grado di unicità. Il personale con tali caratteristiche è detentore di conoscenze facilmente individuabili nel mercato del lavoro e che non contribuiscono in modo significativo al raggiungimento del vantaggio competitivo dell'organizzazione. In questo caso le spinte ad internalizzare tali risorse umane sono estremamente limitate: non esiste un interesse ad investire in formazione in quanto le competenze sono già a disposizione nel mercato del lavoro e non esiste la necessità di assunzione in quanto i costi connessi al ricorso alla gerarchia sono superiori ai benefici. In questo caso l'organizzazione sarà incentivata a ricorrere a forme di esternalizzazione quali l'*outsourcing*, l'appalto, la somministrazione o il lavoro a progetto.

Naturalmente, in questi casi, il coinvolgimento dei lavoratori nei confronti dell'organizzazione è estremamente limitato e l'attenzione è posta esclusivamente sul lavoro che bisogna svolgere, non a caso Tsui ed altri parlano di rapporto *job-focused* (41).

Questo tipo di rapporto presenta qualche similarità con quello simbiotico in quanto gli attori entrano in relazione se ravvisano un interesse reciproco a stare insieme nel breve periodo. La differenza è che, nel caso in oggetto, la valutazione è fatta sul singolo contratto che, in ipotesi estreme, può riguardare una prestazione lavorativa della durata di quattro ore. Nel caso del rapporto simbiotico, invece, la valutazione di convenienza è fatta rispetto ad un legame di maggiore durata che ha per oggetto un impegno più stabile all'interno di una organizzazione.

L'enfasi posta sul tipo di attività da svolgere e l'assenza di un qualunque elemento di cointeresse dei lavoratori sulle sorti dell'organizzazione impone a queste ultime di definire con attenzione e puntualità l'oggetto del contratto e, quindi, il contenuto specifico della prestazione richiesta, le modalità di valutazione dell'attività e le regole tra le parti. Nel caso del rapporto simbiotico, invece, l'attenzione principale si esercita in fase di reclutamento e selezione della risorsa umana.

Secondo l'approccio dominante, quindi, le imprese fanno ricorso alla somministrazione e, più in generale, alle nuove forme di lavoro, quando hanno necessità di coprire posizioni caratterizzate da una bassa specificità e che non contribuiscono sensibilmente alla creazione del vantaggio competitivo dell'organizzazione.

1.2.2 Le critiche all'approccio dominante

Il modello teorico dominante, costruito riprendendo i contributi degli approcci dell'economia dei costi di transazione, del capitale umano e della *resource based view*, rappresenta indubbiamente un utile riferimento per comprendere lo sviluppo del comparto delle agenzie ed i diversi lavori empirici realizzati dimostrano la sostenibilità di tale approccio.

Nel corso di questi ultimi anni, però, sono stati sviluppati altri studi

(41) Tsui ed altri op. cit. 1995.

che, pur riconoscendo al modello dominante la capacità di spiegare lo sviluppo e l'affermazione delle agenzie per il lavoro, evidenziano la sua inadeguatezza nel cogliere una serie di aspetti e fenomeni che si stanno affermando all'interno del comparto.

Le critiche mosse al modello dominate sono principalmente quattro:

1) considera in modo omogeneo tutte le nuove forme di lavoro diverse dal rapporto di lavoro a tempo indeterminato e non evidenzia le peculiarità e le differenze esistenti tra i nuovi diversi strumenti contrattuali;
2) non tiene conto della natura processuale dell'acquisizione delle risorse umane;
3) focalizza la sua attenzione sulla scelta della forma di lavoro e non considera il ruolo svolto dalle agenzie nell'esternalizzazione delle altre fasi del processo di acquisizione delle risorse umane;
4) prende in considerazione esclusivamente "il punto di vista della domanda" (i comportamenti degli utilizzatori), trascurando i condizionamenti dell'offerta e, più in generale, dei fattori istituzionali.

La prima critica che è possibile muovere al modello è legata alla sua eccessiva semplificazione. Nell'illustrare la scelta della forma di lavoro la maggioranza degli studi, ispirati alla teoria dei costi di transazione e alla *resource based view*, contrappone la forma di impiego tradizionale (assunzione a tempo indeterminato *full time*) a tutti gli altri strumenti contrattuali.

Questo approccio anche se ha il merito di semplificare il ragionamento, ponendo sullo stesso piano forme di lavoro molto diverse tra loro (ad esempio il tempo determinato e la somministrazione), non permette di evidenziare l'esistenza di un'altra importante scelta che l'organizzazione è chiamata a fare. Laddove, infatti, l'organizzazione valuta più conveniente ricorrere alle nuove forme di lavoro piuttosto che all'assunzione a tempo indeterminato è posta nella necessità di scegliere quale tra le diverse forme disponibili sia quella più adatta.

Le modalità attraverso cui l'impresa è in grado di esternalizzare il lavoro sono molto numerose ed il lavoro in somministrazione rappresenta soltanto una delle diverse alternative a cui l'impresa può ricorrere. Da questo punto di vista il processo di deregolamentazione, che ha caratterizzato il mercato del lavoro in Europa ed in Italia, ha incrementato i gradi di libertà delle imprese ed ha messo sul tappeto un numero così significativo di strumenti alternativi da rendere la scelta più libera ma anche più complessa.

Un'ulteriore semplificazione operata dall'approccio dell'economia dei costi di transazione applicata alle transazioni di lavoro risiede nella non chiara delimitazione dei confini di ciò che è "interno" all'organizzazione e ciò che, invece, è "esterno".

Il contratto a tempo determinato, il part time, il *job on call*, il *job sharing*, l'apprendistato sebbene siano tutte forme di lavoro "flessibili" o "contingenti", come parte della letteratura le definisce, sono gestite direttamente

dall'impresa, che mantiene un potere direttivo e di controllo sul lavoratore.

Soltanto nel caso dell'*outsourcing*, del contratto di consulenza e del contratto a progetto è possibile parlare di un vero e proprio ricorso al mercato (esternalizzazione). Nel caso della somministrazione o dello *staff leasing*, invece, si è in presenza di una forma che si potrebbe definire di "quasi mercato". Se, infatti, il lavoratore è legato contrattualmente esclusivamente all'agenzia per il lavoro, al tempo stesso l'utilizzatore è in grado di esercitare un potere direttivo e di controllo sul lavoratore in forza di un contratto commerciale stipulato con l'agenzia (42).

La seconda critica che è possibile muovere al modello dominante è che esso non pone particolare attenzione alla natura processuale della politica di reclutamento e selezione delle imprese.

Introdurre all'interno del ragionamento la dimensione processuale aiuta a comprendere meglio i comportamenti dell'azienda e l'uso che si fa delle nuove forme di lavoro.

Le organizzazioni utilizzano, infatti, tali strumenti ed in particolare i contratti di apprendistato, di inserimento, il tempo determinato e la somministrazione, al fine di migliorare il processo di acquisizione delle risorse umane da collocare in modo stabile e permanente all'interno della propria struttura. Il ricorso alle nuove forme di lavoro permette, infatti, alle imprese di ridimensionare i rischi connessi alla "relativa irreversibilità delle decisioni in ordine allo *stock* di risorse umane (sotto questo aspetto assimilabili alle decisioni di investimento in impianti)" (43). L'utilizzo del lavoro a tempo determinato, della somministrazione o più in generale di tutti gli strumenti di flessibilità in ingresso (44) permette all'impresa di "internalizzare" una risorsa umana soltanto dopo aver attentamente valutato le sue capacità, competenze e attitudini lungo un arco temporale superiore a quello previsto come periodo di prova dai contratti di lavoro subordinato a tempo indeterminato.

La scelta di ricorrere a nuove forme di lavoro non è, quindi, necessariamente legata al fatto che una particolare posizione richieda competenze e conoscenze poco specifiche e non contribuisca al raggiungimento del vantaggio competitivo dell'azienda. L'organizzazione può, infatti, essere spinta a ricorrere alle nuove forme di lavoro anche quando deve inserire all'interno dell'impresa personale strategico e professionalizzato.

La rilevanza di questo fenomeno è dimostrata dalla diffusione, tra gli addetti ai lavori, di una terminologia che differenzia le missioni dei lavoratori in somministrazione in due tipologie: i cosiddetti contratti *temp to*

---

(42) Per un'analisi più approfondita delle nuove forme di lavoro si rimanda il lettore al capitolo 2.

(43) Costa G. (1992), "Acquisizione delle risorse umane", in Costa G. (a cura di), vol. II, op. cit.

(44) Sul concetto di flessibilità in ingresso si rimanda il lettore al lavoro di Consiglio S., Moschera L. (2001) "Le società di fornitura di lavoro temporaneo in Italia" Franco Angeli, Milano.

temp da quelli *temp to perm*. Mentre il primo termine identifica un contratto di somministrazione stipulato per rispondere ad un bisogno prettamente temporaneo, il secondo mostra come la scelta di ricorrere alla somministrazione sia finalizzata ad un percorso di stabilizzazione del lavoratore all'interno dell'organizzazione.

A tal proposito C. Von Hippel ed altri (45) evidenziano, citando il caso di una banca, come la scelta di ricorrere ai servizi di un'agenzia sia finalizzata ad un esigenza di supporto in fase di selezione in quanto permette all'azienda di pre-selezionare potenziali candidati usufruendo di un periodo di prova più lungo del normale. L'esperienza della missione temporanea, secondo i manager del gruppo bancario, permette anche al lavoratore di valutare il suo interesse nei confronti della posizione e dell'opportunità lavorativa offerta dall'impresa. La possibilità di effettuare un lungo periodo di prova, attraverso forme di lavoro temporanee, limita gli errori compiuti in fase di acquisizione delle risorse umane e ridimensiona i rischi del turnover in quanto gli stessi lavoratori nel momento in cui accettano un lavoro permanente sono più consapevoli del tipo di attività che saranno chiamati a svolgere. Questo tipo di esigenza è particolarmente sentita dalle organizzazioni per le quali la scelta del licenziamento rappresenta un'opzione da evitare per quanto possibile (46).

Il terzo limite del modello dominante è legato al fatto che esso focalizza la sua attenzione soltanto su una delle fasi che caratterizzano il processo di acquisizione, selezione e gestione delle risorse umane. Lo sviluppo delle agenzie per il lavoro, nell'approccio dominante, risulta condizionato esclusivamente dalla più accentuata propensione da parte delle imprese a ricorrere alle nuove forme di lavoro quali la somministrazione e lo *staff leasing*. Questo tipo di impostazione, però, considera le agenzie come meri fornitori di personale, mentre nella realtà questi operatori sono chiamati a rispondere ad esigenze del mondo delle organizzazioni molto più articolate e differenziate.

Lo sviluppo delle agenzie per il lavoro non può essere, quindi, spiegato esclusivamente dal maggior ricorso da parte delle aziende alla somministrazione, ma dalla più generale tendenza in atto in alcune aziende ad esternalizzare alcune delle attività tradizionalmente realizzate dalla direzione del personale.

---

(45) Von Hippel C., Mangum S. L., Greenberger D. B., Heneman R. L. e Skoglind J. D., (1997) "Temporary Employment: Can Organization and Employers both win", Academy of Management Executives, vol. 11; trad. it. (1998), "Lavoratori temporanei e politiche del personale", Sviluppo e Organizzazione, N° 168 Novembre/Dicembre.

(46) Krueger evidenzia che i costi diretti ed indiretti connessi all'adozione di provvedimenti di licenziamento rappresentano un fattore molto importante nella scelta della forma di impiego persino in un paese caratterizzato da una normativa molto liberista come gli Stati Uniti. Per approfondimenti si veda: Krueger A. B. "The evolution of Unjust. Dismissal Legislation in the Unites States" Industrial and Labour Relations Review, Vol. 44, n° 4, pag. 644-660.

La domanda di servizi che le organizzazioni pongono alle agenzie per il lavoro non si limita, infatti, alla messa a disposizione di lavoratori da inviare in missione, ma si manifesta ogni qual volta una organizzazione sceglie di affidare all'esterno attività tradizionalmente gestire dalla direzione del personale come il reclutamento, la selezione, la formazione dei neoassunti, la gestione amministrativa del personale e l'*outplacement* (47).

Le organizzazioni che soltanto sporadicamente sono chiamate a svolgere attività di acquisizione delle risorse umane sono solite esternalizzare sia la fase di reclutamento del personale che quella della selezione. Il ricorso ai servizi di reclutamento e selezione delle agenzie è frequente sia nelle imprese private che nella Pubblica Amministrazione che, per la realizzazione di complesse ed articolate procedure concorsuali, si avvale di società specializzate nella predisposizione e gestione di quiz e per il supporto alla gestione logistica dei concorsi.

Nel corso dei processi di acquisizione delle risorse umane le organizzazioni possono, inoltre, esternalizzare anche le fasi connesse all'attività di formazione dei neoassunti, laddove sul mercato del lavoro emerge l'assenza di profili professionali in linea con quelli richiesti dall'azienda.

La tendenza ad affidare alle agenzie le funzioni di selezione e reclutamento dipende, secondo alcuni studiosi, dal fatto che tale attività è assimilabile ad un processo di scambio caratterizzato da un'alta asimmetria informativa in quanto l'impresa non è in grado di conoscere le reali capacità dei lavoratori in cerca di lavoro (48). In questa situazione l'agenzia è in grado di ridimensionare il grado di incertezza dell'organizzazione impegnata in un processo di acquisizione grazie alle sue competenze specialistiche. L'elevato numero di *curricula* gestiti e l'esperienza accumulata nel tempo permette a questi intermediari di migliorare la capacità di scegliere il profilo più adeguato, oltre che a raggiungere significative economie di scala che impattano sul costo del servizio.

L'agenzia, inoltre, diversamente dal singolo lavoratore, non è interessata a comportarsi in modo opportunistico in quanto mira a mantenere un elevato livello di reputazione necessario per fidelizzare il cliente in vista di future eventuali ulteriori commesse.

Il grado di reputazione rappresenta, infatti, un fattore competitivo sem-

---

(47) L'attività di reclutamento e selezione non rappresenta infatti l'unica attività che l'organizzazione può decidere di esternalizzare ad un'agenzia per il lavoro. Un'altra attività che le imprese sono portate ad affidare alle agenzie, a causa della limitata esperienza posseduta, è quella definita di *outplacement* che consiste nel supportare le imprese nei processi di accompagnamento di personale in eccesso verso altre occupazioni. Esistono infine agenzie che si candidano a gestire per conto delle imprese l'amministrazione del personale; tale pratica è molto sviluppata nel caso delle piccole imprese che delegano tutta l'attività a specialisti ma inizia a prendere piede anche nelle medie e grandi imprese.

(48) Spence M., (1973) "Job market signalling" Quarterly Journal of Economics, 87, 355-374.

pre più importante, soprattutto per le agenzie multinazionali che ormai controllano quasi il 50% del mercato nei principali paesi europei.

Un ulteriore fattore che spinge le imprese ad esternalizzare le attività di reclutamento e selezione è legato alle maggiori capacità di coordinamento che le agenzie dimostrano di avere nel processo di *matching* tra organizzazioni e lavoratori (49).

La prima funzione di coordinamento svolta dall'agenzia consiste nell'eseguire direttamente parte delle attività necessarie per la conclusione della transazione, che altrimenti sarebbero espletate dall'impresa e dal lavoratore. Da questo punto di vista gli attori principali della transazione scelgono di delegare ad un terzo soggetto una serie di attività specialistiche che lo stesso è in grado di realizzare a costi più bassi, grazie alle economie di scala ed all'effetto esperienza. In particolare, l'impresa tende ad affidare in modo continuativo all'agenzia le attività di raccolta, sistematizzazione e screening dei *curricula* e le attività di preselezione. Parallelamente l'agenzia svolge anche funzioni connesse al processo di collocamento del lavoratore e, in particolare, la ricerca e l'identificazione di potenziali opportunità di lavoro.

La seconda funzione di coordinamento consiste nel supportare gli attori principali della transazione nel definire e formalizzare i propri fabbisogni. Si pensi all'attività che l'agenzia svolge nella definizione dei profili e dei *requirements* del candidato ideale.

Anche gli studi sulla negoziazione sono in grado di fornire utili spunti per comprendere il ruolo e la funzione di intermediazione offerta dalle agenzie per il lavoro nel processo di *matching* tra domanda ed offerta di lavoro (50). Il processo di reclutamento e selezione può essere assimilato, infatti, ad un processo negoziale tra il candidato e l'organizzazione in cui l'agenzia interpreta il ruolo di "terza parte" (51).

L'ulteriore critica che viene formulata al modello dominante è legata al fatto che le teorie adottate per spiegare la diffusione delle agenzie utilizzano esclusivamente una prospettiva dal lato della domanda (52). Questo tipo di interpretazione presenta, secondo molti studiosi, una serie di limiti di cui è necessario tener conto. Si tratta, infatti, di una impostazione basata su una visione razionale dei comportamenti degli attori aziendali e che considera il mercato del lavoro come un mercato perfetto (53). Secondo B.

---

(49) Khurana R. (2002), "Market Triads: A Theoretical and empirical analysis of market intermediation", Journal for the theory of social behaviour, 32, 2.

(50) Bazerman Max H. (1993) "Negotiating Rationally" The Free Press New York; Raiffa H. (1982) "The Art and Science of Negotiation" Harvard University Press; Ruminati R., Pietroni D. (2001) "La negoziazione" Raffaele Cortina Editore, Milano.

(51) Khurana R. op. cit. 2002.

(52) Purcell J., Purcell K., Tailby S., (2003), "Agency temporary work: here today, gone tomorrow?", Paper for IIRA Congress.

(53) Purcell J., Purcell K., Tailby S., op. cit. 2003.

Koene ed altri (54), la teoria dei costi di transazione presenta una serie di punti deboli. Gli autori, attraverso un'indagine svolta sul mercato olandese, hanno evidenziato che la forte crescita del comparto, vissuta nel corso degli anni ottanta, non coincide con mutamenti significativi nei fattori che secondo la teoria dei costi di transazione dovrebbero condizionare l'utilizzo del lavoro in somministrazione. Tra l'inizio degli anni ottanta e la metà degli anni novanta il ricorso a tale strumento, insieme ai contratti a tempo determinato, è quasi raddoppiato in Olanda, ma nello stesso periodo non si sono manifestati mutamenti significativi nelle caratteristiche del sistema di transazioni di lavoro (minore frequenza nei rapporti, maggiore incertezza, minore specificità) tali da spiegare l'incremento. Né tantomeno, nel corso dello stesso periodo, si sono realizzati cambiamenti nelle regole tali da rendere il lavoro temporaneo economicamente più vantaggioso rispetto alle forme tradizionali di lavoro o ad altre forme di impiego flessibile.

Un altro limite della teoria dei costi di transazione emerge nel momento in cui si osservano i tassi di utilizzo di tali forme di impiego tra i diversi paesi europei. Dal confronto è possibile verificare che il grado di sviluppo del comparto presenta significative differenze tra i diversi paesi. Secondo B. Koene ed altri non è possibile giustificare tali differenze con la teoria dei costi di transazione.

Il modello dominante non è in grado di "spiegare" questi fenomeni in quanto trascura una serie di aspetti che, invece, condizionano profondamente le dinamiche in atto nel comparto delle agenzie per il lavoro ed in particolare:

1. l'offerta di lavoro e quindi le preferenze e le motivazioni dei lavoratori;
2. la legislazione vigente nei diversi paesi;
3. il ruolo svolto dalle agenzie per il lavoro;
4. le caratteristiche del contesto istituzionale.

Per ciò che concerne le caratteristiche dell'offerta di lavoro è necessario segnalare che, in diversi casi, anche in presenza di una precisa volontà di utilizzare forme di internalizzazione del lavoro, l'organizzazione è costretta a ricorrere all'esternalizzazione per le difficoltà che incontra nel reperire personale disposto ad accettare rapporti di lavoro subordinato.

La presenza di un numero di lavoratori altamente professionalizzati tra i lavoratori temporanei rappresenta una dimostrazione che ormai, in alcuni segmenti del mercato del lavoro, l'equivalenza tra lavoro in somministrazione e basse qualifiche rappresenta un retaggio del passato. A tal

(54) Koene B., Paauwe J., Pot F., (2002), "Establishment and Acceptance of an Emerging Industry: What factors determine the development and growth of the temporary work industry in Europe?" (draft circulated pre-publication), Rotterdam: Rotterdam School of Economics Department of Business and Organisation, Erasmus University.

proposito R. Melchiomo (55) afferma: "L'immagine dei lavoratori temporanei che svolgono lavori ripetitivi e attività non qualificate è superata quanto la televisione in bianco e nero".

In particolare, l'analisi svolta da J. Purcell ed altri (56) ha evidenziato che esistono alcune nicchie nel mercato del lavoro dove i rapporti di forza tra lavoratore ed impresa sono invertiti e la scelta del tipo di orientamento è di fatto nelle mani del lavoratore. Naturalmente il potere contrattuale del lavoratore tenderà a crescere nelle situazioni in cui l'azienda è alla ricerca di profili professionali qualificati e difficili da reperire nel mercato del lavoro. In questi casi il lavoratore ha maggiori possibilità di decidere la forma di lavoro a lui più gradita. Si tratta, secondo tutti gli studi analizzati, di casi numericamente poco frequenti, ma che coinvolgono figure professionali a volte importanti per le aziende.

Un altro fattore che aiuta a comprendere in modo più preciso le dinamiche del comparto è legato all'analisi del condizionamento esercitato dal tipo di normativa che caratterizza i diversi paesi in cui operano le agenzie. Indubbiamente un sistema legislativo che non garantisce la parità di trattamento tra il lavoratore a tempo indeterminato e quello con un contratto di somministrazione spinge le imprese a ricorrere con maggior decisione al lavoro in somministrazione.

Secondo diversi autori, inoltre, il grado di protezione e tutela dei lavoratori permanenti è in grado di influenzare significativamente la diffusione del lavoro temporaneo. Da un'analisi comparata, svolta in diversi paesi europei, emerge che il lavoro in somministrazione è più utilizzato nei paesi dove la legislazione è caratterizzata da un maggior grado di tutela nei confronti dei lavoratori assunti a tempo indeterminato (57). In questi paesi, infatti, il timore di irrigidire la struttura del costo del lavoro favorisce il ricorso a nuove forme di lavoro che permettono all'azienda di garantire a se stessa maggiori margini di flessibilità.

Altra critica mossa al modello dominante riguarda la scarsa attenzione attribuita al ruolo delle agenzie per il lavoro. La presenza ormai consolidata di questi intermediari, infatti, condiziona i comportamenti sia delle imprese che dei lavoratori. La presenza di un intermediario affidabile e capace può rafforzare la tendenza, presente all'interno dell'organizzazio-

---

(55) Melchiomo R., (1999), "The changing temporary work force: managerial, professional, and technical workers in the personnel supply services industry", Occupational Outlook Quarterly, Spring, vol. 43, Issue 1.

(56) La nicchia analizzata dagli autori è quella del personale paramedico in UK. In tale segmento del mercato del lavoro la domanda di personale e di gran lunga più elevata dell'offerta. Ciò implica che le organizzazioni nonostante evidenziano una propensione ad internalizzare questo tipo di personale a volte non ci riescono a causa della non volontà del personale stesso di accettare un lavoro permanente piuttosto che uno temporaneo!! Per approfondimenti si veda: Purcell J., Purcell K., Tailby S., op. cit. 2003.

(57) Dunnewijk T. (2001) "Temporary work agencies in the Netherlands: emergence and perspective" Cpb Report n° 1, pag. 37 - 43.

ne, a delegare all'esterno parte delle attività connesse alla gestione del personale o a ricorrere a forme di esternalizzazioni quali l'appalto o la consulenza. Al tempo stesso la presenza degli intermediari può rappresentare per il lavoratore uno stimolo in più a delegare l'attività di ricerca del lavoro ad un interlocutore professionale, inserito all'interno del mondo del lavoro e che, in alcuni casi particolari, può svolgere un'attività di negoziazione per conto del lavoratore e può assicurare un più veloce accesso al mercato del lavoro. Ciò significa che l'evoluzione del comparto è anche alimentata da un "effetto di autoalimentazione": più numerose sono le agenzie, più cresce la loro professionalità e la loro capacità di creare valore sia per l'utilizzatore che per i lavoratori più aumenta il numero di aziende e di persone interessate ad avvalersi dei loro servizi. Secondo J. Purcell ed altri (58), la nascita di agenzie per il lavoro specialistiche ha rafforzato la propensione di una fascia di lavoratori professionalizzati ad optare per contratti di lavoro temporanei piuttosto che per lavori permanenti, per aumentare il grado di controllo dei tempi della propria vita (59). Allo stesso tempo l'affermazione, all'interno del comparto, di agenzie per il lavoro professionali ed in grado di offrire un ampio spettro di servizi al personale, oltre alla somministrazione del lavoro, ha indotto numerose imprese ad avvalersi di tali servizi per migliorare la qualità e l'efficienza delle proprie politiche di reclutamento, selezione e di *outsourcing*.

L'inadeguatezza del modello teorico dominante è sottolineato, infine, da una serie di studiosi che, prendendo spunto dalla teoria neo-istituzionalista (60), evidenziano come il maggiore ricorso a nuove forme di impiego e, tra queste, il lavoro in somministrazione, trova la sua spiegazione all'interno del campo organizzativo in cui operano gli utilizzatori. O. Bergstrom, una delle principali esperte europee del fenomeno, ha sottolineato che per comprendere l'affermazione e lo sviluppo delle agenzie per il lavoro è necessario guardare non soltanto alle dinamiche strategiche ed organizzative delle imprese utilizzatrici, ma più in generale alle caratteristiche istituzionali che condizionano l'azione degli attori presenti nel

---

(58) Purcell J., Purcell K., Tailby S., op. cit. 2003.

(59) Albert e Bradley hanno realizzato uno studio comparativo dal quale emerge che le donne che svolgono l'attività di contabili per conto di agenzie per il lavoro mostrano un più alto grado di controllo sulla propria vita rispetto a quelle che lavorano con un contratto di lavoro permamente in società di consulenza. Per approfondimenti si veda: Albert, S and Bradley, K (1998) "Professional temporary agencies, women and professional discretion: implications for organisations and management" British Journal of Management 9:261-72.

(60) Si veda Meyer J., Rowan B., 1977, "Instituzionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony", American Journal of Sociology, 83; Di Maggio, P., Powell, W.W., 1991, (a cura di), "The New Institutionalism in Organizational Analysis". Chicago, University of Chicago Press; trad. it (2000), "Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa", Edizioni di Comunità, Torino.

campo organizzativo in cui tali imprese sono collocate (61). Anche B. Koene ed altri per spiegare lo sviluppo del comparto mostrano che l'utilizzo del lavoro in somministrazione è correlato al grado di legittimazione dello strumento all'interno del contesto sociale (62).

(61) Bergstrom O. (2002) "Why does the Use of contingent employment differ between industries - Investigating Istitutional Processes in the European Food Industries" Paper presentato al 18° EGOS Colloquium on Organizational Politics and the Politics of Organizations, giugno 2002, Barcellona Spagna.

(62) Koene B., Paauwe J., Pot F., (2002), op. cit.

Capitolo 2

Il campo organizzativo delle Agenzie per il lavoro (1)

SOMMARIO: 2.1 Il *framework* di riferimento: il campo organizzativo delle agenzie per il lavoro in Italia - 2.2 La somministrazione a confronto con le altre nuove forme di lavoro - 2.3 Gli attori del campo

2.1 Il *framework* di riferimento: il campo organizzativo delle agenzie per il lavoro in Italia

Nel capitolo precedente sono state illustrate le numerose ricerche e i diversi studi che hanno cercato di spiegare lo sviluppo del lavoro in somministrazione e delle agenzie per il lavoro nei paesi occidentali, alla luce di differenti filoni teorici. Benché siano emersi numerosi fattori che condizionano le dinamiche evolutive del settore delle agenzie per il lavoro, nessuno di questi è in grado da solo di spiegare il fenomeno senza andare incontro a critiche che confutano le relazioni di causalità. Per comprendere i meccanismi che hanno influenzato la diffusione del lavoro in somministrazione è necessario, pertanto, adottare un approccio *olistico*, che permetta di cogliere l'importanza delle diverse prospettive.

In tal senso si è scelto di adottare un approccio definibile *neoistituzionale* (2) *strutturazionista*: le agenzie per il lavoro, così come le imprese utilizzatrici, sono attori inseriti e condizionati da un contesto sociale e culturale

(1) Il presente capitolo è stato curato da Stefano Consiglio (paragrafi 2.2., 2.3.1, 2.3.2., 2.3.4) e da Luigi Moschera (paragrafi 2.1, 2.3.3, 2.3.5, 2.3.6)

(2) Si vedano Meyer J., Rowan B., 1977, "Instituzionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony", American Journal of Sociology, 83; Di Maggio, P., Powell, W.W., 1991, (a cura di), "The New Institutionalism in Organizational Analysis", Chicago, University of Chicago Press; trad. it (2000), "Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa", Edizioni di Comunità, Torino; DiMaggio P., Powell W.W., 1983, "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational field", American Sociological Review, 48; trad. it. "La gabbia di ferro rivisitata. Isomorfismo istituzionale e razionalità collettiva nei campi organizzativi", in Powell W.W., Di Maggio P., 2000, (a cura di), "Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa", ediz. Comunità, Torino; Scott, W. R., 1995a, "Institutions and Organizations", Sage, Thousand Oaks, California, (trad. it.), 1998, "Istituzioni e organizzazioni", Il Mulino, Bologna; Scott W.R., 1995b, "Introduction: Institutional Theory and Organizations", in Scott W.R., Christensen S., The Institutional Construction of Organizations, Sage, London; Barley S.R., Tolbert P.S., 1997, "Instituzionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution", Organisation Studies, 18, 1; Oliver C., 1991, Strategic responses to institutional processes, Academy of Management Review, 16, 1.

[ipotesi dell'*embeddedness* (3)]. Questo contesto è, però, il risultato prodotto dall'interazione fra le azioni poste in essere dai singoli attori (4). Si assiste, quindi, ad un condizionamento "reciproco" contesto-attori.

Al centro di questo approccio è il concetto di *campo organizzativo*: un aggregato di organizzazioni (attori istituzionali) che costituiscono un'area individuata di vita istituzionale (5). Il campo organizzativo amplia la classica visione del comparto o settore industriale e permette di dare risalto e importanza all'insieme degli attori che influenzano e sono influenzati dalle dinamiche istituzionali del campo stesso.

Il "campo organizzativo" delle agenzie comprenderà, pertanto, oltre alle imprese concorrenti e ai fornitori, anche una serie di istituzioni (6) come, ad esempio, lo Stato, gli enti o le agenzie di regolazione e di controllo, gli attori collettivi come le associazioni professionali, dei consumatori, dei lavoratori, delle imprese. In generale "vivono" istituzionalmente nel campo tutti gli attori, le organizzazioni e le istituzioni che con la loro azione, i loro valori e le loro aspettative influenzano il comportamento della totalità degli attori del campo stesso. Alla base dell'approccio vi è, infatti, proprio una marcata attenzione ai processi di influenza reciproca tra le organizzazioni di un campo (7) e ad una serie di attori istituzionali, come lo Stato (8), le agenzie governative e le associazioni sindacali e di

---

(3) Granovetter, M. 1985, "Economic action and social structure: the problem of embeddedness", American Journal of Sociology, 91; Scott W.R., Meyer J.W., 1983, "The Organization of Societal Sectors", in Meyer J.W., Scott W.R., (1983) (a cura di, con la collaborazione di Rowan B., e Deal T.), "Organizational Environment: Ritual and Rationality", Sage, Beverly Hills Cal, trad. it (2000), "L'organizzazione dei settori societari. Ipotesi e prime verifiche", in Powell, W.W., Di Maggio, P., (a cura di), "Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa", ediz. Comunità, Torino.

(4) Barley S.R., Tolbert P.S., 1997, op. cit.; Giddens, A. 1984, "The Constitution of Society, Polity Press", Cambridge; trad. it. (1990) La Costituzione della società, ediz. Comunità, Torino.

(5) Di Maggio e Powell, 1983, op. cit. p. 148.

(6) Le istituzioni consistono anche in "strutture cognitive, normative e regolative e in attività che danno stabilità e significato al comportamento sociale. Le istituzioni vengono portate avanti in molti modi − attraverso vettori culturali, strutturali e procedurali (come nel caso di routine) − e operano a molteplici livelli o in molteplici sfere di autorità" (Scott, 1995a, trad. it. 1998, op. cit. p. 55).

(7) Di Maggio P., 1991, "Constructing an Organizational Filed as a Professional Project: U.S. Art Museums", 1920, 1940, in Di Maggio P., Powell W.W., (a cura di) "The New Institutionalism in Organizational Analysis", University of Chicago Press, Chicago; trad. it (2000), "La costruzione di un campo organizzativo come progetto professionale: i musei d'arte negli Stati Uniti, 1920 − 1940", in Powell W.W., Di Maggio P., (a cura di), "Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa", Edizioni di Comunità, Torino.

(8) Sull'importanza del ruolo e dell'azione coercitiva dello Stato nella prospettiva neoistituzionalista si veda Di Maggio P., 1983, "State Expansion and Organizational Fields", in Hall R.H., e Quinn R.E., (a cura di), "Organizational Theory and Public Policy", Sage, Beverly Hills, Cal.; Di Maggio P. e Powell W.W., 1983, op. cit.; Singh J.V., Tucker D.J.,

imprese che, nonostante siano al di fuori del classico concetto di comparto industriale, influenzano o vincolano le organizzazioni del comparto stesso (9).

Le azioni degli attori che operano in un campo organizzativo, secondo le ipotesi neoistituzionaliste, sono fortemente condizionate dall'insieme dei valori e delle convinzioni sedimentate in quell'area di vita istituzionale; i valori di base e le caratteristiche del campo si trasmettono e si consolidano anche attraverso il linguaggio condiviso dagli attori del campo, i simboli, le credenze, i miti e le cerimonie ricorrenti (10).

Oltre ad una serie di aspetti "normativi" e "cognitivi" (i valori di base degli attori, il linguaggio condiviso, la dimensione culturale), un'altra delle componenti che influenzano il comportamento e l'assetto organizzativo delle organizzazioni che operano in un campo è rinvenibile nel cosiddetto "pilastro regolativo" (11). Per "pilastro regolativo" si intende la presenza in un campo di una serie di attività di controllo e di monitoraggio, di imposizione di regole e di eventuali sanzioni, da attivare in caso di mancata conformità alle stesse. Nel campo organizzativo delle agenzie per il lavoro questa dimensione di analisi istituzionale è quella che più delle altre influenza le dinamiche strategiche e competitive delle agenzie stesse (12).

La dimensione "regolativa" viene presentata nel capitolo 3 del presente lavoro con l'analisi della normativa che attualmente regolamenta l'operato delle agenzie e il lavoro in somministrazione. Analogamente, per comprendere l'importanza di tale fattore per lo sviluppo del comparto e per la diffusione del lavoro temporaneo, nel capitolo 4 viene illustrata anche quella presente in alcuni paesi europei, in Giappone e negli Stati Uniti. La normativa, infatti, da un lato può, ad esempio, limitare il campo di azione delle agenzie private impedendo all'operatore privato di erogare alcuni particolari servizi (basti pensare che lo *staff leasing* non è permesso in alcune nazioni europee) e dall'altro può condizionare le scelte di diversificazione degli operatori (imponendo, ad esempio, l'esclusività dell'oggetto sociale).

A testimoniare ulteriormente l'importanza del pilastro regolativo, basti pensare che il campo organizzativo delle agenzie per il lavoro (ex società di fornitura di lavoro temporaneo) nasce e si sviluppa grazie ad un intervento normativo (la legge n. 196/1997 nota anche come "pacchetto Treu"); il nuovo intervento del regolatore (il D.Lgs. 276/2003), inoltre, cambia

---

Meinhard A.G., 1988, "Are Voluntary Organizations Structurally Inert? Exploring an Assumption in Organizational Ecology", Paper presentato al convegno dell'Academy of Management, Anaheim Cal.

(9) Si veda Di Maggio P., 1991, op. cit

(10) Si veda Meyer, J., Rowan, B., 1977, op. cit

(11) Si veda Scott W.R., 1995a, op. cit.

(12) Cfr. Consiglio e Moschera, 2001.

notevolmente l'assetto del campo allargandolo a nuovi attori e mercati/servizi.

È importante pertanto ricordare, seppur brevemente, il processo che ha portato all'attuale assetto del comparto delle agenzie per il lavoro. È possibile distinguere diversi momenti e fasi nel processo di strutturazione: dai primi tentativi di introduzione del nuovo istituto nella normativa italiana, alla creazione del campo organizzativo delle società di lavoro temporaneo (oggi agenzie per il lavoro), per terminare con l'attuale situazione di modifica delle regole del gioco e di allargamento del campo (13).

2.1.1 La fase di preparazione del campo

In questa prima fase, che parte agli inizi degli anni '80 e termina nel 1989, si inizia a parlare della possibilità di introdurre in Italia il lavoro temporaneo, presente da tempo in altri paesi del mondo industrializzato. Il punto cruciale, che segna il passaggio da questa fase a quella successiva, è rinvenibile nell'ingresso di un nuovo soggetto nello scenario di riferimento: le aspiranti società di fornitura di lavoro temporaneo (SFLT). Nel corso del 1989, infatti, una multinazionale svizzera del lavoro temporaneo l'ADIA (14), leader del settore a livello mondiale, acquisisce il controllo di una società milanese di selezione del personale, la Syntex, con l'obiettivo di promuovere una strategia proattiva mirante ad accelerare l'introduzione del nuovo istituto in un mercato estremamente interessante quale quello italiano (15). È proprio attraverso il management italiano della Syntex che si avvia un'azione di lobbying tesa a far conoscere ed a promuovere il lavoro temporaneo in Italia.

2.1.2 La fase della legittimazione sociale del campo

In questa fase, sviluppatasi tra il 1990 ed il 1993, numerosi soggetti, non ancora strutturati, sviluppano un'intensa e omogenea attività di lobbying finalizzata a rendere fertile un terreno che si presentava, per molteplici ragioni, ostile al recepimento del nuovo istituto (16).

Questa fase si conclude con la firma del patto sociale del 23 luglio del

---

(13) Per un'analisi dettagliata delle varie fasi si veda Consiglio e Moschera, 2001.

(14) Successivamente la svizzera ADIA si fonderà con la francese ECCO e darà vita ad Adecco, colosso mondiale dell'interinale.

(15) La scelta di affidare la presidenza di *Syntex* al Segretario Generale della multinazionale svizzera testimonia la valenza strategica di tale progetto di penetrazione (Cfr. degli Innocenti N., 1990, "Conquisteremo Milano", Il Sole 24 Ore, 15 Novembre)

(16) Sembra possibile attribuire una finalità divulgativa a molti articoli apparsi sul Sole 24 Ore e su altri quotidiani di rilievo nazionale a partire dal 1990. Si possono ricordare tra i tanti, Orioli A., 1990, "Il lavoro *intermittente* è un tabù ma vale 170mila nuovi occupati" Il Sole 24 Ore, 3 Novembre; Orioli A., 1990, "Una formula innovativa che ha sfondato all'estero", Il Sole 24 Ore, 3 Novembre; degli Innocenti N., 1990, "L'Italia lo vieta ma comincia a cedere", Il Sole 24 Ore, 15 Novembre; degli Innocenti N., 1990,

1993 tra Governo, sindacati e associazioni imprenditoriali, nel quale si prevede l'introduzione del lavoro interinale in Italia (17).

2.1.3 La fase di incubazione del campo

La fase di incubazione, che si sviluppa dal '93 al '97, perde parzialmente la sua connotazione ideologica e si contraddistingue per la presenza di processi negoziali tesi alla definizione delle caratteristiche strutturali, principalmente di tipo regolativo, del campo. La fase negoziale è, infatti, incentrata sulla scelta del modello da applicare nell'ordinamento italiano in relazione allo status del lavoratore temporaneo, all'ambito di applicazione dello strumento, ai requisiti minimi e alle forme di controllo sull'operato delle società che forniranno lavoro temporaneo.

2.1.4 La nascita

La fase di negoziazione legislativa si conclude nel 1997, anche grazie alla relativa stabilità del governo, con l'approvazione del "Pacchetto Treu" che formalizza, per la prima volta, le caratteristiche strutturali dell'istituto e del nascente campo organizzativo delle società fornitrici. È con la legge 196/1997 che nasce formalmente il campo organizzativo delle società di fornitura di lavoro temporaneo (oggi agenzie per il lavoro) (18).

2.1.5 La fase attuale dell'allargamento del campo

Un punto di forte cambiamento e di rottura con il passato, in questo processo di istituzionalizzazione del campo organizzativo oggetto di analisi, si rinviene con la riforma del mercato del lavoro operata in Italia principalmente con il D.Lgs. 276/2003. Il decreto, infatti, all'interno di un più ampio processo di revisione delle forme di impiego, allarga notevolmente il campo organizzativo delle ex società di fornitura di lavoro temporaneo, oggi agenzie per il lavoro.

L'allargamento del campo a nuovi attori è dovuto principalmente alla rimozione del divieto dell'esclusività dell'oggetto sociale. La rimozione di questo vincolo, auspicata dagli stessi fornitori di lavoro temporaneo, pone

---

"Conquisteremo Milano", Il Sole 24 Ore, 15 Novembre; Ichino P., 1991, "Lavoro in leasing l'ultimo dei tabù", Il Sole 24 Ore, 14 Novembre; Garbelli E., 1991, "Sui vantaggi del lavoro interinale", Industria e Sindacato, 1 Febbraio; Robustini L., Baldini P., 1991, "Lavoro interinale: prospettive e vincoli", Diritto e Pratica del Lavoro, n. 38/1991; Beltramini E., 1990, "Con il timer in busta paga", Espansione, Novembre.

(17) Si veda Palmerini L., 1999, "Tra polemiche e ideologia, in Parlamento una gestazione sofferta", in Orioli A., (a cura di), "Il lavoro in affitto", Sole 24 Ore, Milano. Per trarre un primo bilancio del Protocollo del Luglio 1993 si veda Carrieri M., 1997, "Seconda Repubblica senza Sindacati?", EDIESSE, Roma.

(18) Per una lettura critica della funzione del lavoro temporaneo e delle possibilità di revisione della legge 196/1997 si veda Rapporto CESRI − Luiss Ismo, 1999, "Lavoro temporaneo, Bilancio e prospettive. Temi di discussione per la nuova legge", Adecco.

le agenzie per il lavoro nella condizione potenziale di offrire nuovi servizi nel mercato del lavoro; servizi in cui operavano altri attori (ad esempio società di reclutamento e selezione o specializzate nell'*outplacement*) o in cui opereranno nuovi soggetti (ad esempio le Università o le Camere di Commercio) che prima non influenzavano, se non marginalmente, le dinamiche del campo organizzativo.

Per poter individuare i confini del campo organizzativo oggetto di analisi e per meglio interpretare i comportamenti e il peso degli attori in esso coinvolti è necessaria una preliminare analisi che permetta di confrontare lo strumento del lavoro in somministrazione con le altre nuove forme di lavoro. Pertanto nel paragrafo seguente, prima di procedere all'analisi degli attori del campo organizzativo, si presenta uno schema di riclassificazione delle forme di lavoro attualmente previste nell'ordinamento giuslavoristico italiano. Tale analisi consente di descrivere le caratteristiche del lavoro in somministrazione evidenziando le peculiarità e i rapporti di concorrenzialità tra lo stesso e le altre forme di impiego.

2.2 La somministrazione a confronto con le altre nuove forme di lavoro

In Italia un'impresa ha la possibilità di ricorrere ad una pluralità di forme di lavoro diverse rispetto a quella standard o tradizionale del contratto di lavoro a tempo indeterminato *full time* e, in particolare, il contratto di lavoro a tempo indeterminato *part time*, il contratto di lavoro a tempo determinato, il contratto di lavoro a chiamata (*job on call*), il contratto di lavoro ripartito (*job sharing*), il contratto di inserimento, il contratto di apprendistato, il contratto di lavoro a progetto, il contratto di consulenza professionale, il contratto di prestazione occasionale, il contratto di lavoro in somministrazione a tempo determinato, il contratto di *staff leasing*. Un'ulteriore alternativa per l'impresa consiste, infine, nel ricorrere allo strumento dell'appalto, grazie al quale si affida ad una società la responsabilità di svolgere una serie di attività per conto dell'organizzazione.

La conoscenza delle caratteristiche e delle peculiarità delle diverse forme di lavoro rappresenta per l'azienda un passaggio chiave per poter scegliere con oculatezza e consapevolezza lo strumento più idoneo al tipo di mansione che il lavoratore è chiamato a svolgere e, per l'agenzia, il modo per poter individuare gli strumenti concorrenti e per conoscere i punti di forza e di debolezza degli stessi. Poiché ogni forma contrattuale presenta diverse peculiarità e caratteristiche, risulta importante conoscere approfonditamente i vantaggi e gli svantaggi di ognuna di esse.

Al fine di facilitare una comparazione delle diverse forme di lavoro alternative, è possibile identificare una serie di dimensioni di analisi che permettono di comprendere, in modo più analitico, le principali differenze

esistenti tra le stesse. Le diverse forme di lavoro si possono differenziare, infatti, sulla base di una pluralità di dimensioni quali:

- la dimensione relazionale;
- la dimensione del potere direttivo e di controllo;
- la dimensione temporale;
- la dimensione dell'esclusività.

2.2.1 La dimensione relazionale

La prima dimensione distingue le forme di lavoro sulla base del tipo di rapporto relazionale che si instaura tra impresa e lavoratore. Tale rapporto può assumere, infatti, tre principali forme:

- un rapporto diretto (lavoratore − impresa);
- un rapporto intermediato (lavoratore − agenzia − impresa);
- un rapporto indiretto (lavoratore − impresa − impresa).

Il rapporto diretto caratterizza tutte le forme di lavoro in cui l'azienda utilizzatrice mantiene la titolarità del rapporto e si configura come datore di lavoro o cliente del lavoratore / prestatore d'opera. Si pensi al caso del contratto di lavoro a tempo determinato, del contratto a chiamata, del contratto a progetto, della consulenza professionale, ecc.. È necessario evidenziare, però, che all'interno delle forme di rapporto contrattuale dirette è possibile, ulteriormente, distinguere tra rapporti che si instaurano all'interno dei confini organizzativi (rapporti diretti interni) e legami che, invece, si configurano come relazioni cliente / fornitore tra impresa e prestatore d'opera (rapporti diretti esterni). Nella prima tipologia, il lavoratore è posto all'interno dei confini organizzativi dell'azienda ed è titolare di un rapporto di lavoro subordinato.

Nel secondo caso, invece, i lavoratori non sono dipendenti dell'impresa, ma lavoratori autonomi, professionisti e titolari di partita IVA, che allacciano legami di mercato con l'organizzazione. Nel caso dei rapporti di lavoro subordinati l'azienda mantiene al suo interno tutti gli oneri connessi alla gestione del lavoratore per tutti gli aspetti legati al controllo gerarchico, alla gestione amministrativa ed operativa.

Il rapporto intermediato è caratterizzato dal fatto che il lavoratore, sebbene presti un'attività lavorativa sotto il diretto controllo dell'impresa, ha come datore di lavoro una diversa organizzazione. Si pensi al lavoro in somministrazione in cui il lavoratore, che opera presso l'impresa utilizzatrice, ha un contratto di lavoro con l'agenzia per il lavoro. In questo caso la gestione amministrativa del lavoratore è delegata all'intermediario e nella fattispecie all'agenzia del lavoro, mentre rimane nelle mani dell'impresa utilizzatrice il potere direttivo e di controllo sul lavoratore inviato in missione dall'agenzia. Il ricorso ad un rapporto contrattuale intermediato permette all'impresa utilizzatrice di "scaricare", almeno da un punto di vista formale, all'intermediario tutti i problemi connessi all'eventuale in-

terruzione del rapporto con il lavoratore gran parte delle eventuali azioni legali promosse dal lavoratore (19).

Il rapporto indiretto, infine, caratterizza tutte quelle forme di lavoro in cui il lavoratore presta la sua attività per un'impresa in forza di un contratto di lavoro stipulato con un'altra azienda, legata ad un contratto di appalto con la prima. In questo caso, l'azienda utilizzatrice dei servizi del lavoratore delega all'azienda appaltatrice la gestione amministrativa del lavoratore, il controllo gerarchico e la gestione operativa della persona. Si pensi al caso di un lavoratore che svolge servizi di pulizia presso un'organizzazione, ma che ha un contratto di lavoro con una società di *facility management*, oppure ad un operatore di *call center* che cura il *customer care* di un'azienda, ma ha un contratto di lavoro con una società di servizi. Quando si fa riferimento a rapporti di questo tipo alcuni autori tendono ad evidenziare un ulteriore elemento di differenziazione legato al luogo dove si svolge l'attività lavorativa. È possibile, infatti, immaginare due possibili situazioni: la prima in cui il lavoratore dell'impresa fornitrice del servizio opera presso una struttura dell'impresa che acquista il servizio; la seconda in cui, invece, l'attività lavorativa, oltre ad essere coordinata e gestita dall'impresa di servizi, è anche realizzata all'interno di proprie strutture. Nel primo caso si parla di *insourcing* o *in house* e si definisce l'azienda fornitrice *contract company*, nel secondo si parla di *outsourcing* e si chiama l'azienda fornitrice viene definita *sub-contractor*.

2.2.2 La dimensione del potere direttivo e di controllo

La seconda dimensione permette di distinguere le diverse forme di lavoro sulla base del grado di controllo che l'impresa esercita sullo svolgimento della mansione del lavoratore. Il grado di controllo dell'impresa è alto quando l'impresa ha un potere direttivo e gerarchico sul lavoratore. Solitamente tutte le forme di lavoro subordinate presentano queste caratteristiche (tempo determinato, *job sharing*, *job on call*, inserimento, ecc.). Tra le forme di lavoro caratterizzate da un elevato grado di controllo da parte dell'impresa è necessario annoverarne, però, anche altre come la somministrazione e lo *staff leasing*. Queste forme di lavoro intermediate, infatti, pongono il lavoratore sotto il controllo direttivo dell'azienda presso cui sono inviati in missione.

Il grado di controllo è, invece, limitato quando il lavoratore, nello svolgimento della sua attività, non risponde gerarchicamente all'impresa, ma ai contenuti del contratto stipulato con questa; è questo il caso dei contratti di consulenza, dei contratti a progetto e di prestazione occasionale.

C'è da sottolineare, però, che il contratto a progetto, sebbene "gestito autonomamente dal collaboratore in funzione del risultato", deve tener conto delle esigenze organizzative di "coordinamento ... del committente"

(19) Da un punto di vista sostanziale però anche il mancato rinnovo di contratti di somministrazione pone una serie di problematiche per le aziende utilizzatrici esclusivamente di ordine sociale e di immagine.

(art. 61, D.Lgs. 276/2003). Questa forma di impiego rappresenta, pertanto, uno strumento che non prevede il vincolo di subordinazione, ma che nella realtà garantisce all'impresa un certo grado di controllo sull'attività del lavoratore.

Nel caso dell'appalto, infine, il controllo gerarchico dell'impresa appaltatrice è basso, così come risulta limitato il grado di autonomia del lavoratore che risponde gerarchicamente all'appaltatore.

2.2.3 La dimensione temporale

La terza dimensione distingue le forme di lavoro in base alla durata del rapporto; con riferimento a tale aspetto è possibile distinguere tra rapporti di lavoro a tempo determinato e rapporti di lavoro a tempo indeterminato.

Il primo è un contratto con una scadenza fissata per iscritto. Questa tipologia di rapporto di lavoro limita la stabilità dello stesso e garantisce un maggior grado di flessibilità per l'impresa, in quanto ridimensiona sensibilmente i suoi costi di uscita dal rapporto.

Le imprese possono stipulare rapporti di lavoro a tempo determinato con propri dipendenti (contratto a tempo determinato) o con collaboratori esterni (contratto a progetto, prestazione occasionale).

Le nuove forme di lavoro sono generalmente "etichettate" come rapporti di lavoro contingenti, caratterizzati cioè da una durata limitata nel tempo. La presenza di un termine al rapporto di lavoro è considerata, da molti studiosi, il principale fattore che permette di discriminare tra il rapporto di lavoro cosiddetto standard (assunzione a tempo indeterminato a tempo pieno) e le altre forme di impiego.

In realtà le nuove forme di lavoro utilizzate dall'impresa cliente non implicano necessariamente per il lavoratore la presenza di rapporti di lavoro a tempo determinato. Esistono, infatti, lavoratori in somministrazione assunti a tempo indeterminato dall'agenzia per il lavoro e che sono inviati in missioni temporanee presso diversi utilizzatori. Esistono, inoltre, lavoratori assunti a tempo indeterminato che lavorano per conto delle agenzie di *staff leasing*, così come per società che erogano servizi in *outsourcing* o per grandi società di consulenza.

In questi casi la temporaneità del rapporto si manifesta tra il lavoratore e la struttura presso cui tale soggetto presta la sua attività (l'utilizzatore nel caso della somministrazione); ciò non toglie che il lavoratore possa, in ogni caso, essere titolare di un rapporto di lavoro a tempo indeterminato.

2.2.4 La dimensione dell'esclusività

La quarta dimensione di differenziazione delle forme di lavoro è l'esclusività del rapporto. In base a tale dimensione è possibile differenziare le forme di impiego in due principali tipologie: rapporti di lavoro esclusivi e rapporti non esclusivi.

I rapporti di lavoro esclusivi sono quelli che prevedono un legame continuativo ed unico tra lavoratore ed impresa in un arco temporale

Tabella 1

Le caratteristiche delle forme di impiego				
	Dimensione relazionale del rapporto	**Dimensione del controllo gerarchico**	**Dimensione temporale del rapporto**	**Dimensione dell'esclusività del rapporto**
Contratto a tempo indeterminato	Diretto/interno	Presente	A tempo indeterminato	Esclusivo
Contratto part time	Diretto/interno	Presente	A tempo determinato o indeterminato	Non esclusivo
Contratto di lavoro a chiamata	Diretto/interno	Presente	A tempo determinato o indeterminato	Esclusivo
Contratto di lavoro condiviso	Diretto/interno	Presente	A tempo determinato o indeterminato	Non esclusivo
Contratto a tempo determinato	Diretto/interno	Presente	A tempo determinato	Esclusivo (*full time*) Non esclusivo (*part time*)
Contratto di inserimento e di apprendistato	Diretto/interno	Presente	A tempo determinato	Esclusivo
Contratto a progetto	Diretto/esterno	Assente (formalmente)	A tempo determinato	Non esclusivo
Contratto di prestazione occasionale	Diretto/esterno	Assente	A tempo determinato	Non esclusivo
Contratto di consulenza professionale	Diretto/esterno	Assente	A tempo determinato	Non esclusivo
Contratto di *temporary management*	Diretto/esterno	Assente	A tempo determinato	Esclusivo
Contratto di somministrazione	Intermediato	Presente	A tempo determinato	Esclusivo
Contratto di *staff leasing*	Intermediato	Presente	A tempo indeterminato	Esclusivo
Contratto di appalto (1)	Indiretto	Assente	A tempo determinato	Esclusivo

(1) Il contratto di appalto, come già sottolineato, non rappresenta formalmente una forma di impiego.

predefinito. Il rapporto di lavoro esclusivo per antonomasia è rappresentato dal rapporto di lavoro a tempo indeterminato con un orario di lavoro *full time* (20); il lavoratore titolare di questa forma contrattuale è tenuto ad offrire i propri servizi lavorativi esclusivamente all'impresa con cui ha sottoscritto il contratto di lavoro.

È possibile, però, ritrovare anche tra le nuove forme di lavoro rapporti di lavoro esclusivi. Si pensi, ad esempio, al lavoro a tempo determinato o al lavoro in somministrazione che prevedono missioni di lunga durata con orari di lavoro assimilabili a quelli di un lavoratore con un contratto a tempo pieno. In diversi casi anche il lavoro a progetto è caratterizzato da un alto grado di esclusività, in quanto il lavoratore è tenuto a prestare la propria attività per un lungo periodo di tempo soltanto per una singola organizzazione.

I rapporti di lavoro non esclusivi, invece, sono quelli in cui il legame lavoratore-impresa è più sporadico. In questi casi, quindi, il lavoratore, nell'arco di uno stesso intervallo temporale (mese o anno) offre le sue prestazioni a più organizzazioni. Si pensi, ad esempio, alla consulenza professionale (i consulenti del lavoro o i commercialisti che offrono le proprie competenze ad una pluralità di piccole e medie imprese) o ai lavoratori in somministrazione le cui missioni sono di breve o brevissima durata (i responsabili di sala per attività di *catering*).

2.3 Gli attori del campo

Dopo aver illustrato le caratteristiche peculiari della somministrazione in confronto con le altre forme di lavoro, è possibile individuare i numerosi attori che con logiche, obiettivi e comportamenti differenti agiscono nel nuovo campo organizzativo delle agenzie.

Il lavoro di ricerca si è concentrato sulle dinamiche del comparto e sui comportamenti strategici ed organizzativi delle agenzie per il lavoro italiane. In questa sede si vogliono, però, illustrare sinteticamente le caratteristiche e i comportamenti degli altri attori che animano il campo organizzativo, in particolare:

- gli utilizzatori (le imprese e le pubbliche amministrazioni);
- i lavoratori;
- le organizzazioni sindacali e le associazioni di categoria delle agenzie per il lavoro;
- lo Stato;
- gli enti bilaterali;
- le altre agenzie per il lavoro e, in generale, coloro che offrono servizi in concorrenza al lavoro in somministrazione.

(20) Questo tipo di rapporto rappresenta la forma di lavoro cosiddetta standard e non è una forma di impiego flessibile.

2.3.1 Gli utilizzatori

Le organizzazioni alla ricerca di nuovi lavoratori rappresentano la clientela delle agenzie di somministrazione del lavoro. Ogni organizzazione, quando è chiamata ad implementare politiche di acquisizione delle risorse umane, può potenzialmente avvalersi dei servizi delle agenzie di somministrazione di lavoro. Il mercato di sbocco dal lato della domanda delle agenzie di somministrazione, quindi, è costituito da tutte le strutture, quali aziende, enti, associazioni, organizzazioni *no profit* che si avvalgono di persone per il raggiungimento dei propri fini; comprendendo, ad esempio, finanche gli individui, le famiglie e i partiti politici (21).

È importante, pertanto, analizzare sinteticamente le principali motivazioni che spingono questi attori a ricorrere alle agenzie per il lavoro al fine di acquisire servizi di lavoro in somministrazione a tempo determinato (22).

Dall'analisi della letteratura e dalle interviste effettuate con il management delle agenzie per il lavoro emerge che, a prescindere dalle caratteristiche specifiche delle organizzazioni, i principali motivi che spingono gli utilizzatori ad avvalersi delle agenzie per il lavoro sono principalmente cinque:

1) sostituire i lavoratori assenti;
2) incrementare la flessibilità dell'organizzazione;
3) migliorare il processo di acquisizione delle risorse umane;
4) acquisire nuove competenze all'interno dell'organizzazione;
5) ridimensionare i costi del lavoro.

Sostituire lavoratori assenti

Il lavoro in somministrazione, in primo luogo, si configura come uno strumento in grado di soddisfare l'esigenza di sostituire i lavoratori assenti (23).

Il lavoro in somministrazione è uno strumento che l'impresa può utilizzare ogni qual volta le risorse umane aziendali non sono in grado di

---

(21) Gli individui potrebbero, infatti, ricorrere ai servizi di un'agenzia per il lavoro per la individuazione di un collaboratore domestico; le famiglie per la messa a disposizione di personale per la realizzazione di un party, i partiti politici per procurarsi personale necessario alla realizzazione di campagne promozionali e/o sondaggi telefonici, o per la raccolta delle firme per l'indizione di un referendum.

(22) Nel prosieguo dell'indagine, per semplificare la lettura, si farà riferimento principalmente alle imprese, considerate come l'utilizzatore classico e prevalente di lavoro in somministrazione.

(23) La letteratura ricorda spesso che lo strumento nasce a Detroit nel 1946 quando William Russel Kelly, titolare di una società di servizi, di fronte a una richiesta urgente di uno dei suoi clienti invia una dattilografa per sostituire un'impiegata assente.

fronteggiare i carichi di lavoro ordinari, a causa di assenze impreviste che si verificano nel corso dell'anno e, in particolare, nei casi in cui è necessario sostituire persone assenti per maternità, malattia e aspettativa.

In questi casi, caratterizzati da una bassa capacità di previsione da parte dell'impresa, il ricorso allo strumento del lavoro in somministrazione permette di limitare al massimo il tempo di *vacatio* dei lavoratori assenti. Tale periodo, invece, rischia di essere molto lungo laddove si utilizzano strumenti alternativi, come la stipula di contratti a tempo determinato che richiedono tempi e costi di reclutamento e selezione più elevati.

In una ricerca realizzata dalla ECORYS-NEI per conto della CIETT, sono riportati una serie di studi ed analisi empiriche da cui emerge come tale motivo rappresenta ancora uno dei principali che spinge le imprese a ricorrere alle agenzie (24). Tale risultato è confermato da uno studio realizzato dalla McKinsey, sempre per conto della CIETT, dal quale risulta che la sostituzione di lavoratori assenti rappresenta il principale motivo che spinge gli utilizzatori a ricorrere alle agenzie (25).

Incrementare la flessibilità dell'organizzazione

La somministrazione di lavoro rappresenta per le imprese uno strumento molto importante per poter raggiungere maggiori livelli di flessibilità (26). Il ricorso al lavoro in somministrazione e, più in generale, a tutte le forme di impiego flessibile, permette all'organizzazione di adeguarsi con maggiore rapidità sia all'aumento non previsto della propria domanda che a periodi di crisi del mercato in cui si opera (27). La flessibilità di un'organizzazione è, infatti, legata alla capacità sia di cogliere rapidamente le opportunità che emergono all'interno del contesto competitivo che di ridimensionarsi nelle fasi di crisi.

A tal fine alcune organizzazioni dimensionano il proprio organico al di

---

(24) Ecorys Nei, (2002), "Rationale of Agency Work. European labour suppliers and demanders' motives to engage in agency work", Ciett, Brussels.

(25) Ciett (2000) "Orchestrating the Evolution of Private Employment Agencies toward a stronger society" Brussel, 2000

(26) Per approfondimenti sul concetto di flessibilità si veda: Costa G. (a cura di) (2002) "Flessibilità & Performance. L'organizzazione aziendale tra old e new economy" Isedi Torino; Volberda H. W. (1998) "Building the flexible firm" Oxford University Press, New York; Boldizzoni D., Nacamulli R. C. D., Turati C. (a cura di) (1996) "Integrazione e conflitto" Egea, Milano.

(27) Gli studi che hanno evidenziato in che modo il lavoro in somministrazione è in grado di venire incontro alle esigenze di flessibilità dell'azienda sono numerosi; tra gli altri è possibile citare: Gannon, M and Nollen, S. (1997) "Contingent Labour: Understanding the Changing Employment relationship" in J.Wallace, T. Dalzell and B. Delany (eds) "Continuity and Change in the Employment Relationship: Vol 1 of the Proceedings of the 5th European IIRA conference", Dublin. Dublin: Oak Tree Press; Consiglio S. Moschera L. (2001) "Le società di fornitura di lavoro temporaneo in Italia" Franco Angeli; Von Hippel ed altri op. cit. 1997, Pfepper e Baron op. cit. 1988.

sotto della capacità produttiva prevista e si dotano di un nucleo permanente di lavoratori con nuove forme di lavoro. Questo mix tra lavoratori a tempo indeterminato e lavoratori temporanei è in grado di assicurare rapidità di risposta sia per fronteggiare incrementi che decrementi non previsti nella domanda di mercato (28).

Laddove, infatti, la domanda dovesse aumentare temporaneamente in modo non previsto l'organizzazione può fronteggiare tale evento rafforzando la componente dei lavoratori temporanei.

Se, al contrario, la domanda dovesse contrarsi l'azienda è in grado di rispondere ridimensionando la presenza di una parte dei lavoratori "temporanei"; non intaccando, per quanto possibile, il proprio organico (29).

Questo tipo di impostazione garantisce all'impresa una serie di vantaggi: evita il ricorso a procedure di licenziamento che, indipendentemente dal tipo di legislazione, in ogni caso comportano costi di immagine ed un impatto negativo sulle risorse umane (30); permette di non intaccare il patrimonio dei "*core workers*" dell'azienda, con i quali è necessario instaurare un rapporto di fiducia e stabilità.

Le imprese possono, inoltre, utilizzare il lavoro in somministrazione come strumento per sondare le opportunità strategiche di crescita riducendo il grado di rischiosità di tali scelte. In pratica l'impresa, ricorrendo a tale strumento ha la possibilità di implementare una politica di ampliamento attraverso lavoratori temporanei.

Il ricorso alla somministrazione, quindi, permette all'impresa di utilizzare un approccio *trial and error* che, in diversi casi, costituisce un vettore di crescita molto importante; spesso, infatti, l'impossibilità di testare sul campo la consistenza dell'opportunità di mercato può spingere l'impren-

---

(28) Ward ed altri evidenziano che tale comportamento è particolarmente frequente nel settore finanziario e nel comparto delle telecomunicazioni. Per approfondimenti si veda: Ward, K., Grimshaw, D., Rubery, J. and Beynon, H. (2001) "Temporary Workers and the management of agency staff", Human Resource Management Journal 11(4): 3-21.

(29) Alcuni autori, a tal propostito, evidenziano che: "*...strategic use of various forms of the contingent work force has allowed organizations to mantain a degree of security for groups of core employees, by increasing insecurity among non-core personell*"; Von Hippel ed altri 1997 op.cit.; si veda inoltre Mangum G., Mayall D., Nelson K (1985) "The temporary help industry: a response to the dual internal labour market", Industrial Relations Review, 38, 4.

(30) Von Hippel ed altri sottolineano l'importanza di tale aspetto affermando che il ricorso alle agenzie per il lavoro risponde al bisogno delle imprese di ridurre i rischi connessi ad eventuali procedure di licenziamento di lavoratori permanenti. Per approfondimenti si veda: Von Hippel C., Mangum S. L., Greenberger D. B., Heneman R. L. e Skoglind J. D., (1997) "Temporary Employment: Can Organization and Employers both win", Academy of Management Executives, vol. 11; trad. it. (1998), "Lavoratori temporanei e politiche del personale", Sviluppo e Organizzazione, N° 168 Novembre/Dicembre.

ditore a non rischiare e, quindi, a non cogliere possibili opzioni di sviluppo (31).

In uno studio realizzato dalla McKinsey, per conto della CIETT, si evidenzia che il lavoro in somministrazione può rappresentare un modo per favorire l'ingresso sul mercato di nuove imprese che, grazie a questo strumento, sono in grado di limitare il grado di rischiosità della fase di start-up (32).

Migliorare il processo di acquisizione delle risorse umane

Il ricorso alle nuove forme di lavoro, in diversi casi, risponde all'intento di migliorare il processo di acquisizione delle risorse umane.

In particolare, l'utilizzo delle nuove forme di lavoro può rispondere alle seguenti specifiche esigenze: 1) migliorare l'attività di selezione dei potenziali candidati per un impiego stabile e a tempo pieno; 2) risolvere i problemi legati al reperimento di particolari profili professionali.

Il ricorso alla somministrazione spesso risponde alla necessità, che emerge all'interno dell'organizzazione, di ricevere un supporto nella fase di reclutamento e selezione e si sostanzia nell'affidare ad un operatore specializzato funzioni tradizionalmente svolte all'interno della direzione del personale (33).

Diverse ricerche svolte confermano quanto detto: K. Christensen, in una indagine effettuata presso alcuni grandi gruppi statunitensi, ha rilevato che circa il 50% del suo campione utilizzava le nuove forme di lavoro come modalità per selezionare i lavoratori da assumere a tempo indeterminato (34).

S. N. Houseman, in uno studio del 2001, evidenziava come lo strumento più utilizzato per questo tipo di finalità fosse il lavoro in somministrazione piuttosto che il part-time o il lavoro a chiamata (35).

---

(31) Si veda Rizzardi M. (1992), "L'uso della consulenza nella gestione del personale", in Costa G., (a cura di), vol. I, op. cit.

(32) Ciett op. cit 2000

(33) Per approfondimenti si veda: Segal L. M., Sullivan D.G. (1997) "The Grow of Temporary Services Work" Journal of Economic Perspectives − Volume 11, n° 2, primavera, pag. 117-136 Polivka A. "Are temporary Help Agency Workers Substitutes for Direct Hire Temps? Searching for an Alternative Explanation of Grow in the temporary industries" Bureau of Labour Statistics, maggio, 1996.

(34) Si veda Christensen K. (1995) "Contingent work arrangements in family sensitive corporations" Center of Work and Family Policy Paper Series, Boston University

(35) Si veda Houseman S.N., (2001), "Why employers use flexible staffing arrangements: evidence from an establishment survey", Industrial and Labor Relations Review, 55, 149-170. A risultati analoghi è giunta anche l'indagine realizzata da Abraham nel 1990 (Abraham K. G., "Restructuring the employment relationship: the growth of market-mediated work arrangements", in Abraham K. G., McKersie R. B. (a cura di), (1990), New Developments in the Labor Markets towards a New Institutional Paradigm, The Mit Press, Cambridge Ma).

La difficoltà di reperire profili professionali sul mercato del lavoro può sollecitare le imprese a utilizzare i servizi di operatori specializzati (36). Il ricorso alle agenzie è spesso la strada obbligata seguita dalle organizzazioni che non sono in grado di svolgere al proprio interno l'attività di reclutamento e selezione per l'acquisizione di particolari profili professionali.

In questi casi è possibile immaginare due potenziali scenari alternativi: il primo consiste nella scelta di ricorrere esclusivamente ad un servizio di reclutamento e selezione; il secondo si concretizza, invece, nella decisione di ricorrere alla somministrazione di lavoro.

Il primo scenario è immaginabile laddove l'incapacità dell'organizzazione di reclutare è esclusivamente legata all'assenza di trasparenza tra domanda ed offerta di lavoro; in questo caso l'azione professionale di una società di reclutamento e selezione è in grado di superare il problema.

Il secondo scenario e, quindi, il ricorso alla somministrazione, si concretizza quando l'organizzazione da un lato, evidenzia l'incapacità di individuare autonomamente i potenziali lavoratori e, dall'altro, non manifesta la volontà di instaurare rapporti di lavoro subordinati. Ci sono, infatti, casi in cui l'organizzazione fronteggia situazioni di difficoltà nell'individuazione di professionalità di cui ha bisogno per periodi di tempo molto limitati; situazioni in cui all'esigenza di essere supportato nel processo di acquisizione si aggiunge anche il bisogno di garantirsi un maggiore livello di flessibilità.

Tali esigenze sono particolarmente sentite in alcune aree di Italia caratterizzate da forti asimmetrie qualitative e/o geografiche del mercato del lavoro, nelle quali, cioè, la possibilità di cogliere le opportunità di sviluppo è ostacolata dalla difficoltà che le imprese stesse incontrano nei processi di acquisizione delle risorse umane. In queste situazioni le agenzie sono in grado di supportare le esigenze di sviluppo delle imprese localizzate nelle aree caratterizzate da un'offerta di lavoro asfittica, da un lato attivando e supportando processi di trasferimento di lavoratori dalle regioni meridionali a quelle del nord e del nord est (37) e, dall'altro promuovendo processi di formazione focalizzata e personalizzata.

La necessità di rivolgersi ad intermediari del mercato del lavoro può, in

---

(36) Poliva e Nardone evidenziano come spesso nella scelta di personale infermieristico il ricorso ai servizi di agenzie per il lavoro è dettato dalla incapacità di reperire autonomamente tale personale (in "On the definition of "contingent work" Montly Labour Review 112, (12), 1989); Ellis ed altri, in uno studio sul comparto dell'ICT, mostrano che tale motivazione è particolarmente forte anche in tale comparto. Per approfondimenti si veda Ellis R., Glasgow K., Howe S., Isidorsson T., de Koning JP., (2002), "Making the Connection: A Cross-national Comparison of Contingent Work in the Information and Communications Technology Sector in Europe and the United States", NUEWO.

(37) Si veda Palmerini L. (2000), "L'interinale aiuta la mobilità. Al Nord tanti giovani del Sud", Il Sole 24 Ore, 21 Dicembre.

alcuni rari casi, essere la conseguenza della mancata disponibilità ad accettare rapporti di lavoro permanenti da parte dei lavoratori (38). In questi casi l'organizzazione, sebbene propensa ad allacciare rapporti continuativi e stabili, è costretta a ripiegare sulle nuove forme di lavoro a causa delle esigenze manifestate dai lavoratori.

Acquisire nuove competenze all'interno dell'organizzazione

Il ricorso al lavoro in somministrazione è in grado di supportare le imprese in tutti quei casi in cui esiste l'esigenza di sviluppare progetti di miglioramento caratterizzati da una durata temporale limitata che richiedono professionalità non presenti all'interno dell'organizzazione.

Le agenzie per il lavoro rappresentano, infatti, per l'azienda una modalità per acquisire conoscenze e competenze non presenti internamente e, quindi, uno strumento importante per rafforzare il proprio patrimonio di conoscenza. Secondo S.F. Matusik e C.W. Hill, il ricorso a nuove forme di lavoro affievolisce l'impermeabilità dei confini organizzativi e rende più agevole l'accesso alla conoscenza presente all'esterno dell'organizzazione ma, al tempo stesso, più alto il rischio di disperdere le competenze organizzative al contesto esterno (39). Ovviamente questo tipo di fertilizzazione assume una maggiore valenza nei casi in cui i lavoratori temporanei utilizzati hanno profili professionali qualificati e sono chiamati a svolgere attività e progetti qualificanti.

In particolare: "i lavoratori temporanei rappresentano un utile meccanismo per portare all'interno dell'azienda *public knowledge* e, quindi, per assicurare che l'impresa abbia accesso alle stesse *best practice* presenti nelle aziende del settore" (40). Tale beneficio è particolarmente significativo laddove l'impresa è in grado, da un lato di scegliere un lavoratore con elevate *skill* e, dall'altro, di mettere in atto meccanismi finalizzati ad integrare al proprio interno le sue conoscenze.

La possibilità di acquisire competenze non presenti all'interno dei confini organizzativi per spiegare il ricorso al lavoro in somministrazione è particolarmente importante in alcuni settori come, ad esempio, quello dell'*information & communication tecnology*. In uno lavoro realizzato da R. Ellis ed altri (41) emerge, infatti, che si ricorre alle agenzie per avere accesso a competenze non presenti in azienda.

Numerosi sono ormai gli studi che evidenziano che le imprese ricorro-

---

(38) Un fenomeno di questo tipo lo si ritrova nel settore sanitario inglese dove alcuni studi hanno rilevato che numerose infermiere professionali preferiscono operare tramite contratti con agenzie piuttosto che essere assunte a tempo indeterminato dalle strutture sanitarie.

(39) Matusik S.F., Hill C.W., (1998), "The utilisation of contingent work, knowledge creation and competitive advantage", Academy of Management Review 23 (4) : 680-97.

(40) Matusik S.F., Hill C.W., op. cit. 1998.

(41) Ellis ed altri, op. cit. 2002.

no alle agenzie per acquisire "esperti tecnici" per implementare progetti di cambiamento come, ad esempio, il lancio di nuovi prodotti, l'implementazione di cambiamenti organizzativi, la realizzazione di nuovi sistemi informativi. Si tratta di profili professionali ad alto valore aggiunto che, solitamente, sono inseriti all'interno di gruppi di lavoro composti da lavoratori permanenti dell'impresa utilizzatrice e che al termine del progetto lasciano l'impresa (42).

La possibilità di acquisire nuove conoscenze si verifica, però, soltanto quando gli utilizzatori fanno ricorso ad agenzie per il lavoro molto specializzate nella fornitura di professionalità con un alto livello di qualificazione.

Ridimensionare i costi del lavoro

La volontà di ridimensionare i costi del lavoro rappresenta un ulteriore motivo che spinge le imprese a ricorrere al lavoro in somministrazione (43). Utilizzando questo strumento le imprese sono in grado di risparmiare sui costi amministrativi e sui costi di selezione e reclutamento e, laddove la legislazione lo consenta, di pagare stipendi inferiori e minori *fringe benefits*.

In alcuni paesi i lavoratori temporanei ricevono una retribuzione più bassa rispetto ad un lavoratore permanente che svolge lo stesso lavoro all'interno della medesima organizzazione. Tale vantaggio di costo molto spesso è superiore al *mark up* che l'organizzazione è tenuta a pagare all'agenzia. Questa possibilità è formalmente preclusa nei paesi in cui la legislazione impone una parità di trattamento retributivo tra lavoratore temporaneo e lavoratore permanente. In Italia, ad esempio, la legislazione all'articolo 23 comma 1 del D.Lgs. 276 afferma che: "*i lavoratori dipendenti dal somministratore hanno diritto a un trattamento economico e normativo complessivamente non inferiore a quello dei dipendenti di pari livello dell'utilizzatore, a parità di mansioni svolte*". Di fatto, però, l'impresa utilizzatrice, anche in presenza di norme che tutelano la parità di trattamento, potrebbe ottenere dei risparmi di costi. Tale circostanza si verifica perché l'azienda è tenuta

(42) Morrow L. (1993) "The Temping of America" Time, Marzo, N° 29, pag. 40-41; Wysocki B. (1996) "High Tech nomads write new program for future Work" Wall Street Journal, 19 agosto.

(43) In particolare Kallenberg ed altri (Kalleberg A.L., Reynolds J., Marsden P.V., (2003), "Externalizing employment: flexible staffing arrangements in US organizations", Social Science Research, 32, 525-552) citano una serie di studi che evidenziano come il ricorso a forme di impiego flessibile sono motivate dalla volontà di ridimensionare i costi dell'organizzazione. In particolare riportano i risultati delle indagini di Houseman (2003) e Montgomery (1988) per ciò che concerne il ricorso al part-time; di Houseman (2001), Lautsch (1996), Mangum ed altri (1985), Davis-Blake & Uzzi (1993) per quanto riguarda il ricorso a contratti a termine ed al lavoro in somministrazione e di Abraham, Taylor (1996), Gramm, Schnell (1999), Harrison e Kelley (1993), Abraham (1990) e ancora Davis-Blake & Uzzi (1993) per ciò che riguarda infine il ricorso all'*outsourcing*.

a pagare soltanto per le ore di lavoro realmente effettuate, in quanto eventuali fenomeni di assenteismo ricadono sull'agenzia del lavoro.

Un secondo fattore che comporta un risparmio nei costi del lavoro è connesso al fatto che l'impresa utilizzatrice, laddove ricorra, ad esempio, a forme di lavoro in somministrazione, non è tenuta a gestire le problematiche amministrative del lavoratore ed i relativi costi (gestione contratto, busta paga, ecc.).

Il ricorso al lavoro in somministrazione permette di ridimensionare i costi di formazione del personale; la scelta di avvalersi di un lavoratore temporaneo, formato in altri contesti, ed in grado di svolgere, da subito, una specifica mansione permette di risparmiare i costi di formazione per personale interno che al momento non è invece capace di svolgere quell'attività.

La scelta di avvalersi di lavoratori temporanei, inoltre, rappresenta un modo per ridimensionare i costi di reclutamento e selezione dell'impresa (44) attraverso il ricorso ai servizi di società specializzate nel campo che, grazie al *know how* acquisito ed ai rilevanti volumi di attività, sono in grado di svolgere l'attività in modo migliore ed a costi più bassi.

Un altro fattore, che permette una contrazione dei costi per l'utilizzatore, è legato alla gestione finanziaria. Il lavoro in somministrazione può essere impiegato dalle imprese utilizzatrici come strumento di finanziamento a breve. Infatti, l'impresa è in grado, fissando modalità di pagamento dilazionate con l'agenzia, di avvalersi delle prestazioni dei lavoratori rinviando il pagamento delle stesse e migliorando di conseguenza il *cash flow*. È importante sottolineare, comunque, che il soggetto che in questo caso finanzia l'impresa utilizzatrice è la sola agenzia che da parte sua è obbligata a pagare i lavoratori temporanei secondo gli intervalli temporali previsti dal contratto.

2.3.2 I lavoratori

Le agenzie per il lavoro sono generalmente considerate come un fornitore di servizi alle imprese e viste come un soggetto che crea valore e soddisfa i bisogni degli utilizzatori. Da un punto di vista contrattuale, infatti, il servizio erogato dalle agenzie è pagato dalle imprese utilizzatrici, attraverso la corresponsione di un *mark up*. La legislazione che regola la somministrazione sancisce, inoltre, l'assoluto divieto di riscuotere alcun tipo di remunerazione, a qualunque titolo, dal lavoratore che l'agenzia invia in missione.

La possibilità di garantire alle imprese ed alle organizzazioni un servizio di qualità è, però, legata anche alla capacità di reclutare e selezionare professionalità coerenti con le aspettative degli utilizzatori. Ciò comporta che la possibilità di creare valore per l'utilizzatore è direttamente legata alla capacità di creare valore anche per i lavoratori.

---

(44) Pfeffer J., Baron J.N. (1988) "Taking the workers back out: Recent trends in the structuring of employment" Research in Organizational Behavior, 10.

L'agenzia per il lavoro è in grado di operare soltanto se esiste un interesse ed una disponibilità, da parte dei lavoratori, ad accettare le offerte di lavoro provenienti da questi operatori.

In questa sede si vogliono presentare, per completezza e per comprendere le dinamiche del campo, le principali motivazioni che spingono tali soggetti a cercare un impiego temporaneo in somministrazione.

Dall'analisi della letteratura emerge che i lavoratori sono spinti ad avvalersi delle agenzie essenzialmente per: 1) accedere con maggior rapidità ad un lavoro permanente; 2) trovare impieghi coerenti con i propri tempi di vita.

Trovare un lavoro stabile

La scelta di avvalersi dei servizi di una agenzia per il lavoro da parte di un lavoratore è prevalentemente legata alla possibilità di aumentare le probabilità di trovare un lavoro permanente.

Secondo un'indagine realizzata dalla ECORYS, per conto della CIETT, emerge che la speranza di trovare un lavoro stabile rappresenta la principale motivazione per il lavoratore che accetta un lavoro in somministrazione (45). A supporto di tale affermazione gli autori del lavoro riportano una serie di studi empirici realizzati, in diversi paesi europei, da cui si evince che tale motivazione è tra le più citate dai lavoratori intervistati (46). In particolare, dagli studi analizzati emerge che in Belgio, secondo un'indagine realizzata nel 2000 dalla Idea Consult intervistando 2.500 lavoratori in somministrazione, il 51,9% ha affermato di aver accettato un lavoro temporaneo per trovare un lavoro permanente. La percentuale risulta leggermente più bassa (48%) in uno studio realizzato dalla IWD Bonn/Emnid sulla realtà tedesca. È possibile ritrovare percentuali analoghe in altre analisi realizzate in Francia, nel Regno Unito ed in Olanda.

Le persone che accettano di lavorare con un contratto di somministrazione, nella maggioranza dei casi, lo fanno, quindi, perché non sono in grado di ottenere un impiego a tempo indeterminato. La scelta di ricorrere ad un'agenzia rappresenta, per la maggior parte, dei lavoratori un'opzione di ripiego piuttosto che l'alternativa ideale.

Il lavoro in somministrazione rappresenta, pertanto, per le persone in cerca di occupazione l'occasione per ridimensionare l'isolamento sociale

(45) Ecorys op. cit. 2002.

(46) Le indagini citate dallo studio sono: IDEA Consult (2000), "Uitzendkrachten in België: profielanalyse en vinden van vast werk", IDEA Consult, Brussels; IWG Bonn (1995), "Die wirtschafts-und arbeitsmarktpolitische Bedeutung der Zeitarbeit in Deutschland", Eppa, Bonn; SETT (2000), "Provenance, devenir et regard des intérimaires sur l'intérim", SETT; ECORYS-NEI (1995-2001), "Onderzoek instroom uitzendkrachten", ECORYS-NEI, Rotterdam; Bernasek, A. and D. Kinnear (1999), "Workers' willingness to accept contingent employment", Journal of Economic Issues, vol. XXXIII, no. 2.; Ciett (2000a), "Orchestrating the evolution of private employment agencies towards a stronger society", Ciett, Brussels.

che è uno dei principali motivi che rallenta il processo di inserimento nel mercato del lavoro (47).

Secondo P.J Heather ed altri (48) il lavoro in somministrazione è in grado di favorire l'accesso ad un lavoro stabile attraverso tre possibili percorsi:

- un percorso interno diretto;
- un percorso interno indiretto;
- un percorso esterno.

Il percorso interno diretto permette al lavoratore temporaneo di ottenere un impiego stabile presso l'utilizzatore dove è inviato in missione dall'agenzia. In numerose occasioni, infatti, il lavoratore temporaneo, dopo un periodo più o meno lungo, viene assunto a tempo indeterminato dall'impresa utilizzatrice. Ciò avviene soprattutto quando l'impresa utilizza il lavoro in somministrazione come modalità per ridimensionare i rischi connessi al processo di reclutamento e selezione.

Il percorso interno indiretto permette al lavoratore temporaneo di aumentare le probabilità di essere assunto presso le organizzazioni dove ha lavorato. Grazie all'esperienza lavorativa temporanea il lavoratore è, infatti, in grado di accedere con maggior facilità ad informazioni relative ai fabbisogni di personale delle imprese presso cui ha lavorato e di essere scelto in funzione del patrimonio relazionale che è stato in grado di creare nel corso della sua esperienza lavorativa. Ciò risulta particolarmente importante se, durante la missione, il lavoratore ha avuto modo di farsi apprezzare dall'impresa utilizzatrice.

Il percorso esterno permette al lavoratore di accedere con maggiore velocità ad opportunità di lavoro presso aziende diverse da quelle presso cui ha operato in qualità di lavoratore temporaneo. Grazie a tali esperienze il lavoratore è, infatti, in grado di incrementare la propria occupabilità attraverso l'acquisizione di nuove esperienze.

Numerosi studiosi hanno cercato di valutare come l'accettazione di un lavoro temporaneo impatti sulla carriera lavorativa di una persona ed i risultati a cui sono giunti sono alquanto discordanti.

Gli studi realizzati da H.S.Faber ed altri (49) evidenziano che la scelta di accettare rapporti di lavoro temporanei può avere conseguenze negative sulle prospettive di carriera del lavoratore. I risultati a cui giungono questi

---

(47) White, M., McRae S.(1989) "Young adults and long-term unemployed" Policy Studies Institute, London.

(48) Heather, P., J. Rick, J. Atkinson, and S. Morris (1996) "Employers' use of temporary workers", Labour Market Trends 104, pp 403-411.

(49) Farber H.S.(1999) "Alternative and part-time employment arrangements as a response to job loss" Journal of Labour Economics, vol. 17 (4, part. 2), 142 169; Arulampalam W., Booth A.L. (1998) "Training and labour market flexibility: is there a trade off?" The British Journal of Industrial Relations, December, vol. 36 (4) pp. 521-536.

autori, però, sono in controtendenza con la maggioranza delle indagini realizzate in diversi paesi europei dalle quali emerge come la scelta di accettare un lavoro temporaneo aumenti la probabilità di ottenere un impiego a tempo indeterminato.

M. Zijl ed altri (50) affermano, sulla base di un'indagine longitudinale realizzata in Olanda, che i lavoratori con esperienze di lavoro temporaneo sono in grado di raggiungere un lavoro permanente più rapidamente rispetto ai disoccupati che non accettano tale forma di impiego.

M. Granlund (51), sulla base di un'indagine realizzata in Svezia ha verificato che un significativo flusso di lavoratori interinali è successivamente assunto a tempo indeterminato dagli utilizzatori. Tale fenomeno, sottolinea l'autore, è particolarmente significativo per alcune specifiche tipologie di lavoratori ed interessa in modo meno rilevante gli operai con basse qualifiche.

K. Hakansson (52) conferma i risultati di M. Granlund e afferma che le agenzie rappresentano un trampolino di lancio particolarmente efficace per gli uomini con un livello formativo alto, mentre per le donne non si osserva un analogo effetto.

A. Booth ed altri (53), in uno studio longitudinale realizzato nel Regno Unito, hanno evidenziato che, sebbene i lavoratori temporanei guadagnino meno e presentino livelli di soddisfazione più bassi rispetto ai lavoratori permanenti, accettano questo tipo di impiego come trampolino di lancio per raggiungere posizioni di lavoro stabili. In particolare, lo studio rileva, in controtendenza con quanto emerso nelle analisi di K. Hakansson, che mentre per le donne il ricorso al lavoro temporaneo ha un impatto positivo sulla propria carriera e sulle prospettive di guadagno, per gli uomini la scelta di accettare un impiego temporaneo comporta che in prospettiva i suoi guadagni saranno mediamente più bassi rispetto a chi ha iniziato la sua carriera con un lavoro a tempo indeterminato.

Alla luce dei risultati eterogenei che emergono dalla letteratura, O. Bergstrom (54) afferma che, sebbene siano più numerosi gli studi che evidenziano un positivo effetto del lavoro temporaneo sulla carriera dei

---

(50) Zijl M., van den Berg G.J., Heyma A. (2004) "Stepping Stones for the Unemployed: The Effect of temporary Jobs on the Duration until Regular Work" IZA Discussion Paper n° 1241 august.

(51) Granlund, M. (2000) "Personaluthyrningsföretag − en bro till arbetsmarknaden?, Mångfaldsprojektet", Stockholms Universitet.

(52) Håkansson, K. (2001) "Språngbräda eller segmentering? − En longitudinell studie av tidsbegränsat anställda", Centrum för arbetsvetenskap, Göteborgs Universitet.

(53) Booth A., Francesconi, M. and Frank, J. (2000) "Temporary Jobs: Who gets them, what are they worth and do they lead anywhere?", Institute for Social and Economic Research, Essex.

(54) Bergstrom O. (2001) "Does contingent employment affect the organization of work?" Nuewo.

lavoratori, non è possibile fornire una risposta unidirezionale a tale domanda. La studiosa ritiene, infatti, che l'impatto del lavoro temporaneo sulla carriera lavorativa è condizionato dalle caratteristiche professionali del lavoratore, dal settore in cui opera l'utilizzatore, dal tipo di *framework* legislativo e dalle caratteristiche generali del mercato del lavoro.

Trovare opportunità di lavoro coerenti con le proprie esigenze di flessibilità

Il lavoro in somministrazione permette al lavoratore di armonizzare il tempo del lavoro con quello delle altre sfere della propria vita in quanto garantisce al lavoratore la possibilità di scegliere il periodo ed il numero di ore in cui lavorare (55).

Per un particolare segmento di lavoratori, le agenzie per il lavoro rappresentano un utile interlocutore in grado di supportarli nella ricerca di occasioni di lavoro temporanee, coerenti con le proprie esigenze individuali ed i propri orari di vita.

Le indagini realizzate per quantificare quanti sono i lavoratori che scelgono volontariamente di optare per un impiego temporaneo sono numerose. In uno studio realizzato da McKinsey per conto della CIETT (56) i lavoratori che scelgono volontariamente il lavoro in somministrazione sono stimati pari al 33% del totale. L'indagine evidenzia, inoltre, che questi lavoratori preferiscono il lavoro in somministrazione perché in tal modo: sono in grado di soddisfare il proprio bisogno di flessibilità (36%); riescono ad acquisire esperienze lavorative diverse (19%) e sono in grado di appagare il loro desiderio di lavorare con imprese differenti (19%). Da una ricerca realizzata, nel corso del 2000, dal *Bureau of Labor Statistics* americano, emerge che i lavoratori temporanei volontari negli Stati Uniti oscillano tra il 26,6% ed il 33,1%. Un'analoga percentuale è fornita da C. Von Hippel ed altri (57), sempre sulla realtà statunitense.

Tra i lavoratori temporanei esiste, quindi, una percentuale, non trascurabile, di soggetti che sceglie volontariamente questo status di instabilità (58). Questo tipo di scelta può essere motivato da diversi fattori e, in particolare, dalla necessità di garantirsi massima flessibilità di orario, in modo tale da assicurare un'assoluta coerenza tra i propri tempi di vita ed

---

(55) Lo studio realizzato da McKinsey per conto della Ciett nel 2000 mette in evidenzia come le agenzie sono in grado di venire incontro oltre che alle esigenze di flessibilità delle imprese anche al bisogno di flessibilità dei lavoratori (Ciett op. cit. 2000).

(56) Ciett, op. cit. 2000

(57) Von Hippel ed altri op. cit. 1997.

(58) Polivka A. E. (1996) "Into contingent and alternative employment: by choice?" Monthly Labour Review, October; National Association of Temporary and Staffing Services (1996) "Temporary Help Services Continue to create Employment opportunities Despite Millions of job casualties" Alexandria VA, New Release September.

i tempi di lavoro, ed un alto grado di controllo sulla propria carriera lavorativa (59).

Da uno studio comparato realizzato da B. Bernstein, su otto paesi europei, emerge che è possibile ritrovare soggetti molto eterogenei che scelgono volontariamente il lavoro temporaneo (60). Il primo gruppo di lavoratori temporanei è composto da lavoratori specializzati (traduttori, programmatori, infermieri, segretarie specializzate, ecc.) che ricorrono ai servizi delle agenzie per essere supportati nella ricerca di opportunità di lavoro coerenti con le proprie esigenze e con i propri tempi. Il secondo gruppo è composto da giovani impegnati nello studio e che si affacciano per la prima volta nel mercato del lavoro e per i quali l'assenza di stabilità può rappresentare un vantaggio piuttosto che uno svantaggio. La possibilità di scegliere quando e quanto lavorare permette di conciliare con maggiore facilità lo studio con il lavoro. Per tale fascia di lavoratori i fattori negativi del lavoro temporaneo sono percepiti in modo meno significativo in quanto ancora non emerge ancora l'esigenza di avere accesso al credito e la sensibilità alle problematiche previdenziali e sanitarie non è ancora molto sviluppata.

Il lavoro temporaneo rappresenta una scelta anche per molte persone che hanno collocato al primo posto della loro vita l'impegno nella famiglia. In Italia si tratta in larghissima maggioranza di donne che vedono in questa formula lavorativa la possibilità di conciliare al meglio la cura degli impegni familiari con quelli lavorativi.

Un ulteriore gruppo che tende a privilegiare il lavoro temporaneo è costituito dai cosiddetti lavoratori "nomadi", che preferiscono cambiare continuamente lavoro e azienda e che considerano l'agenzia come una sorta di agente commerciale.

I risultati presentati da B. Bernstein sono generalmente confermati anche da altre ricerche realizzate in Europa e negli Stati Uniti. Da tali studi emerge una generale conferma che effettivamente esiste una fascia di lavoratori che considera la temporaneità come un valore e come un modo per aumentare il grado di controllo sulla propria vita.

2.3.3 Le associazioni di categoria e le organizzazioni sindacali

I sindacati, nelle loro diverse forme e articolazioni funzionali e territoriali, e le associazioni di categoria delle imprese (e nello specifico delle agenzie per il lavoro) rappresentano altri importanti attori del comparto in esame.

---

(59) Bergstrom evidenzia che il ricorso a forme di lavoro flessibile ha un forte impatto sul lavoratore che, al di fuori dei percorsi gerarchici, assume maggiore responsabilità sulla propria condizione lavorativa e descrive come tale processo di responsabilizzazione sia favorito all'interno di alcune imprese svedesi. Per approfondimenti si veda Bergstrom O., (2001), "Externalization of employees, thinking about going somewhere else", International Journal of Human Resource Management, 12:3, maggio 2001, pag. 373-388.

(60) Bernstein B. (2003), "Economic Perspectives for the Agency Work Industry", Goldman Sachs, Ciett Congress, Paris. Si sottolinea, inoltre, che anche nello studio di Bernstein emerge che circa un terzo dei lavoratori sono lavoratori temporanei volontari.

Un ruolo estremamente rilevante è stato giocato da questi soggetti nei processi negoziali che hanno portato all'introduzione del lavoro temporaneo in Italia e poi alla riforma avvenuta con il D.Lgs. 276/2003 e con le circolari attuative dello stesso e della legge Delega n. 30/2003.

La normativa, infatti, non solo condiziona l'operato degli attori, ma è spesso frutto a sua volta di un processo negoziale tra gli attori del comparto o comunque di un processo che considera le esigenze, le aspettative e le volontà delle parti coinvolte.

In Italia l'introduzione dello strumento nell'ordinamento giuslavoristico è stato, come si è visto, preceduto da un lungo e intenso processo negoziale e di contatto che ha interessato sindacati e *lobby* delle aspiranti agenzie per il lavoro.

È dagli anni ottanta (61) che si assiste al tentativo di introdurre lo strumento in Italia, ma il percorso non è stato lineare. In Italia, lo scarso interesse e la non conoscenza dell'istituto erano determinati da una serie di fattori di contesto che ne hanno inibito e rallentato l'introduzione. L'ostacolo, culturale e giuridico, che ha maggiormente rallentato l'affermazione del lavoro temporaneo si può identificare nel "divieto di interposizione" nelle prestazioni di lavoro, sancito già dal 1960 dalla legge n. 1369 del 23 ottobre.

L'elemento di rottura, rispetto ai primi anni del dibattito, è rinvenibile nei primi anni novanta con l'inizio di una intensa attività di *lobbying*, operata da numerosi soggetti non ancora strutturati, finalizzata a rendere fertile un terreno che, come detto, si presentava ostile al recepimento del nuovo istituto. È interessante sottolineare, quindi, come i promotori dell'introduzione del nuovo istituto di flessibilità nell'ordinamento italiano non siano stati né le parti sociali, né i partiti politici, ma attori non istituzionali che consideravano il lavoro interinale come una interessante opportunità di business. Un ruolo centrale è stato, infatti, giocato dalle multinazionali del settore − come ad esempio Adia, Ecco, Start, Vedior, Kelly, Manpower − che dopo aver sviluppato e consolidato la loro attività nei paesi che per primi hanno adottato l'istituto, iniziano a valutare l'opportunità di ampliare il proprio mercato di sbocco, intraprendendo strategie di *lobbying* nei paesi caratterizzati da una normativa del lavoro più rigida, come ad esempio l'Italia. Alla fine del 1993 si costituisce, infatti, il club di Milano, una struttura promossa e finanziata da alcune importanti società multinazionali e, in particolare, da Adia, Ecco, Vedior, Manpower e Randstad. In questa fase l'assenza di realtà imprenditoriali italiane è legata prevalentemente a motivi di carattere finanziario: nessuna tra le piccole società di reclutamento e selezione ritiene opportuno investire risorse finanziarie (il primo versamento fu di 5.000 dollari statunitensi) per supportare l'attività lobbistica.

---

(61) Il primo significativo passo che segnala l'apertura di un dibattito sull'opportunità di introdurre il nuovo strumento di flessibilità del lavoro è, comunque, rinvenibile nel disegno di legge sul "lavoro intermittente tramite agenzia" presentato dall'allora Ministro del Lavoro Gianni De Michelis nel 1986 e mai approdato alle aule parlamentari.

Nel 1996 l'attività di *lobbying* si rafforza e, grazie anche al supporto del club di Milano, si costituisce la Assilt che associa, oltre ad alcune società multinazionali, anche numerose società italiane, le quali iniziano a considerare il lavoro temporaneo come un'opportunità di mercato più concreta e reale. La fase di negoziazione legislativa si conclude nel 1997 con l'approvazione, anche grazie alla relativa stabilità del governo, del "Pacchetto Treu" che formalizza, per la prima volta, le caratteristiche strutturali dell'istituto e del nascente campo organizzativo delle società fornitrici. È con la legge 196/97 che nasce formalmente il campo organizzativo delle società di fornitura di lavoro temporaneo (oggi agenzie per il lavoro).

Questo intenso processo "negoziale" si è concluso con l'approvazione di una normativa che da un lato ha privilegiato i desideri dei sindacati (esclusività, garanzie e vincoli, regimi di autorizzazione e controllo), dall'altro ha favorito i grandi operatori multinazionali con la definizione di numerose e forti barriere all'ingresso, superabili agevolmente soltanto da loro.

La riforma del 2003, se da un lato è stata criticata per l'assenza di un ampio processo di concertazione (62), dall'altro è riuscita a superare l'opposizione di una parte dei sindacati grazie anche alla "concessione" di un più ampio ricorso alla contrattazione collettiva.

L'importante ruolo svolto dalle associazioni di categoria è evidenziato anche dalla presenza di questi attori in tutte le nazioni europee, e in particolare nei paesi del modello "continentale" (63), dove sono chiamate a bilanciare il forte ruolo del sindacato.

In Italia sono presenti tre associazioni di categoria che, oltre a intraprendere strategie di *lobbying*, a svolgere importanti funzioni di comunicazione per una maggiore accettazione sociale dello strumento e a fornire servizi ai propri associati, svolgono compiti istituzionali all'interno degli enti bilaterali come Forma.Temp. e Ebi.Temp.

Le tre associazioni, che raggruppano la quasi totalità delle agenzie del comparto (*Tabella 2*), sono in ordine di costituzione:

- Confinterim, Confederazione Italiana delle Associazioni delle imprese fornitrici di lavoro temporaneo, nata dall'unione delle due Associazioni di Imprese Fornitrici di Lavoro Temporaneo: Assointerim e Federinterim;
- Ailt, Associazione Nazionale delle Imprese di Lavoro Temporaneo, fondata il 13 aprile 2000 ed entrata nel sistema di Confindustria nel luglio dello stesso anno;
- Apla, Agenzie per il Lavoro Associate.

---

(62) È stata, infatti, da molti operatori e studiosi avvertita come una riforma "imposta" dall'alto che è stata positivamente accettata dalle agenzie. Bisogna ricordare, però, che soprattutto le associazioni di categoria hanno partecipato attivamente, anche con un ruolo di supporto tecnico all'iniziativa legislativa.

(63) Per approfondimenti si rimanda il lettore ai capitoli 3 e 4.

Tabella 2

Le associazioni di categoria in Italia				
Associazione	**Agenzie associate**			
AILT	Ad hoc Ad Interim Ali Allbecon Atempo	Bookstreet Easy Job Idea Lavoro La Formica Lavorint	Manpower Marvecs Metis Orienta Tempor	Temporary Umana Worknet
APIA	Adecco E-Work	Kelly Services Quanta	Randstad Select	Synergie Vedior
CONFINTE-RIM	Archimede Articolo 1 Axl Coserv Interim Dimensione del Lavoro Delta 2 During Elettra Services Ergon Line	Etjca Eurointerim G. B. Job Generale Industrielle Gevi Humangest In Time Innovex Staff Services Intempo	Interim 25 Italia Interitalia Inwork J.O.B. – Just On Business Lavoropiù Men At Work Oasi Lavoro Openjob Page Personnel Italia	Pianeta Lavoro Punto Lavoro Quandoccorre Risorse Sinterim Start Trenkwalder Workforce On Line

Anche le associazioni dei lavoratori giocano un ruolo importante nel mercato del lavoro italiano e hanno preso parte, in qualità di rappresentanti degli interessi dei cosiddetti lavoratori atipici, al processo negoziale che ha caratterizzato la nascita e lo sviluppo del campo delle agenzie. Nella fase attuale svolgono un ruolo di primo piano partecipando alla definizione dei contratti collettivi nazionali di lavoro, dove assumono maggiore rilevanza anche i sindacati di settore che, insieme a quelli specializzati nel lavoro atipico, vanno a regolamentare con le controparti datoriali, l'utilizzo dello strumento nei diversi comparti

I lavoratori atipici godono sicuramente di minori tutele e spesso coprono posizioni con peggiori condizioni lavorative rispetto ai lavoratori assunti con contratto a tempo indeterminato. Si pensi, ad esempio, all'utilizzo di lavoratori in somministrazione per picchi di lavoro in orari notturni o festivi.

Numerosi studi affermano che i lavoratori flessibili soffrono più degli altri di problemi di stress sul posto di lavoro e nella sfera privata, legati anche alla forte incertezza sul futuro (64). Sono, inoltre, maggiormente esposti a rischi di incidenti sul posto di lavoro, in funzione della loro

(64) Bergstrom, op. cit. 2001; Benavides, F.G., & Benach, J. (1999) Precarious Employment and Health-Related Outcomes in the European Union, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

minore conoscenza e familiarità con le attrezzature e gli impianti e del minore tempo dedicato all'addestramento (65).

Alla luce di queste evidenti peculiarità dei lavoratori atipici e con l'entrata in vigore della legge 196 del 1997 tutte e tre le grandi organizzazioni sindacali italiane (CGIL, CISL e UIL) hanno creato strutture interne trasversali dedicate alla tutela dei lavoratori cosiddetti precari o atipici. É, infatti, apparso evidente che le peculiarità delle nuove forme di lavoro ed i più generali mutamenti del mercato del lavoro richiedessero nuove logiche e nuovi modelli organizzativi interni per rappresentare un importante segmento dei lavoratori italiani. Un segmento in forte crescita che richiedeva, anche per l'assenza di un adeguato sistema di *welfare*, una particolare attenzione e tutela da parte dei sindacati. La logica seguita è stata in parte quella di tentare di supplire proprio alle lacune del sistema di *welfare* (ad esempio con aiuti all'accesso al credito), in parte quella di dare rappresentanza a quanti non si riconoscevano nelle organizzazioni sindacali dei lavoratori "tipici", ma in parte anche quella di creare un interlocutore specializzato (omologo alle associazioni datoriali delle agenzie per il lavoro) che si potesse sedere nelle sedi negoziali e negli organismi bilaterali del settore.

Già nel 1998, le associazioni partecipano attivamente alla stipula del contratto nazionale di categoria per i lavoratori diretti delle società di fornitura. Il forte ruolo giocato dai sindacati nei processi negoziali ha, inoltre, sicuramente evitato, in alcune fasi, una incontrollata deriva verso modelli orientati ad un più marcato liberismo.

Le tre grandi confederazioni italiane − CGIL, CISL e UIL − sono pertanto presenti nel campo organizzativo con loro strutture dedicate al lavoro atipico in generale. In particolare la CGIL è presente con il NIDIL − Nuove Identità di Lavoro; la CISL con l'ALAI − Associazione Lavori Atipici e Interinali; la UIL con il CPO − Coordinamento per l'Occupazione.

Oltre agli obiettivi istituzionali di rappresentanza e tutela degli interessi dei loro iscritti e degli aspiranti lavoratori atipici in generale, le tre associazioni offrono servizi di assistenza e consulenza per i propri associati: orientamento al lavoro, corsi di formazione, aiuto nell'accesso al credito, polizze assicurative (con compagnie di assicurazione convenzionate) a condizioni agevolate per la tutela sanitaria e previdenziale, ecc..

Le tre associazioni di rappresentanza sindacale sono, inoltre, presenti nei principali enti bilaterali del comparto (Ebitemp, Formatemp).

---

(65) Rapporto Ebitemp, L'Assicurazione integrativa per gli infortuni sul lavoro. Una descrizione dei dati aggiornati a maggio 2005, Roma 2005; Rebitzer, J.B. (1998). Job safety and contract workers in the petrochemical industry. In Barker, K. and K. Christensen, editors (1998). Contingent Work: American Employment Relations in Transition, pp. 263-280. Ithaca, NY: ILR/Cornell University Press; Rousseau, D. M. & Libuser, C. (1997) Contingent Workers in High Risk Environments, California Management Review, Vol. 39, No. 2.

2.3.4 Lo Stato

Lo Stato è l'altro importante attore del campo organizzativo delle agenzie per il lavoro in Italia.

Oltre alla normale funzione di regolatore, questo attore interviene direttamente e indirettamente influenzando il comportamento delle agenzie e le dinamiche del campo. Attraverso il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali svolge, infatti, l'importante ruolo di controllo e verifica del rispetto della normativa e interviene direttamente nei processi negoziali per la contrattazione collettiva di settore, che regola fondamentali aspetti dell'applicazione concreta del lavoro in somministrazione.

Il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali è il principale soggetto che determina le dinamiche del "campo organizzativo": attraverso il processo autorizzatorio definisce, infatti, chi può accedere al "campo". Con lo strumento della revoca dell'autorizzazione (non ancora utilizzato) può determinare l'uscita dal campo di un'agenzia non in regola con la normativa.

Ma il ruolo dello Stato deve essere analizzato anche alla luce delle motivazioni che spingono a supportare forme di lavoro alternative come quella del lavoro in somministrazione a tempo determinato. Uno dei motivi principali è rinvenibile nel fatto che il lavoro temporaneo rappresenta un importante canale per l'accesso al mercato del lavoro da parte di numerose categorie di aspiranti lavoratori o di *outsider*.

Il lavoro in somministrazione può rappresentare per la fascia meno professionalizzata dell'offerta di lavoro una porta di accesso al mercato del lavoro regolare e un modo per trovare rapidamente un'occasione di lavoro (66).

Uno studio realizzato da Deloitte & Touche (67), nel corso del 2000 in cinque paesi europei (Regno Unito, Olanda, Germania, Francia e Spagna), ha evidenziato come il lavoro in somministrazione rappresenti un'importante porta di ingresso nel mercato del lavoro per gli *outsiders*. Dall'indagine, realizzata attraverso la somministrazione di 700 interviste a lavoratori in somministrazione, è emerso, infatti, che la percentuale di *outsider* sul totale di lavoratori temporanei è mediamente pari al 40%; considerando invece i singoli paesi indagati la percentuale oscilla tra il 24% della Germania al 52% dell'Olanda.

In Italia, ad esempio, il lavoro in somministrazione ha rappresentato l'occasione per favorire l'accesso all'interno del mercato del lavoro di un significativo numero di lavoratori extracomunitari, che ad oggi rappresentano circa il 18% dei lavoratori in somministrazione. L'agenzia ha rappresentato, di fatto, un soggetto che ha supportato i lavoratori nell'individuare possibili occasioni di lavoro e che, in alcuni casi particolari, ha aiutato gli

---

(66) de Roos H.J., Zoetmulder E.M., Huybregts M., & Haveman H., (1998), "Temporary work businesses in the countries of the European Union", Bakkenist Mangement Consultants, Diemen.

(67) Deloitte & Touche (2000), op. cit.

stessi a trasferirsi in Italia. Si pensi, in particolare, alle agenzie operanti nel settore infermieristico che, attraverso l'apertura di filiali in diversi paesi dell'Europa dell'est, sono riuscite a selezionare e trasferire i lavoratori in Italia, gestendo tutte le problematiche burocratiche amministrative.

In questo caso l'agenzia non è considerata, come nel primo caso, un soggetto in grado di velocizzare l'individuazione di una occasione di lavoro permanente ma, soprattutto, come un interlocutore in grado di supportare il lavoratore marginale ad entrare o rientrare nel mercato del lavoro, grazie alla loro capacità di favorire la connessione tra domanda ed offerta di lavoro. Secondo alcuni studi, le agenzie private del lavoro sono in grado di migliorare il *job matching* nel mercato del lavoro e di ridurre la disoccupazione. In particolare L.F. Kats e A.B. Kruger (68), in uno studio realizzato per comprendere i motivi della riduzione del tasso di disoccupazione negli Usa nel corso degli anni novanta, affermano che le agenzie hanno svolto un ruolo importante. Un'altra indagine, condotta da M. Neugant e D. Storrie (69), mostra come le agenzie siano in grado di ridurre la disoccupazione ed incrementare l'occupazione netta.

2.3.5 Gli enti bilaterali

Tra i numerosi altri attori del campo organizzativo un ruolo importante è giocato dai due principali enti bilaterali del comparto: E.Bi.Temp. e Forma.Temp.

L'Ente Bilaterale Nazionale per il lavoro temporaneo (E.Bi.Temp.) è stato costituito, in applicazione dell'art. 7 del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per la categoria delle imprese fornitrici di lavoro temporaneo, tra: CONFINTERIM; AILT; APLA; CGIL; CISL; UIL; e le loro Organizzazioni di categoria: ALAI CISL; NIDIL CGIL; CPO UIL.

La scelta delle organizzazioni sindacali e delle associazioni imprenditoriali di dar vita a E.Bi.Temp. è stata compiuta il 28 maggio 1998 con la stipula del primo contratto collettivo del settore. L'ente è nato dalla volontà di costruire relazioni sindacali collaborative che accompagnassero lo sviluppo della nuova fattispecie di rapporti di lavoro voluta dalla concertazione sindacale del 1993 e inserita nell'ordinamento con la legge 196 del 1997.

La bilateralità veniva individuata come metodologia e strumento per assicurare ai lavoratori temporanei forme di tutela innovative che attenuassero i disagi della discontinuità lavorativa (70).

---

(68) Katz, L.F. & Krueger, A.B. (1999). "The High-Pressure U.S. Labor Market of the 1990s." Princeton University
Industrial Relations Section Working Paper n.416. Maggio.

(69) Neugart M., Storrie D., (2004), "Temporary work agencies and equilibrium unemployment", Working Paper no. 02.6, Program for the Study of Germany and Europe.

(70) Per approfondimenti si veda la Presentazione di E.Bi.Temp. del Presidente Enzo Mattina (www.ebitemp.it)

L'Ente bilaterale si prefigge di raggiungere, senza fini di lucro, i seguenti scopi istituzionali:

a) la gestione, attraverso specifici fondi, della mutualizzazione dei permessi dei delegati e dei dirigenti sindacali dei lavoratori temporanei;
b) la funzione di *service* agli istituti paritetici (Osservatorio, Comitati e Commissioni);
c) la promozione di interventi di sostegno al reddito, come previsto dalla lettera d) dell'art. 7 del CCNL per la categoria delle imprese fornitrici di lavoro temporaneo, quando attivato dalle parti;
d) l'erogazione di eventuali altre prestazioni definite dalla Contrattazione Collettiva Nazionale di Lavoro relativa ai lavoratori temporanei.

E.Bi.Temp. per conseguire i propri scopi si avvale del contributo a carico delle imprese fornitrici e dei lavoratori nelle misure previste dalla contrattazione tra le parti (attualmente lo 0,2% delle retribuzioni dei lavoratori in somministrazione), delle quote versate dalle aziende al fondo permessi sindacali, di eventuali proventi pubblici o privati oppure provenienti da iniziative sociali.

L'ente ha, pertanto, provveduto in questi anni a strutturare e rendere operative le tutele previste dal contratto collettivo del 1998 e da quello successivo del 2002.

Tra le principali attività poste in essere da E.Bi.Temp. in questi anni si ricordano: l'attivazione di un sistema di indennizzi per i casi di infortunio, che si estende anche dopo la conclusione del rapporto di lavoro; la costituzione di un fondo di garanzia per consentire ai lavoratori temporanei di accedere al credito personale a condizioni molto convenienti e con procedure semplificate rispetto a quelle adottate dal sistema bancario; la realizzazione di un sistema di tutela sanitaria integrativa.

Forma.Temp., il fondo nazionale per la formazione per i lavoratori temporanei, è stato invece istituito con la legge 196 del 1997. Il Fondo è alimentato dai versamenti delle agenzie per il lavoro nella misura del 4% della retribuzione corrisposta ai lavoratori assunti con contratto di lavoro in somministrazione.

L'Ente è stato costituito tra le due associazioni di categoria operanti nel 1998 (CONFINTERIM e AILT), le tre Confederazioni sindacali (CGIL, CISL e UIL) e le loro relative organizzazioni di rappresentanza dei lavoratori atipici (NIDIL, ALAI, CPO).

Gli obiettivi di Forma.Temp. sono: promuovere percorsi di qualificazione e riqualificazione anche in funzione di continuità di occasioni di impiego; prevedere specifiche misure di carattere previdenziale; verificare l'utilizzo del lavoro temporaneo e la sua efficacia nella promozione dell'emersione del lavoro nero.

In particolare sulle attività formative, grazie ad un Accordo Quadro, le Parti Sociali hanno individuato quattro aree formative per il settore: formazione di base, formazione professionale (specialistica-qualificante), for-

mazione *on the job* (in affiancamento sul posto di lavoro) e *formazione continua* quale strumento per sostenere l'aggiornamento e l'adattamento professionale dei lavoratori temporanei.

Hanno accesso al finanziamento per le attività formative le società che versano il contributo del 4% al Fondo, nella misura di ciò che viene versato, e i lavoratori con un'anzianità nel lavoro interinale di 6 mesi e 3 interventi formativi svolti.

I destinatari degli interventi formativi sono: i candidati alla missione, i lavoratori assunti che necessitano di interventi specifici per l'inserimento nei luoghi di lavoro, i lavoratori assunti a tempo indeterminato.

2.3.6 Le agenzie per il lavoro specialiste

Il D.Lgs. 276/2003 ha allargato notevolmente il campo organizzativo delle agenzie per il lavoro in due differenti modi. Grazie a tale innovazione legislativa il campo delle ex società di fornitura di lavoro vede l'ingresso di una serie di operatori già attivi in altri segmenti del mercato del lavoro e che si configurano come importanti concorrenti delle agenzie per il lavoro generaliste.

Questi soggetti esercitano una concorrenza diretta alle agenzie per il lavoro e molti tra loro sono potenziali agenzie per il lavoro generaliste. Potrebbero, infatti, richiedere l'autorizzazione a operare anche nel servizio di fornitura di lavoro in somministrazione. Ad oggi, l'unica autorizzazione in tal senso è stata richiesta e ottenuta da Praxi, importante società operante a livello nazionale nel campo del reclutamento e della selezione. Vista l'importanza di questi attori nel campo organizzativo il capitolo 5 approfondirà il loro ruolo all'interno dello scenario competitivo italiano.

Tra questi attori sono da ricomprendere:

- le società di intermediazione privata;
- le società di reclutamento e selezione;
- le società di *outplacement*.

Ma la normativa ha accreditato anche una serie di nuovi attori che possono potenzialmente entrare nel campo erogando servizi di intermediazione in concorrenza alle agenzie per il lavoro cosiddette "generaliste".

Il riferimento è ai seguenti attori che oggi possono offrire servizi di intermediazione, previo un processo autorizzatorio del Ministero del Lavoro: Università pubbliche e private, comprese le fondazioni universitarie; Comuni; Camere di Commercio; Istituti di scuola secondaria di secondo grado (pubblici e paritari); Associazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori più rappresentative e con riconoscimento istituzionale di rilevanza nazionale e agli enti bilaterali; una fondazione o altro ente con personalità giuridica dell'Ordine nazionale dei consulenti del lavoro.

Capitolo 3

Il *framework* regolativo del comparto(1)

SOMMAIO: 3.1 Premessa - 3.2 La regolazione legislativa - 3.3 Il lavoro in somministrazione in Italia - 3.4 L'impatto della legislazione sull'assetto istituzionale ed organizzativo delle agenzie - 3.5 Il lavoro temporaneo negli altri paesi europei: un confronto di sintesi - 3.6 L'impatto della normativa nei diversi paesi europei e in Italia

3.1 Premessa

Il comparto oggetto della ricerca si caratterizza, rispetto ad altri settori, per un fortissimo condizionamento della regolazione normativa sui comportamenti strategici e organizzativi degli attori in esso operanti.

Il mercato del lavoro in Italia è caratterizzato da una pluralità di attori (istituzioni, aziende private e pubbliche amministrazioni, lavoratori e aspiranti tali, ecc.) che devono uniformarsi e sottostare ad uno specifico e complesso apparato legislativo che, al contempo, condizionano più o meno direttamente.

Il presente capitolo si prefigge di raggiungere i seguenti obiettivi:

1) illustrare le caratteristiche della regolazione legislativa in Italia;
2) analizzare l'impatto della legislazione sull'assetto istituzionale e organizzativo delle agenzie per il lavoro;
3) operare un confronto di sintesi tra i modelli regolativi presenti in Europa;
4) analizzare l'impatto e i condizionamenti della normativa sul comparto del lavoro temporaneo.

3.2 La regolazione legislativa

Dal 1997, anno dell'introduzione del lavoro temporaneo nell'ordinamento italiano, ad oggi la regolamentazione del mercato del lavoro in Italia ha subito notevoli cambiamenti che hanno profondamente alterato le caratteristiche del campo organizzativo.

In particolare sono da segnalare i seguenti passaggi che hanno portato all'attuale regolazione legislativa del mercato del lavoro in generale e del lavoro in somministrazione in particolare:

- il Libro Bianco sul mercato del lavoro in Italia del 2001 ed il collegato Disegno di Legge Delega n. 848;

(1) Il presente capitolo è stato curato da Luigi Moschera.

- l'accordo con i sindacati del 5 luglio 2002, noto come Patto per l'Italia;
- le Legge Delega n. 30 del 14 febbraio 2003 e il D.Lgs. n. 276 del 10 settembre 2003;
- i decreti ministeriali del 23 dicembre 2003 e del 5 maggio 2004.

I riferimenti normativi su elencati, oltre ad introdurre nuovi strumenti o regolamentare quelli già presenti per la prestazione di lavoro (somministrazione a tempo determinato, *staff leasing*, lavoro intermittente, lavoro ripartito, apprendistato, contratto di inserimento, lavoro occasionale, lavoro a progetto, lavoro a tempo parziale, ecc.), hanno impattato sul più generale sistema della regolazione del mercato del lavoro. La riforma, oltre che dal tentativo di una sistematizzazione di un ambito regolato da molteplici fonti normative, è stata ispirata dall'obiettivo di introdurre una maggiore liberalizzazione nel mercato del lavoro, sulla scia di quanto è avvenuto, o sta avvenendo, negli altri paesi europei e del più generale indirizzo della politica comunitaria.

Notevoli cambiamenti si sono verificati, infatti, nel sistema dei servizi per l'impiego: dalla formazione, al reclutamento, alla selezione e all'intermediazione. Il tutto è avvenuto nell'ambito di un processo di parziale liberalizzazione del mercato con l'introduzione dei soggetti privati nei servizi per l'impiego e con un importante iniziale decentramento regolativo alle Regioni.

3.2.1 La riforma del sistema di collocamento pubblico

L'aspetto di fondo della riforma è legato all'abolizione del monopolio pubblico nei servizi di collocamento. A livello internazionale, già sul finire degli anni novanta, l'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO) aveva suggerito, con la convenzione 181/1997 e la raccomandazione 188/1997, una qualificata presenza di "agenzie private per l'impiego" nei sistemi di lavoro e la necessità di una maggiore collaborazione e sforzo sinergico tra gli operatori privati e quelli pubblici operanti nei mercati del lavoro nazionali.

Sempre in quegli anni, nella stessa direzione si muove l'Unione Europea con la Comunicazione 641/1998 della Commissione al Consiglio per la "Modernizzazione dei servizi per l'impiego per sostenere la strategia europea dell'occupazione". La comunicazione ribadisce la necessità di una maggiore integrazione tra tutti i soggetti coinvolti nel mercato del lavoro (parti sociali, enti locali, collocamento pubblico e agenzie private).

Negli altri paesi europei si può notare l'applicazione di tali principi e filosofia di fondo anche se con gradi differenti di liberalizzazione.

In Gran Bretagna, paese caratterizzato in quasi tutti i settori di interesse pubblico e collettivo da elevati livelli di *deregulation*, liberalizzazione e apertura ai privati, non è mai esistito un monopolio pubblico nel collocamento, né tanto meno sono presenti obblighi di comunicazione e procedure particolari delle imprese alla ricerca di lavoratori da assumere. Le agenzie di intermediazione hanno libertà nella definizione dell'oggetto sociale: dal 1994 non è previsto un regime autorizzatorio, ma solo un

sistema di controlli *ex post* (con *Deregulation and Contracting Out Act*). Anche il controllo, per così dire, è "legato al mercato" con una logica di forte autoregolamentazione delle associazioni di categoria che rappresentano la maggior parte delle agenzie operanti. I sistemi di collocamento pubblico, decentrati territorialmente competono con i privati e sono valutati secondo logiche gestionali ispirate al "mercato".

Anche nei paesi scandinavi è presente un elevato grado di liberalizzazione nei sistemi per l'impiego. In Svezia, è stato abolito il collocamento pubblico già dal 1993 e sono presenti limitati controlli per le agenzie private autorizzate ad operare nella mediazione di personale.

Analogamente, sempre nella prima metà degli anni novanta, viene abolito il monopolio pubblico in Danimarca e Finlandia. Unica eccezione nel panorama scandinavo è rappresentata dalla Norvegia che, seppure mantenendo un quasi monopolio nella "forma", nella "sostanza" grazie ad una numerosa serie di eccezioni al divieto di mediazione, liberalizza anch'essa il sistema di collocamento.

Nel 1990 anche in Olanda viene abolito il monopolio pubblico nei servizi all'impiego e con successivi atti normativi viene data al sistema una impronta fortemente liberista.

Più complesso e non del tutto liberista è il modello tedesco. Improntato ad una forte collaborazione tra pubblico e privato − sono previste, infatti, società a partecipazione mista − il sistema abbandona completamente il monopolio con un processo che inizia nel 1993 e termina nel 1998 e che vede le agenzie private in concorrenza con l'Ufficio Federale di Collocamento.

Situazioni di minore liberalizzazione sono quelle che caratterizzano i sistemi francese e spagnolo. Nel primo caso, dal 1987 anche ai privati è data la possibilità di offrire servizi di collocamento, attraverso specifiche "convenzioni", ma in concomitanza ed al fine di rafforzare il sistema di offerta pubblico.

In Italia, il sistema vede il superamento del monopolio ma, a causa dei numerosi sistemi di controllo − *ex ante*, concomitanti ed *ex post* - e delle garanzie previste a tutela dei lavoratori, non si può ancora parlare di un processo di liberalizzazione del sistema.

Un elemento di rilievo presente nella normativa attuale è legato alla possibilità, che viene concessa a nuovi attori, di offrire servizi di collocamento e intermediazione (2).

3.3 Il lavoro in somministrazione in Italia

Nel 2003 si introduce nell'ordinamento italiano il lavoro in somministrazione e contestualmente viene sostituita la legge 196/1997 che aveva sancito la nascita delle società di fornitura di lavoro temporaneo (oggi agenzie per il lavoro).

L'elemento centrale della riforma è rinvenibile nel D.Lgs. 276/2003 che,

(2) Per un approfondimento in tal senso si veda il capitolo 5.

con circa 90 nuove disposizioni normative, va ad integrare, ad innovare o, tramite abrogazioni più o meno esplicite, a sostituire il *framework* legislativo vigente fino ad allora.

Uno dei punti chiave della riforma è rinvenibile nella più ampia abolizione del divieto di intermediazione e interposizione (*ex* L. 1369/1960), già iniziata con la riforma del 1997. Il D.Lgs. 276/2003, attuativo della Legge Delega n. 30, agli articoli da 20 a 28 ha abrogato sia le norme del "Pacchetto Treu" (artt.1-11), sia la stessa Legge 1369/60, introducendo la somministrazione di lavoro a tempo determinato e quella a tempo indeterminato (*staff leasing*) e ha tracciato più nettamente la demarcazione tra somministrazione e appalto lecito (art. 29). Rimane vietata ogni altra forma di intermediazione non regolata dalla nuova normativa.

Questo passo, verso una più marcata liberalizzazione del mercato del lavoro, si accompagna però ad una serie di garanzie principalmente nei confronti dei lavoratori "intermediati" previste dalla normativa: direttamente, ad esempio attraverso le garanzie finanziarie richieste, o indirettamente con il complesso apparato autorizzatorio, sanzionatorio e di controllo.

Parallelamente, sono presenti anche strumenti di accompagnamento "sociale" del nuovo modello di somministrazione: rimane, infatti, invariato il peso della formazione per garantire, potenzialmente, una crescita professionale ai somministrati.

Per analizzare sinteticamente l'impostazione della riforma, sono presentati di seguito la relazione triangolare, che già caratterizzava la vecchia regolamentazione del "pacchetto Treu", le situazioni in cui si può ricorrere al lavoro a tempo determinato, il ruolo della contrattazione collettiva ed il processo autorizzatorio per l'iscrizione all'Albo del Ministero.

Così come per il lavoro temporaneo (ex L. 196/97), anche nel caso della somministrazione di lavoro si è in presenza di una relazione triangolare tra tre soggetti, regolata da due contratti collegati.

I tre soggetti sono: l'utilizzatore della prestazione di lavoro; il prestatore di lavoro somministrato; l'agenzia che somministra il lavoratore. L'utilizzatore, che può essere fondamentalmente un'impresa o una pubblica amministrazione, è il soggetto che si avvale delle prestazioni di lavoro del lavoratore somministrato. Il prestatore di lavoro somministrato è colui che, assunto dall'agenzia, presta le sue attività lavorative nell'interesse e sotto la direzione e il controllo del soggetto utilizzatore. L'agenzia è il soggetto autorizzato a fornire lavoro somministrato.

Il primo contratto che regola la relazione triangolare è quello posto in essere tra l'agenzia e l'utilizzatore ed è quello di natura commerciale, di somministrazione di lavoro a tempo determinato o indeterminato.

Il secondo contratto, regola, invece, il rapporto di lavoro subordinato tra l'agenzia ed il lavoratore (nel caso di somministrazione a tempo determinato è soggetto alla disciplina generale dei contratti a termine per quanto compatibile).

Anche in questo caso (come per il lavoro interinale), nonostante non ci sia un contratto diretto tra lavoratore e utilizzatore, i due contratti posti in essere

fanno discendere sui due soggetti diritti, doveri, poteri e obblighi (ad es. sicurezza sul posto di lavoro, autorità nel dirigere il lavoratore, ecc.).

La relazione triangolare si caratterizza, pertanto, per la presenza di differenti scambi tra i soggetti coinvolti:

- l'agenzia riceve un compenso (costo del lavoro più un *mark-up*) dall'utilizzatore, in cambio della somministrazione di prestatori di lavoro (incluso, quindi, la ricerca e selezione del lavoratore, il *pay rolling*, ecc.) e di eventuali servizi accessori (ad es. formazione);
- il lavoratore somministrato, riceve dall'agenzia la retribuzione e i servizi di amministrazione del rapporto (oneri previdenziali e assicurativi, ecc.), mentre quest'ultima esercita il potere disciplinare;
- il soggetto utilizzatore ha un potere direttivo e di controllo sul soggetto che presta temporaneamente servizi di lavoro.

Per quanto riguarda i motivi del ricorso al lavoro in somministrazione, scompare dalla normativa il principio delle esigenze di temporaneità e si fa, invece, riferimento a "ragioni di carattere tecnico, produttivo, organizzativo o sostitutivo, anche se riferibili all'ordinaria attività dell'utilizzatore". Si recepisce in tal modo la filosofia di fondo che rivedeva il contratto a termine con il D.Lgs. 368/2001. Da un modello di "flessibilità contrattata" della legge 196/1997, con un ruolo forte della contrattazione collettiva, si arriva ad un modello nel quale la contrattazione interviene fissando i limiti quantitativi di utilizzazione. La contrattazione collettiva gioca un ruolo importante, però, nella determinazione del contingentamento del numero di lavoratori impiegati nella singola azienda, anche se la discrezionalità nella contrattazione è limitata da una serie di vincoli posti dal legislatore. Non rientra, infatti, nelle quote fissate dal legislatore il ricorso al lavoro in somministrazione per una serie di causali "oggettive", di cui le principali sono quelle:

- di carattere "sostitutivo";
- di stagionalità;
- legate a specifici eventi temporanei (ad es. spettacoli radiofonici e televisivi) o straordinari predefiniti e limitati nel tempo (ad es. una manifestazione sportiva come le Olimpiadi invernali di Torino);
- di intensificazione dell'attività lavorativa in determinati periodi dell'anno.

Altri vincoli oggettivi, delegati alla contrattazione, riguardano la durata delle missioni per la fase di avvio di nuove attività, o per l'impiego in aree caratterizzate da difficoltà occupazionale.

Per estensione della normativa sui contratti a termine, tra le causali che limitano i contingentamenti rientrano anche alcune motivazioni "soggettive", legate al lavoratore somministrato a tempo determinato, per privilegiare lavoratori in mobilità, lavoratori anziani e per facilitare l'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro.

Rimangono, con piccole modifiche, i vincoli all'utilizzo dello strumento di somministrazione. Non è, infatti, applicabile nei casi di sostituzione di lavoratori in sciopero, nelle imprese che non abbiano effettuato la valutazione dei rischi e nelle imprese che abbiano effettuato licenziamenti collettivi nei sei mesi precedenti (anziché i 12 mesi previsti dalla vecchia normativa). In questo ultimo caso, la contrattazione collettiva può derogare al divieto.

Un'altra importante parte della nuova regolamentazione riguarda i casi di proroga e di rinnovo. Nel primo caso sono richiesti: una precisa motivazione, con onere della prova a carico del datore di lavoro; il consenso del lavoratore e la forma scritta, ma sempre nei limiti fissati dalla contrattazione collettiva. L'elemento importante di novità, invece, è rappresentato dalla possibilità di rinnovare, senza limitazioni specifiche, i contratti di lavoro a tempo determinato tra agenzia e lavoratori.

La relazione contrattuale che lega il lavoratore all'agenzia rientra, per quanto compatibile, nell'ambito di regolamentazione dei contratti a termine.

La proroga del contratto di missione è ammessa in forma scritta e con il consenso del lavoratore, ma per i casi di applicabilità e per la durata si rimanda a quanto previsto dal contratto nazionale applicato dal somministratore.

Vige ancora il principio della parità di trattamento (3) (economico e normativo non inferiore a quello dei dipendenti di pari livello dell'utilizzatore a parità di mansioni svolte) e quello della responsabilità solidale; sono, inoltre, previsti: il diritto alle erogazioni economiche correlate ai risultati, laddove previste; gli obblighi in merito alla sicurezza in capo ad agenzia e utilizzatore; l'obbligo di versamento di un contributo pari al 4% della retribuzione corrisposta ai lavoratori in un fondo per le attività formative (Forma.Temp).

Una novità rispetto alla precedente legislazione è stata quella inerente la nullità delle clausole dirette a limitare la facoltà dell'utilizzatore di assumere il lavoratore a termine del contratto. Questa possibilità viene ora ammessa per garantire una "fidelizzazione" del lavoratore verso l'agenzia, ma deve essere compensata da un'adeguata indennità stabilita dal Ccnl del somministratore.

Un'altra novità legislativa è rinvenibile nella possibilità data ad alcune tipologie di lavoratori (ad elevata professionalità) di pagare una *fee* a soggetti intermediari o somministratori per i servizi di collocamento resi.

Al lavoratore somministrato spetta, inoltre, l'esercizio dei diritti sindacali previsti dallo Statuto dei lavoratori, da esercitarsi per le attività sindacali presso l'azienda utilizzatrice. Più in particolare è consentito loro anche il diritto di riunirsi presso le sedi dell'agenzia o in appositi locali messi loro a disposizione.

L'impresa utilizzatrice ha, inoltre, l'obbligo di informare preventivamente o, dietro motivate ragioni, entro cinque giorni successivi, la rappresentanza sindacale unitaria (o le associazioni territoriali) del ricorso alla

(3) Sono presenti delle eccezioni per facilitare l'inserimento di lavoratori svantaggiati, in concorso con regioni, province ed enti locali.

somministrazione, fornendo l'indicazione delle motivazioni e del numero di lavoratori coinvolti.

La normativa prevede, inoltre, la realizzazione di un Albo unico per i soggetti operanti nel mercato del lavoro, ivi comprese le agenzie di somministrazione, introducendo parallelamente, un regime unico di autorizzazione. In precedenza, infatti, esistevano differenti procedure amministrative di abilitazione dei soggetti operanti sul mercato (l'attività di mediazione, ad esempio, prevedeva una registrazione in appositi elenchi; per le società di ricerca e selezione e ricollocazione professionale esistevano procedure di accreditamento).

La normativa attuale ha istituito un Albo unico delle agenzie per il lavoro presso il Ministero del lavoro e delle politiche sociali. L'Albo è articolato in cinque sezioni:

a) la sezione I è riservata alle agenzie di somministrazione di lavoro di tipo generalista, abilitate allo svolgimento di tutte le forme di somministrazione a tempo determinato ed indeterminato;
b) la II è riservata alle agenzie di somministrazione di lavoro di tipo specialista, abilitate a somministrare lavoro a tempo indeterminato esclusivamente per una delle attività previste dall'art. 20, comma 3;
c) la III alle agenzie di intermediazione;
d) la IV a quelle di ricerca e selezione del personale;
e) la sezione V è riservata alle agenzie di supporto alla ricollocazione professionale.

Per l'iscrizione all'Albo sono previsti alcuni requisiti comuni per tutte le sezioni e altri specifici per le singole tipologie di agenzia.

I requisiti comuni sono i seguenti:

a) il possesso di una personalità giuridica (società di capitali o cooperativa o consorzio di cooperative, italiana o di altro stato membro dell'Unione Europea, con sede in Italia o in altro stato dell'UE);
b) avere la disponibilità di uffici in locali idonei e il possesso di adeguate competenze professionali, dimostrabili per titoli o esperienze, nel settore in oggetto;
c) il possesso di requisiti di onorabilità in capo agli amministratori, ai soci accomandatari, ai dirigenti con rappresentanza, ai direttori generali;
d) nel caso di soggetti con oggetto sociale non esclusivo la presenza di distinte divisioni operative, gestite con strumenti di contabilità analitica, per permettere di conoscere i dati economico-gestionali specifici;
e) l'interconnessione con la borsa continua nazionale del lavoro (in fase di realizzazione e, quindi, l'impegno a interconnettersi) e l'obbligo di inviare al Ministero ogni informazione rilevante sul mercato del lavoro;

f) il rispetto delle disposizioni a tutela dei diritti del lavoratore alla diffusione dei propri dati.

Dall'analisi dei requisiti emerge anche un altro degli elementi che segnano un cambiamento rispetto alle "vecchie" società di fornitura di lavoro temporaneo: l'abolizione del principio dell'esclusività dell'oggetto sociale. Viene data alle agenzie la tanto auspicata possibilità di svolgere, realizzando importanti sinergie, le altre attività della filiera dei servizi per il lavoro, ferma restando la prevalenza delle attività di somministrazione di lavoro.

3.4 L'impatto della legislazione sull'assetto istituzionale ed organizzativo delle agenzie

Il D.Lgs. 276/2003 ha impattato sulla macrostruttura organizzativa e sull'assetto istituzionale delle agenzie per il lavoro, principalmente attraverso la definizione di una serie di requisiti minimi necessari per l'ottenimento dell'autorizzazione (4).

Viene meno con la nuova normativa il vincolo dell'esclusività dell'oggetto sociale anche se, comunque, la somministrazione di lavoro deve essere l'oggetto prevalente. Tale elemento di innovazione apre di fatto nuovi mercati di sbocco per le agenzie che, potenzialmente, potranno soddisfare nuove tipologie di bisogni adeguando o rivoluzionando la propria struttura organizzativa.

Le agenzie dovranno svolgere le loro attività interessando un "ambito distributivo sull'intero territorio nazionale" e, in ogni caso, dovranno essere presenti in almeno quattro regioni.

Le agenzie dovranno, inoltre, avere la disponibilità di uffici in locali idonei e possedere le adeguate competenze professionali dimostrabili per titoli e specifiche esperienze nel settore delle risorse umane e delle relazioni industriali. Queste caratteristiche minime sono state esplicitate più nel dettaglio nel D.M. del 5 maggio 2004. Il decreto prevede, infatti, che il personale debba essere dotato di adeguate competenze professionali che possono derivare da un'esperienza professionale (di almeno due anni) acquisita in qualità di dirigente, quadro, funzionario o professionista, nel campo: della gestione o della ricerca e selezione del personale; della fornitura di lavoro temporaneo; della ricollocazione professionale; dei servizi per l'impiego; della formazione professionale; dell'orientamento; della mediazione tra domanda ed offerta di lavoro; nel campo delle relazioni sindacali (5).

Nello stesso decreto ministeriale vi è un ulteriore obbligo che induce le

---

(4) I principali requisiti minimi organizzativi, finanziari e giuridici sono contenuti negli artt. 4, 5 e 6 del D.Lgs. 276/2003.

(5) *"Ai fini dell'acquisizione dell'esperienza professionale di minimo due anni di cui al comma 2, si tiene altresì conto dei percorsi formativi certificati dalle Regioni e Province Autonome e promossi anche dalle associazioni maggiormente rappresentative in materia di ricerca e selezione del personale, ricollocazione professionale e somministrazione, di durata non inferiore a 1 anno.*

agenzie ad una "formalizzazione" organizzativa: in ognuna delle unità organizzative sul territorio deve, infatti, essere affisso al pubblico l'organigramma delle funzioni aziendali, con le relative specifiche competenze professionali ed indicazione del nominativo del responsabile dell'unità stessa.

Tra i requisiti minimi inerenti alla presenza territoriale il dettato normativo prevede che nella sede centrale, che potrà sostituire la filiale regionale, dovranno essere presenti almeno due unità con le competenze professionali sopra indicate. Anche nelle quattro filiali della configurazione minima devono essere presenti almeno due unità con le stesse competenze professionali qualitative e quantitative.

Nelle altre filiali non rientranti nella configurazione minima si fa riferimento alla presenza di almeno due dipendenti qualificati (non facendo richiami alle competenze professionali richieste) che dovranno essere "adeguati" alla specifica attività autorizzata. Circolari successive hanno chiarito che tali dipendenti dovranno aver maturato esperienze di lavoro (non specificando l'anzianità di servizio necessaria) presso uno dei settori previsti dal D.M. del 5 maggio 2004, o dovranno aver conseguito un titolo di studio (laurea o corsi di formazione) inerenti le attività da svolgere.

I lavoratori delle filiali dovranno essere dipendenti delle agenzie ma non viene prefigurato l'obbligo dell'assunzione a tempo indeterminato. Potranno altresì essere soci nel caso in cui l'agenzia sia una cooperativa di produzione e lavoro.

Particolarmente interessante, dal punto di vista organizzativo, è l'obbligo per le agenzie polifunzionali di strutturare distinte divisioni operative da gestire con una contabilità analitica separata per le diverse tipologie di attività svolte e l'obbligo di inviare le informazioni rilevanti sul mercato del lavoro al Ministero. La *ratio* del legislatore nell'introdurre i suddetti obblighi si basa su un duplice obiettivo: tentare di rendere possibile un controllo delle diverse attività; ottenere informazioni sul mercato del lavoro.

Tra le scelte di assetto organizzativo rientrano anche quelle legate alle procedure di accreditamento regionale e di accesso alla Borsa continua nazionale del lavoro.

Le Regioni sono tenute, infatti, ad istituire un elenco per l'accreditamento di tutti gli operatori pubblici e privati che erogano servizi per il lavoro, definendo altresì le norme (procedure e requisiti) per l'iscrizione. La regolazione regionale dovrà inoltre disciplinare le modalità di cooperazione e di collegamento tra gli operatori privati e i servizi pubblici. Ferma restando un'autonomia legiferante delle Regioni, la normativa nazionale indica dei requisiti di massima per l'accreditamento:

1) la possibilità per l'utente di scegliere liberamente tra i servizi offerti dalla rete regionale;

L'iscrizione all'albo dei consulenti del lavoro da almeno 2 anni costituisce titolo idoneo alternativo all'esperienza professionale." (cfr. D.M. del 5 maggio 2004).

2) il rispetto degli standard nazionali per quel che riguarda le funzioni di accertamento dello stato di disoccupazione;
3) la costituzione negoziale di reti di servizio;
4) la connessione con la Borsa lavoro;
5) il raccordo con il sistema regionale di accreditamento degli organismi di formazione.

Sono ipotizzabili, pertanto, ulteriori vincoli e modifiche organizzative per l'ottenimento dell'accreditamento. In particolare per la connessione su base regionale al sistema della borsa nazionale del lavoro sarà necessario un adeguamento dei sistemi informativi delle agenzie per permettere l'accesso alla rete intranet della borsa e la condivisione nel sistema infrastrutturale dei dati a disposizione delle singole agenzie.

Tabella 1

Un confronto tra i vincoli della "vecchia" e della "nuova" normativa		
	Pacchetto "Treu" 1997	**Riforma 2003**
Numero di filiali minimo	4 in 4 regioni	4 in 4 regioni
Capitale sociale versato	Non inferiore al miliardo di lire (516.456,9 euro)	Non inferiore a 600.000 euro*
Oggetto sociale	Esclusività	Non esclusività ma prevalenza
Forma giuridica	Società di capitali o cooperativa	Società di capitali, cooperativa o consorzio di cooperative
Denominazione sociale	Riferimento esplicito all'oggetto sociale	Nessun obbligo particolare
Competenze professionali	Per il management e i dipendenti di filiale	Per il management e i dipendenti di filiale
Garanzie dei crediti dei lavoratori	Deposito cauzionale di 700 milioni di lire (361.519,83 euro); sostituibile al terzo anno con una fideiussione bancaria o assicurativa non inferiore al 5% del fatturato dell'anno precedente e comunque non inferiore a 700 milioni di lire (361.519,83 euro)	Deposito cauzionale per i primi due anni di 350.000 euro; dal terzo anno fideiussione bancaria o assicurativa non inferiore al 5% del fatturato dell'anno precedente e comunque non inferiore a 350.000 euro
Disponibilità di strutture fisiche idonee	Si	Si
* Ovvero la disponibilità di almeno 600.000 euro tra capitale versato e riserve indivisibili nel caso di società cooperative.		

3.4.1 Alcuni elementi critici della riforma in Italia

Sebbene la riforma varata nel 2003 sia stata ispirata dal tentativo di operare una razionalizzazione e una sistematizzazione di un settore molto complesso e caratterizzato fino al 2003 da una considerevole mole di differenti fonti normative, sono da evidenziare alcuni punti critici.

Un primo elemento che ha condizionato l'atteggiamento degli operatori del settore è stato sicuramente quello legato ai numerosi rinvii a fasi ed atti successivi per l'effettiva regolamentazione completa e precisa degli strumenti introdotti. Nei due anni seguenti la Legge Delega si sono susseguiti numerosi atti normativi (decreti e circolari ministeriali) che non hanno consentito agli operatori una definizione chiara e certa dello scenario normativo in cui si sarebbero mossi. Sempre nella stessa ottica sono da leggersi i numerosi rinvii alla contrattazione collettiva che, se da un lato ammettono una importante parte sociale al sistema dei controlli e della regolazione dello strumento, dall'altro generano maggiore incertezza alle agenzie che devono pianificare la diffusione dello strumento nei diversi settori.

Il secondo elemento di condizionamento si rinviene nell'assenza di una parallela riforma in altri settori collegati alle politiche di *welfare*. Il sistema italiano appare ancora oggi un sistema ispirato ad una più forte tutela dei lavoratori "permanenti": sono ancora in fase di progettazione strumenti a supporto dei cosiddetti lavoratori "precari" o "flessibili". Si pensi, ad esempio, alle difficoltà che incontra un lavoratore con un contratto a termine per accedere ad un finanziamento per l'acquisto di una casa o al sistema di tutele sociali in periodi di disoccupazione.

C'è da dire che se da un lato la stessa riforma del 2003 ha previsto l'introduzione di strumenti per l'inserimento o il reinserimento nel mondo del lavoro di alcune categorie di lavoratori svantaggiati (giovani, anziani, ecc.) tuttavia non è stato ancora affrontato il tema nei suoi aspetti più generali e le parti sociali non hanno ancora individuato la filosofia di fondo che dovrebbe governare il nuovo sistema di *welfare* italiano.

In tal senso vanno interpretate le preoccupazioni del management delle agenzie (6) che vede, nel 79% dei casi, l'assenza di un sistema di *welfare* strutturato anche sulle esigenze dei lavoratori flessibili come un forte ostacolo allo sviluppo del lavoro in somministrazione.

C'è da rilevare che per alcune nuove esigenze, nate dalla diffusione in Italia di strumenti di lavoro flessibile, in assenza di un intervento statale sia prioritariamente intervenuto il "mercato" a colmare alcune lacune. Proprio a proposito dei finanziamenti per i lavoratori "precari", ad esempio, alcune banche hanno promosso, talvolta in accordo con enti bilaterali (7), nuove tipologie di mutui strutturati sulle esigenze e sulle garanzie prestabili da questi soggetti.

---

(6) Si veda per approfondimenti il capitolo 7.

(7) È questo il caso di E.Bi.Temp. che ha promosso e supportato iniziative del genere.

3.5 Il lavoro temporaneo negli altri paesi europei: un confronto di sintesi

Prima di presentare con un maggior grado di dettaglio le informazioni sulle caratteristiche normative e i dati di settore del comparto del lavoro temporaneo in alcuni paesi europei (Spagna, Francia, Germania, Olanda, Svezia e Gran Bretagna), che saranno oggetto del capitolo successivo, si vuole fornire una sintesi degli aspetti regolativi dello strumento esistenti oggi in Europa.

Una limitazione oggettiva all'analisi è data dal fatto che non esiste una fattispecie giuridica unica utilizzata per descrivere la prestazione di lavoro a tempo. L'unica caratteristica di base rinvenibile nei diversi modelli-paese è legata alla presenza di una relazione triangolare con al centro un attore (l'agenzia per il lavoro nel caso italiano) che fa da tramite tra il prestatore di lavoro e l'impresa utilizzatrice.

Nell'Unione Europea sono rinvenibili differenti gradi di regolamentazione del lavoro temporaneo (*Tabella 2*).

Rispetto ai paesi analizzati è possibile distinguere i diversi modelli presenti lungo un *continuum* che vede da un lato i paesi con una legislazione del mercato del lavoro e del lavoro temporaneo di impronta "quasi liberista" più regolatoria e all'estremo opposto i paesi, come la Svezia, con un elevato grado di liberalizzazione del sistema.

Nella letteratura sul tema si fa anche riferimento alla presenza di quattro distinti modelli. Un modello "continentale" (Francia, Germania, Spagna e Italia), un modello "olandese", un modello "anglosassone" (Gran Bretagna) e un modello scandinavo (Svezia).

In realtà le distinzioni tra i modelli riguardano principalmente proprio il grado di liberalizzazione e di "privatizzazione" del settore.

Tutti i paesi analizzati, ad eccezione della Svezia, dispongono di uno specifico apparato legislativo per la regolazione del lavoro temporaneo. E la Svezia è, non a caso, il paese che è caratterizzato da un più alto livello di liberalizzazione.

Nei paesi dell'Europa continentale (ai quali oltre a Spagna, Francia e Germania si aggiungono Belgio, Lussemburgo e Portogallo) è presente una regolamentazione dettagliata che definisce un chiaro sistema di autorizzazioni e licenze di cui le agenzie necessitano per lo svolgimento dell'attività.

In questi paesi, il comparto in cui operano le agenzie per il lavoro rappresenta un settore ben definito e distinto, anche se questo non elimina il rischio esistente di elusione o non osservanza della legge, come sottolineato da alcuni studi effettuati sul tema. Sebbene si tratti di un gruppo di paesi simili per tipologia di normativa applicata, esiste comunque una grande eterogeneità − principalmente nel grado di diffusione del lavoro temporaneo − dovuta ai differenti momenti storici in cui lo strumento è stato introdotto nei diversi paesi.

I sindacati continuano a giocare un ruolo di controllo e partecipano attivamente, principalmente attraverso lo strumento della contrattazione

Tabella 2

La regolazione del lavoro temporaneo in Europa						
Vincoli	**Spagna**	**Francia**	**Germania**	**Olanda**	**Svezia**	**Gran Bretagna**
Necessità di un'autorizzazione per le agenzie	Si	Si	Si	No	No	No
Obblighi di garanzie finanziarie per le agenzie	Si	Si	Si	No	No	No
Esclusività dell'oggetto sociale (divieto di altri servizi)	Si	Si	No	No	No	No
Obblighi di informazione e di trasparenza	Si	Si	Si	No	In parte	In parte
Normativa *ad hoc* sul LT	Si	Si	Si	Si	No	Si
Divieto di utilizzo in alcuni settori	Si	Si	No	No	No	No
Limitazioni all'utilizzo del LT in azienda	Si	Si	Si	No	No	No
Divieto di utilizzo in caso di sciopero	Si	Si	Si	Si	No	Si
Necessità di un contratto di lavoro scritto	Si	Si	Si	Si	No	No
Rinvii alla contrattazione collettiva	Si	In parte	No	Si	Si	No
Obbligo di consultazione dei sindacati	Si	In parte	Si	In parte	Si	No
Limite al numero di contratti successivi	No	Si	Si	Si	No	No
Limite alla durata del contratto	Si	Si	Si	Si	No	No

collettiva a cui si rinvia in numerosi paesi (Italia, Francia, Germania, Spagna). In questi casi sono previsti degli obblighi di informazione e comunicazione delle aziende utilizzatrici alle associazioni sindacali e/o agli organismi di controllo e la contrattazione collettiva gioca un ruolo di rilievo nel definire limiti quantitativi e qualitativi all'utilizzo e al rinnovo dei contratti temporanei.

I paesi anglosassoni (Regno Unito e Irlanda) hanno una legislazione in materia di lavoro molto liberista. Lo status del lavoratore temporaneo non è di semplice definizione: può essere considerato come dipendente dell'agenzia, dell'impresa utilizzatrice o addirittura come un lavoratore autonomo; ciò rende anche di difficile definizione la quantificazione delle performance del comparto e, in generale, del grado di diffusione dello strumento.

I paesi scandinavi (Danimarca, Finlandia e Svezia) non hanno una legislazione specifica in materia: il lavoro temporaneo non è una forma distinta di attività, ma il lavoratore è tutelato sia dalle leggi statutarie, sia dalla contrattazione collettiva.

L'Olanda, infine, ha un modello peculiare introdotto nel 1999 (8) (il cosiddetto "*Polder Model*"), in cui non esistono barriere all'entrata nel settore o restrizioni particolari all'uso dei lavoratori temporanei nelle imprese, mentre si trovano norme dettagliate che disciplinano i contratti tra l'agenzia ed il lavoratore e si riscontra una maggiore focalizzazione della legislazione sul lavoratore, piuttosto che sull'agenzia o sulla relazione contrattuale. Il riferimento è al peculiare modello per fasi introdotto con quest'ultima riforma (9).

Per ciò che riguarda gli obblighi per le agenzie, nei paesi più liberisti (Svezia, Gran Bretagna e Olanda) non è prevista nessuna autorizzazione per le agenzie di lavoro temporaneo. Negli altri paesi è prevista un'autorizzazione da parte di istituzioni centrali (Governo, Ministero, Uffici federali per il lavoro, ecc.) o di istituzioni locali (uffici regionali per il lavoro) come nel caso francese e spagnolo. In Francia, in realtà, non è presente una vera e propria autorizzazione per l'esercizio, ma più semplicemente una notifica all'ispettorato del lavoro regionale.

Analogamente, gli obblighi di garanzie finanziarie e di informazione e trasparenza esistono solo per il cosiddetto modello "continentale" e sono ispirati a logiche di tutela del lavoratore temporaneo. Questo elemento sottolinea con forza il ruolo chiave e la pressione esercitata dai sindacati che impongono, in cambio dell'introduzione nell'ordinamento di uno strumento non molto "gradito", una serie di barriere per gli operatori e di garanzie sui crediti del lavoratore.

Per la regolazione delle relazioni tra i tre soggetti del rapporto, con la

---

(8) Prima di tale data la regolamentazione olandese poteva essere considerata simile a quella dei paesi continentali.

(9) Per approfondimenti si veda il Capitolo 4.

sola eccezione di Gran Bretagna e Svezia, in tutti i paesi è prevista esplicitamente la forma scritta per il contratto di somministrazione di lavoro temporaneo. La Svezia, inoltre, è anche l'unico paese che non prevede esplicitamente il divieto all'utilizzo dello strumento per la sostituzione di lavoratori in sciopero.

Limiti all'utilizzo del lavoro temporaneo in alcuni settori sono previsti solo per la Francia e l'Olanda, mentre in Svezia e in Gran Bretagna non ne esistono, neanche sulla durata temporale del contratto.

Oggettive ragioni di ricorso al lavoro temporaneo sono presenti nei paesi del modello "continentale" anche se, come si è visto in Italia, si è allargata ulteriormente la sfera di applicabilità. Analogamente, nei paesi del modello "continentale" e "olandese", sono previsti dei limiti al numero di contratti successivi e alla durata del contratto.

3.6 L'impatto della normativa nei diversi paesi europei e in Italia

La normativa, oltre a fornire una filosofia di fondo, ad esempio, più o meno liberista al mercato del lavoro, impatta in maniera specifica sul comparto delle agenzie del lavoro in differenti modi. Lo fa, in primo luogo definendo i confini del settore con l'individuazione delle caratteristiche qualitative dei potenziali attori che possono far parte del sistema. In secondo luogo, condizionando, con processi autorizzativi e di controllo, l'assetto societario, strategico e organizzativo delle agenzie che vogliono erogare servizi di lavoro (somministrazione, ricerca e selezione, collocamento, *outplacement*, ecc.). In terzo luogo, e più in particolare per il lavoro in somministrazione a tempo determinato, regolando gli strumenti contrattuali alla base delle prestazioni di lavoro, identificando lo status del lavoratore temporaneo, i limiti e gli ambiti di applicazione dello strumento, delegando aspetti importanti della regolazione alla contrattazione collettiva.

Gli apparati legislativi che regolano la fornitura di lavoro temporaneo in Europa possono essere analizzati alla luce dei tre attori che caratterizzano la relazione "triangolare" dello strumento:

1. l'agenzia;
2. il lavoratore;
3. l'utilizzatore.

Le legislazioni possono, infatti, concentrarsi sulle agenzie, ponendo vincoli e garanzie, imponendo regimi autorizzatori e definendo sistemi di controllo; sui lavoratori, identificando ad esempio i percorsi di crescita professionale dei singoli lavoratori; sugli utilizzatori, ponendo vincoli alla durata e alla proroga dei contratti, ai casi di utilizzo, ai settori in cui può essere introdotto lo strumento.

Tali regolamentazioni possono essere governate da un differente grado di accentramento. La legislazione può, infatti: definire nel dettaglio tutte le caratteristiche o lasciare margini, più o meno ampi, di regolamentazione

alla contrattazione sindacale; può istituire organi e regimi di autorizzazione e controllo gestiti centralmente o decentrati sul territorio (regioni, enti locali territoriali).

Alla luce di queste diversità si possono evidenziare differenziazioni nei diversi modelli di regolamentazione analizzati.

Il modello olandese si caratterizza per il ruolo centrale giocato dal "lavoratore" o aspirante tale. Il *Polder model* è strutturato, infatti, sul percorso di crescita professionale del lavoratore. I vincoli e i limiti al ricorso allo strumento del lavoro temporaneo sono impostati proprio su questo percorso di sviluppo assistito e guidato dallo Stato.

Nei modelli "anglossassone" e "scandinavo" si assiste a regolamentazioni minime che a volte agiscono sull'utilizzatore, a volte sull'agenzia, ma in generale più degli altri sono orientati ad una forte liberalizzazione con un parziale coinvolgimento dei sindacati e di organi autorizzativi e di controllo.

I paesi del modello "continentale", in generale, si concentrano principalmente; sugli aspetti regolatori dell'agenzia (ponendo vincoli e garanzie e introducendo sistemi di autorizzazione e controllo) e sulle imprese utilizzatrici (con vincoli alla durata del contratto, alla proroga dello stesso, ai casi e ai settori di utilizzo). In questi paesi assume un significativo ruolo la contrattazione collettiva. Ciò testimonia l'importanza che, anche storicamente, hanno giocato e giocano i sindacati nel mercati del lavoro nazionali.

Anche la normativa italiana è caratterizzata da questa impostazione, rinvenibile già nella prima regolamentazione del 1997. Rispetto al modello "continentale", un ruolo centrale è, però, giocato dall'attenzione dedicata al lavoratore: il contributo del 4% per la crescita professionale attraverso percorsi formativi e i nuovi strumenti a tutela e a sostegno dell'occupazione di soggetti particolarmente svantaggiati si muovono proprio in questa direzione.

La novità di rilievo della riforma del 2003 è, però, nel tentativo del legislatore di regolamentare in maniera differente, con un'impostazione più marcatamente liberista e decentrata, la regolazione dello strumento, intervenendo sulle dimensioni delle "agenzie" e degli "utilizzatori".

Sul fronte delle agenzie, si rimuove l'importante vincolo dell'esclusività dell'oggetto sociale, che invece ancora caratterizza la legislazione di quasi tutti i paesi del modello "continentale". Sul fronte degli utilizzatori (e indirettamente sulle agenzie) è ampliata la possibilità di utilizzo dello strumento in settori prima esclusi e vengono delegati alla contrattazione collettiva i limiti e i vincoli alla durata e alla proroga dei contratti. Questo atteggiamento verso una maggiore liberalizzazione è espresso sia dal rilevante ruolo della contrattazione collettiva, sia dal tentativo di iniziare una politica di decentramento regionale con compiti delegati territorialmente.

Dal confronto operato nel paragrafo precedente emerge l'elemento di omogeneità che caratterizza tutti i paesi europei e cioè il forte condizionamento che la normativa ha su alcuni aspetti fondamentali del comparto: la

presenza di barriere all'ingresso, i comportamenti strategici e organizzativi delle agenzie e le caratteristiche del comparto.

Le legislazioni più liberiste (modelli anglosassone, olandese e scandinavo) non prevedono particolari limiti per la costituzione di un'agenzia per il lavoro temporaneo. Ciò, determinando un'assenza di barriere all'ingresso, ha consentito l'operare nei comparti nazionali di numerosissime agenzie molto eterogenee tra loro. Grandi multinazionali con reti di filiali diffuse su tutto il territorio convivono con piccole agenzie monofiliali. Numerose sono le aziende che costituiscono "in casa" un'agenzia per poter usufruire dello strumento del lavoro temporaneo. Se da un lato questo fattore ha permesso una forte diffusione dello strumento ed elevati tassi di penetrazione nel mercato del lavoro, dall'altro ha comportato una riduzione delle garanzie e delle tutele di sicurezza del lavoratore temporaneo.

Nel modello continentale e in Italia la presenza di numerosi vincoli e il coerente apparato autorizzatorio e di controllo hanno influenzato lo sviluppo e le caratteristiche del comparto. Forte è il ruolo giocato dalle grandi multinazionali, soprattutto nei paesi in cui lo strumento è stato introdotto solo di recente ed conseguentemente elevati sono i tassi di concentrazione (fatturato delle prime società sul fatturato totale del comparto). A titolo di esempio, per sottolineare l'importanza della normativa sulle caratteristiche del comparto, si pensi alla novità legislativa introdotta in Spagna nel 1999 sulla parità di trattamento retributivo. Questa limitazione ha condizionato notevolmente le performance del comparto in pochissimo tempo, riducendo i margini delle agenzie e influenzando l'uscita di molti operatori dal settore con un conseguente ridimensionamento del comparto e del tasso di penetrazione dello strumento (10).

Se da un lato i vincoli hanno limitato l'ingresso di numerosi operatori nel comparto e, potenzialmente, una maggiore o una più rapida diffusione dello strumento e accettabilità sociale dello stesso, dall'altro hanno salvaguardato il sistema di tutele al lavoratore che da sempre caratterizza le legislazioni del lavoro nei paesi continentali. In tal senso, spesso, l'insieme dei vincoli è stato anche utilizzato in senso negoziale nelle fasi di contatto con i sindacati che hanno preceduto l'introduzione dello strumento ed hanno favorito una maggiore accettazione da parte degli stessi.

I vincoli, tuttavia, sono stati apprezzati anche dalle grandi multinazionali che hanno spinto per l'introduzione dello strumento in nuovi paesi, in quanto hanno posto limiti all'entrata di numerosi piccoli operatori, almeno in una fase iniziale. Un altro elemento differenziale che ha inciso notevolmente sulla diffusione dello strumento, sul grado di penetrazione dello stesso e sulle caratteristiche del comparto è rappresentato dalla dimensione temporale. Molto differenti appaiono, infatti, i comparti dei paesi in cui lo strumento è già diffuso da molti anni rispetto a quello italiano e spagnolo.

---

(10) Per approfondimenti il capitolo 4.

La presenza di una forte regolamentazione su vincoli, garanzie e requisiti minimi richiesti ha portato, inoltre, ad un processo di omogeneizzazione delle forme organizzative presenti nel comparto.

Un altro elemento d'impatto è rappresentato dall'esclusività dell'oggetto sociale, che determina una ricaduta immediata sui margini di manovra delle agenzie nei comportamenti strategici e organizzativi. L'eliminazione di tale vincolo in Italia da parte della normativa ha permesso strategie di diversificazione che possono essere affrontate con differenti assetti organizzativi. Tali strategie permettono agli operatori di realizzare importanti sinergie e di presentarsi sul mercato del lavoro come soggetti polifunzionali e referenti privilegiati per gestire e risolvere le più importanti politiche del personale delle imprese clienti (11).

(11) Per approfondimenti si veda il capitolo 1.

Capitolo 4

Il lavoro temporaneo in Europa (1)

SOMMARIO: 4.1 Premessa - 4.2 Il lavoro temporaneo in Spagna - 4.3 Il lavoro temporaneo in Francia - 4.4 Il lavoro temporaneo in Germania - 4.5 Il lavoro temporaneo in Svezia - 4.6 Il lavoro temporaneo in Gran Bretagna - 4.7 Il lavoro temporaneo in Olanda - 4.8 Due esperienze extraeuropee: il Giappone e gli Stati Uniti - 4.9 Un confronto di sintesi

4.1 Premessa

Il crescente ricorso alle forme di lavoro flessibile, la continua evoluzione dei *framework* regolativi e l'espansione del comparto delle agenzie per il lavoro in tutta Europa, hanno determinato l'esigenza di avere una visione più chiara delle caratteristiche del comparto nei paesi del mondo e delle principali differenze tra gli stessi, allo scopo di comprenderne le peculiarità e i modelli.

L'obiettivo del capitolo è di presentare una rassegna della normativa e delle principali caratteristiche del comparto nei diversi paesi europei (2).

Nella scelta dei paesi da analizzare si è cercato di privilegiare quelli in cui il fenomeno è più diffuso e di scegliere nazioni le cui normative fossero diversificate. In questa ottica si è scelto di includere nell'analisi alcuni paesi che si rifanno al modello continentale (Spagna, Francia, Germania), altri al modello più liberista (Gran Bretagna, Svezia), infine, si è deciso di approfondire il caso olandese che presenta una normativa molto particolare nello scenario europeo.

Il capitolo si conclude con un sintetico cenno al mercato giapponese e a quello statunitense che, per la loro significatività, non possono non essere considerati sebbene siano molto distanti dalla realtà europea.

4.2 Il lavoro temporaneo in Spagna

4.2.1 Il framework regolativo

In Spagna, come in Italia, in Grecia ed in Portogallo, il settore è stato legalizzato e regolato di recente ed è, quindi, meno sviluppato rispetto agli altri paesi europei.

---

(1) Il presente capitolo è stato curato da Alessia Berni.

(2) Per un confronto sulle diverse tipologie di regolamentazione si veda Storrie D. (2002), *Temporary agency work in the European Union*, European Foundation for the Improvement of the European Communities.

L'introduzione delle agenzie per il lavoro avviene negli anni novanta per regolarizzare l'attività di numerose imprese che operavano la cessione dei lavoratori nonostante non fosse legale (3).

La legge 14/1994 ha sancito la nascita delle agenzie per il lavoro temporaneo spagnole ("*Empresas de Trabajo Temporal*" − ETT), adattando il *framework* normativo spagnolo a quello degli altri paesi europei.

Dalla sua introduzione il comparto ha avuto uno rapido sviluppo: dal 1994 al 1998 si assiste, infatti, ad un boom stimolato dal forte incremento della domanda e dal periodo congiunturale favorevole: nel primo anno di attività si contano 71 agenzie che arrivano a 435 nel 1998, con un aumento del 513%. Dal 1999 si assiste ad un processo di ridimensionamento del comparto, dovuto sia all'uscita di alcune agenzie di piccole dimensioni, sia all'attuazione di processi di concentrazione, nonché, all'introduzione di importanti novità legislative.

La legge 14/1994 è stata modificata in varie occasioni e completamente riformulata nel 1999, quando la legge n. 29 ha emendato 11 dei 21 articoli e la legge n. 45 ha introdotto per la prima volta in Spagna la regolamentazione per l'attività all'estero delle agenzie per il lavoro.

Molto spazio viene dato dalla legislazione spagnola alla contrattazione collettiva: la normativa in vigore stabilisce soltanto alcuni requisiti di base lasciando alla concertazione il compito di precisare quanto non stabilito dalla legge.

Le ETT per poter iniziare l'attività devono ottenere un'autorizzazione provvisoria appositamente concessa dalle autorità per il lavoro. Per ottenerla l'agenzia deve soddisfare una serie di requisiti tra cui i più importanti sono: l'esclusività dell'attività; l'inserimento nella ragione sociale della denominazione di "*Empresa de Trabajo Temporal*"; la garanzia dell'erogabilità del salario; la necessità di avere una struttura organizzativa adeguata per l'attività dell'impresa (il numero minimo di dipendenti della struttura, ad esempio, è stabilito dalla normativa); l'assenza di situazioni pendenti nei confronti della Sicurezza Sociale.

L'autorizzazione ottenuta è soggetta a rinnovo annuale per i primi quattro anni di attività, trascorsi i quali diviene definitiva. Inoltre, dopo aver ottenuto l'autorizzazione, l'agenzia è obbligata a versare un deposito cauzionale e in fase operativa deve presentare un *report* mensile in cui si evincano il numero di posti di lavoro creati ed eventuali importanti fatti di gestione (aumenti di capitale, modifiche dei soci ecc.).

Un interessante elemento si rileva nell'obbligo che le agenzie hanno di assumere dodici lavoratori a tempo indeterminato ogni mille contratti conclusi nell'anno precedente.

L'agenzia stipula con il lavoratore un contratto di lavoro subordinato in forma scritta, analogamente a quello di fornitura. Il limite massimo previ-

---

(3) Per approfondimenti sulla legislazione spagnola si veda Rodriguez − Pinero Royo M.C. (2002), 'Temporary work and employment agencies in Spain', *Comp. Labor Law & Policy Journal*, vol. 23: 129.

sto per la durata della missione è di sei mesi, anche se esistono alcuni casi in cui non sono previsti ulteriori limiti di durata della missione presso l'impresa utilizzatrice.

Per i lavoratori assunti a tempo indeterminato si prevede la possibilità di scioperare nei confronti dell'impresa utilizzatrice, sebbene non siano rappresentati all'interno dell'azienda.

Un importante elemento di cambiamento introdotto dalla legge del 1999 riguarda la retribuzione (4). Secondo il testo originale della legge 14/1994, infatti, non era garantita la parità di trattamento tra il lavoratore in missione presso l'impresa utilizzatrice ed i dipendenti dell'impresa stessa. Solo con le modifiche introdotte nel 1999 i lavoratori in missione presso l'impresa utilizzatrice non possono ricevere una retribuzione inferiore a quella che i contratti collettivi stabiliscono per i lavoratori dipendenti dell'azienda utilizzatrice. Un'indennità di disponibilità copre, per i lavoratori assunti a tempo indeterminato, il periodo che intercorre tra una missione e l'altra.

Secondo la legislazione spagnola si può ricorrere ai contratti di lavoro temporanei nei seguenti casi:

- realizzazione di un'opera o di un servizio determinato la cui durata sia, all'origine, incerta;
- esigenze di mercato, accumulo di incarichi o aumento della domanda durante la normale attività d'impresa (in questo caso la durata massima del contratto è di 6 mesi);
- sostituzione di lavoratori con diritto alla riserva del posto di lavoro.

In tutti i casi il contratto avrà la durata pari al tempo per il quale sussiste la causa che ha motivato lo stesso e, comunque, non superiore ai sei mesi, tranne nel caso di copertura temporanea di un posto di lavoro durante il processo di selezione o promozione del personale, in cui la durata massima è di tre mesi.

È vietato utilizzare lavoratori con contratto di lavoro in somministrazione per:

- sostituire lavoratori in sciopero;
- svolgere attività considerate di particolare pericolosità;
- coprire posti o funzioni che, nei 12 mesi precedenti, siano stati soppressi in seguito a licenziamento senza giusta causa ("*amortizacion por despido improcedente*"), licenziamento collettivo o licenziamento per cause oggettive, quando nei 18 mesi precedenti gli stessi posti di lavoro siano stati

(4) Per un'analisi delle differenze nella retribuzione tra i lavoratori temporanei e i lavoratori permanenti e del ruolo della contrattazione collettiva si veda Bentolila S., Dolado J.J. (1994) 'Spanish Labour markets: Labour Flexibility and Wages, Lessons from Spain', *Economic Policy*, vol.9, n.18, April.

coperti per un periodo superiore ai 12 mesi, in forma continua o discontinua, da lavoratori interinali;

- cedere i lavoratori ad altre agenzie di lavoro.

Contrariamente a quanto avviene altrove, in Spagna il lavoro in somministrazione non è ammesso per le attività stagionali, per le quali si prevede un contratto *ad hoc* definito "discontinuo e a tempo indeterminato".

Il lavoro temporaneo è uno strumento molto discusso in Spagna, sia a livello politico, sia a livello sociale: da un lato il comparto delle ETT rivendica l'importanza delle relazioni di lavoro temporaneo nel tessuto produttivo del paese, dall'altro i sindacati non sono soddisfatti delle condizioni generali di lavoro.

Per migliorare la loro immagine le agenzie hanno introdotto una serie di "codici di condotta". L'Associazione spagnola delle grandi agenzie per il lavoro temporaneo (AGETT), ad esempio, ha sviluppato un "codice della qualità" ed un "codice di comportamento" ai quali tutte le agenzie associate devono attenersi.

Importante è il ruolo delle associazioni di categoria: in Spagna sono presenti quattro associazioni che riflettono gli interessi dei diversi gruppi di datori di lavoro, grandi e piccoli, le cui negoziazioni hanno come oggetto, ad esempio, le ore di lavoro, il livello delle retribuzioni e le assicurazioni per i lavoratori del settore.

Le associazioni presenti sono: AETT (*Asociación Estatal de Empresas de Trabajo Temporal*) che rappresenta circa cento piccole e medie agenzie; AGETT (*Asociación de Grandes Empresas de Trabajo Temporal*) nata nel dicembre 1999 come *spin-off* di AETT, che comprende le sette agenzie più grandi del settore (Adecco, Alta Gestión, Flexiplan, People22, Randstad, Umano and Vedior-Laborma); FEDETT di cui fanno parte agenzie di piccola dimensione (circa settanta); ACETT (*Asociación Catalana de Empresas de Trabajo Temporal*) che comprende circa trenta agenzie localizzate in Catalonia.

4.2.2 Le caratteristiche del comparto

In Spagna operano 380 agenzie che coprono il territorio con 1.953 filiali, il cui numero risulta più basso rispetto a quello riscontrato nel 2001 (2.600 filiali) (5). La diminuzione del numero di filiali ha comportato anche una riduzione nel numero medio di filiali per agenzia, passato da 7,7 del 2001 a 5,1 del 2004.

Il comparto delle agenzie per il lavoro, nei primi anni seguenti all'introduzione della legislazione del 1994, è stato protagonista di una forte espansione (*Tabella 1*).

---

(5) Fonte: *Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Boletín de Estadísticas Laborales* 2004. È necessario segnalare però che secondo i dati pubblicati da Ciett nel 2004 il numero delle agenzie per il lavoro in Spagna è pari a 340 unità.

Tabella 1

Evoluzione numero delle agenzie (1995-2004)		
Anno	**Numero Agenzie**	**Variazione**
1995	316	
1996	399	26,3%
1997	428	7,3%
1998	435	1,6%
1999	411	− 5,5%
2000	370	− 10,0%
2001	335	− 9,5%
2002	n.d.	–
2003	326	–
2004	380	16,6%
Fonte: Nostra elaborazione su dati del "Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Boletín de Estadísticas Laborales".		

Già alla fine del 1994, a soli sei mesi dall'introduzione della nuova normativa, sono presenti sul territorio spagnolo ben 71 agenzie. Tra il 1995 ed il 1998 si assiste ad un notevole incremento: si passa, infatti, dalle 316 alle 435 agenzie, con una variazione percentuale del 38%.

In una fase successiva, a partire dal 1999 fino al 2003, si rileva, invece, un'inversione di tendenza negli indicatori di demografia delle agenzie. Nel 1999, infatti, il numero delle agenzie ha subito un calo del 5,52%, passando da 435 a 411 unità. Il numero continua a diminuire negli anni successivi fino ad arrivare alle 326 agenzie presenti nel 2003.

Una delle cause della riduzione del numero di agenzie va ricercata nei processi di concentrazione industriale che caratterizzano il settore; numerose sono state, infatti, le operazioni di fusione e acquisizione tra società.

Un'altra causa va ricercata nella riduzione della domanda provocata dall'incremento del costo del servizio in seguito all'intervento legislativo. Le agenzie hanno dovuto garantire ai lavoratori una retribuzione simile a quella spettante ai lavoratori dell'azienda utilizzatrice. Con tale modifica, il costo per le agenzie è aumentato e, di conseguenza, anche il prezzo del servizio erogato. Ciò ha comportato la scomparsa di numerose piccole società che non sono riuscite a fronteggiare i crescenti costi del comparto.

In seguito a tale importante mutamento, il settore ha risposto aumentando la tendenza alla specializzazione per settore o per regione geografica, considerata come una soluzione per la sopravvivenza delle agenzie.

Nel 2004 si registra un primo segnale di ripresa: le agenzie passano, infatti, da 326 a 380 (con un incremento del 16,6%, rispetto l'anno precedente).

Per quanto riguarda la distribuzione territoriale delle agenzie per il lavoro, nel 2000 risulta che il 28% delle stesse opera a livello nazionale, il 37% a livello provinciale ed il 35% a livello regionale. È interessante osservare come nel 2000, anno in cui come già sottolineato il numero di agenzie risulta in calo, siano proprio le agenzie che operano a livello provinciale a subire il maggiore decremento (-14,56%).

Il ricorso alla somministrazione di lavoro ha un peso diverso a seconda del settore produttivo di riferimento. L'industria ed i servizi si confermano come i settori che ricorrono maggiormente al servizio fornito dalle agenzie per il lavoro, rispettivamente con il 34,5% ed il 53% del totale dei contratti stipulati (*Tabella 2*). Per quanto riguarda tali settori, si osserva una crescita costante fino al 1999 e poi una lieve diminuzione nel 2000, anno in cui il numero dei contratti stipulati passa da 694.854 a 689.438 (-0,8%) per il settore industriale e da 1.096.737 a 1.064.244 (-3,0%) per quello dei servizi.

Risulta interessante notare come nel 1997 l'incremento maggiore nel numero dei contratti di fornitura stipulati spetti al settore agricolo (+140%), così come nell'anno successivo in cui si osserva un incremento dei contratti da 12.095 a 94.306, con un aumento del 680%. Se da un lato, quindi, il numero dei contratti di fornitura conclusi dal settore dell'agricoltura tra il 1997 ed il 2000 è in costante crescita, dall'altro quelli conclusi dal settore delle costruzioni fanno registrare, dopo una iniziale crescita rilevata fino al 1998, una notevole diminuzione, arrivando ad un numero di contratti stipulati pari a 65.928.

Nel 2001 il tasso di penetrazione del lavoro in somministrazione sul totale degli occupati è pari allo 0,7% calcolato su un totale della forza lavoro (incluso il settore pubblico) pari a 15 milioni.

Negli anni successivi, analizzando, in particolare, i dati relativi al 2004 si evidenzia un aumento del tasso di penetrazione che passa allo 0,8%, dato ancora più significativo perché nello stesso tempo si registra anche una sensibile crescita della forza lavoro sulla quale il tasso è calcolato, pari, infatti, a 17 milioni.

Tabella 2

Numero di contratti di fornitura per settore produttivo (1996-2000)

Anno	**Agricolo**	Variazione	**Industria**	Variazione	**Costruzioni**	Variazione	**Servizi**	Variazione
1996	5.021		296.472		37.869		429.757	
1997	12.095	140,9%	497.729	67,9%	74.355	96,3%	710.917	65,4%
1998	94.306	679,7%	613.441	23,2%	104.911	41,1%	948.957	33,5%
1999	95.068	0,8%	694.854	13,3%	92.631	−11,7%	1.096.737	15,6%
2000	100.649	5,9%	689.438	-0,8%	65.928	-28,8%	1.064.244	-3,0%

Fonte: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Boletín de Estadísticas Laborales.

4.3 Il lavoro temporaneo in Francia

4.3.1 Il framework regolativo

Il settore del lavoro temporaneo si è sviluppato in Francia nella seconda metà del ventesimo secolo (6).

La Francia è stata, infatti, uno dei primi paesi in Europa a legalizzare e regolare con la legge 72-1 del 1972 l'attività delle agenzie per il lavoro. Nel corso degli anni si sono susseguiti una serie di mutamenti fino all'emanazione della legge 12 luglio del 1990 che attualmente regola il comparto.

La legge del 1990 non impone alle agenzie per il lavoro l'obbligo di richiedere un'autorizzazione per l'esercizio dell'attività; é sufficiente l'invio, all'ispettorato del lavoro competente, di una sorta di dichiarazione di inizio attività, obbligatoria, anche in caso di apertura di una nuova filiale o di trasferimento di sede e di cessazione di attività.

Le agenzie devono presentare una garanzia finanziaria, da rinnovarsi annualmente, fondamentale per la copertura dei pagamenti ai lavoratori in caso di insolvenza dell'agenzia.

L'ammontare della garanzia finanziaria da versare deve essere uguale all'8% del fatturato, con una soglia minima fissata dal Ministero del Lavoro (€ 87.361 nel 2002).

L'agenzia è, inoltre, obbligata a fornire *report* mensili in cui siano contenute le informazioni circa le imprese utilizzatrici ed i dati sui lavoratori delle agenzie e *report* quadrimestrali, contenenti le informazioni riguardanti i contributi per la sicurezza sociale.

La legge sancisce l'obbligo di esclusività dell'attività delle agenzie, vietando lo svolgimento in parallelo di funzioni di collocamento.

Il contratto che lega il lavoratore all'agenzia può avere una durata variabile che viene stabilita al momento della stipula. La legge francese disciplina, in modo dettagliato e complesso, la durata dei contratti: il limite massimo previsto è di 18 mesi, rinnovo incluso, ma in casi specifici può essere ridotto a 9 mesi (come ad esempio per lavori urgenti) o esteso a 24 mesi, in caso di missioni all'estero ed in altri casi eccezionali.

La durata del contratto tra lavoratore e agenzia e quella della missione sono strettamente legate: la fine della missione, infatti, sancisce il termine del contratto di prestazione.

Il contratto di prestazione deve avere forma scritta e deve riprodurre tutte le clausole presenti nel contratto di fornitura tra l'agenzia e l'impresa utilizzatrice e contenere, inoltre, indicazione della durata, della qualifica e della retribuzione.

Anche in Francia è garantita la parità di trattamento: la retribuzione dei lavoratori delle agenzie é equivalente a quella percepita dai lavoratori

---

(6) Per approfondimenti sulla legislazione francese che regola il lavoro temporaneo Cfr. Vigneau C. (2001), 'Temporary agency work in France', *Comp. Labor Law & Policy Journal*, vol. 23.

dell'impresa che ricoprono mansioni analoghe. Il lavoratore dell'agenzia ha, inoltre, diritto a un'indennità di fine missione (pari al 10% della retribuzione totale lorda ricevuta durante la missione) se alla fine della stessa il contratto di lavoro in somministrazione non viene trasformato a tempo indeterminato.

In Francia è possibile ricorrere alla fornitura di lavoro temporaneo soltanto per:

- sostituire lavoratori assenti in modo temporaneo (malattia, vacanza, incidenti, azioni disciplinari ecc.);
- far fronte a picchi di produttività;
- attività stagionali.

Non sempre è lecito concludere contratti di fornitura di prestazioni temporanee. Esiste, infatti, il divieto di utilizzo: per sostituire un lavoratore in sciopero; per eseguire lavori particolarmente pericolosi; nei sei mesi successivi a licenziamenti avvenuti presso l'impresa utilizzatrice; per l'esecuzione di lavori occasionali che non rientrano nella normale attività dell'impresa. È, inoltre, vietato il ricorso nel settore pubblico, salvo circostanze eccezionali.

Il ruolo della contrattazione collettiva ed il tema della tutela dei diritti dei lavoratori temporanei, sebbene ancora poco sviluppati, stanno assumendo un ruolo sempre più importante grazie anche ai sindacati che, sebbene contrari alla presenza delle agenzie nel mercato del lavoro francese, hanno giocato un ruolo fondamentale nella creazione degli standard del settore (7).

Nel 1982 è stata istituita la *"Commission paritaire professionelle nationale du travail temporaire"* (CPPN-TT) per assicurare ai lavoratori temporanei i diritti sindacali: la commissione ha potere consultivo circa la legislazione vigente e gli accordi collettivi e funge da arbitro nelle dispute individuali e collettive.

Dal 1990 sono stati conclusi, nonostante la disciplina regoli dettagliatamente il settore, una serie di accordi collettivi riguardanti la protezione sociale, i diritti sindacali, la rappresentatività negli organi sociali ecc.

Il grado di protezione sociale raggiunto attraverso la firma degli accordi collettivi, infatti, copre ora la maggior parte degli aspetti riguardanti il settore del lavoro temporaneo (maternità, malattia, invalidità, sicurezza sul lavoro etc.), anche se esiste ancora un numero di agenzie di piccole dimensioni che non sono obbligate ad attenersi a tali accordi.

Le agenzie per il lavoro sono tenute al versamento dei contributi in due fondi: il *Fonds d'Action Sociale du Travail Temporaire* (FAS-TT) e il *Fonds d'Assurance Formation du Travail Temporaire* (FAF-TT). Nel primo caso i contributi versati consentono l'accesso al credito domestico e garantiscono

(7) Sul tema della contrattazione collettiva e della tutela dei diritti sindacali dei lavoratori temporanei si veda Storrie D. (2002), *op.cit*.

le vacanze dei figli dei lavoratori, nel secondo i fondi accumulati sono utilizzati per finanziare la formazione ed il *training on the job*.

Per quanto riguarda l'esercizio dei diritti sindacali dei propri dipendenti, le agenzie devono costituire una serie di organi di rappresentanza (come ad esempio il consiglio del lavoro, la commissione per la sicurezza e la salute ecc.) nei quali i lavoratori, impiegati da almeno sei mesi nell'agenzia, possono essere eletti come rappresentanti e possono votare se in possesso di un contratto di missione di almeno tre mesi o se hanno lavorato per almeno 507 ore in tre mesi, nei dodici mesi precedenti le elezioni.

La situazione è diversa per i lavoratori in missione che, sebbene non abbiano diritto a votare i rappresentanti degli organi dell'impresa utilizzatrice, sono inclusi nel calcolo delle soglie per le votazioni e sono comunque autorizzati a presentare istanze relative alla retribuzione o alle condizioni di lavoro alle assemblee dei lavoratori.

4.3.2 Le caratteristiche del comparto

Le agenzie per il lavoro operanti in Francia sono circa 1.000, fatturano 18 miliardi di euro e coprono il territorio nazionale con circa 6.300 filiali (8).

Il settore si caratterizza per un elevato grado di frammentazione: nel 2004 il numero medio di filiali per agenzia è pari a 6,3. È importante sottolineare che il comparto, dopo un lungo periodo di crescita, ha vissuto una fase di crisi nel corso dei primi anni del nuovo millennio. Nel corso del 2004 la situazione ha subito una inversione di tendenza; gli indicatori, infatti, rispetto al 2001 risultano positivi (agenzie +17%, filiali +37%).

Dal punto di vista delle missioni realizzate, il settore del lavoro subisce nel 2001 un calo confermato dai dati (9) relativi al volume di lavoro, rappresentato dal numero dei lavoratori *full time equivalent* (10) (FTE) impiegati. Nel 2001, infatti, dopo l'incremento del 17,4% registrato nel numero dei FTE nell'anno precedente, il volume di lavoro diminuisce dello 0,3% per raggiungere il livello più basso nel 2002, anno in cui si registra un decremento del 5,4%. Complessivamente l'intero settore ha fatto registrare tra il 2001 e 2003 un calo medio del 2,8% annuo.

Il 2004, invece, rappresenta un anno di ripresa dopo tre anni di andamento negativo: il numero di lavoratori equivalenti a tempo pieno è pari a 569.300, con un incremento del 2,6% rispetto all'anno precedente (*Tabelle 3 e 4*).

---

(8) Ciett Statistics 2004.

(9) *Direction des Etudes et Statistiques du Ministère du Travail et de l'Emploi* (DARES) 2005.

(10) Con l'espressione equivalente degli impiegati a tempo pieno si intende il rapporto tra il numero totale delle settimane di lavoro realizzate dai lavoratori temporanei ed il numero totale di settimane di lavoro in un anno che, per convenzione, è fissato in 52 settimane.

Tabella 3

Incremento del volume di lavoro 1999 − 2004	
Periodo	**Incremento del volume di lavoro − equivalente a tempo pieno (%)**
1999/2000	17,4
2000/2001	− 0,3
2001/2002	− 5,4
2002/2003	− 2,7
2003/2004	2,6
Fonte: DARES 2005	

Tabella 4

Il lavoro in somministrazione 2003 − 2004		
Anno	**Volume di lavoro equivalente a tempo pieno**	**Durata media missioni (in settimane)**
2003	554.900	1,9
2004	569.300	1,9
Fonte: DARES 2005		

La crescita, dopo anni di continui rallentamenti, ha coinvolto tutti i settori di attività. In particolare, dall'analisi dei dati relativi al numero di lavoratori per settore di attività risulta che nel 2004 l'industria, settore in cui il 7% circa dei lavoratori sono in somministrazione, impiega lavoratori in somministrazione per un numero equivalente a 272.800 lavoratori a tempo pieno (circa la metà del totale).

Il terziario, invece, utilizzando 182.900 *full time equivalent*, rappresenta un terzo del volume totale.

Il settore che fa rilevare la percentuale più elevata di lavoratori in somministrazione rispetto ai lavoratori impiegati con altre forme contrattuali è quello dell'edilizia (nel 2004 infatti l'8,2% dei lavoratori impiegati sono temporanei), che impiega l'equivalente di 9.000 lavoratori *full time*, con un aumento del 9,3% rispetto all'anno precedente.

Un dato interessante riguarda la durata media delle missioni, che nel 2004 così come nel 2003 si attesta intorno a 1,9 settimane (*Tabella 4*). In particolare, dal confronto tra i diversi settori presentati risulta che il settore in cui si rilevano il maggior numero di missioni di lunga durata è quello dell'edilizia, in cui il 20% delle missioni dura oltre le quattro settimane, seguito dall'industria con l'11% e, infine, il settore terziario con il 6%. Il terziario è il settore maggiormente caratterizzato da missioni di breve

durata: il 60%, infatti, sono inferiori ad una settimana ed il 37,6% durano soltanto una giornata.

Per quanta riguarda il tasso di penetrazione, si osserva come questo passi dallo 0,7% rilevato nel 1998 al 2,1% nel 2001 (11), calcolato su un totale della forza lavoro pari a 26.155.000. Lo stesso valore si registra nel 2004 calcolato, però, su di un totale forza lavoro pari a 27.125.000 (12).

4.4 Il lavoro temporaneo in Germania

4.4.1 Il framework regolativo

La prima legge di regolamentazione del settore delle agenzie per il lavoro viene introdotta in Germania nel 1972 (*Arbeitnehmerüberlassungsgesetz* -AÜG), con l'obiettivo di prevedere una tutela per i lavoratori limitando l'attività di intermediazione delle società private. La legge prevedeva che le agenzie assumessero i lavoratori a tempo indeterminato, proibendo così la conclusione di contratti a termine tra l'agenzia ed il lavoratore. La legislazione del 1972 limitava, inoltre, la durata dei contratti ad un massimo di tre mesi in modo da rendere eccezionale il ricorso a questa forma di lavoro (13).

Dagli anni ottanta in poi si assiste ad un processo di evoluzione che, attraverso continue modifiche, porta nel 1994 all'introduzione di una nuova legge. La regolamentazione si focalizza sulla relazione triangolare tra la società fornitrice di lavoro temporaneo, il lavoratore e l'impresa utilizzatrice, comprendendo una serie di norme che regolano l'attività delle agenzie, le modalità di applicazione dello strumento, le responsabilità contrattuali tra gli attori coinvolti nella relazione triangolare, il contenuto del contratto di lavoro tra l'agenzia ed il lavoratore ed i suoi diritti.

Nel 1997 viene introdotta una nuova disciplina (*Arbeitsforderungsreformgesetz*) che conferma i vincoli al settore ed introduce alcune novità relative alla durata dei contratti. Alla fine del 2002 la legge in vigore viene nuovamente modificata all'interno di una riforma che ha coinvolto l'intero mercato del lavoro. La revisione ha trasformato radicalmente la posizione legale del lavoratore. Dal 2004, infine, è sancita la parità di trattamento retributivo e delle condizioni di lavoro tra i lavoratori temporanei delle

---

(11) Statistiche basate sui report annuali dell'associazione nazionale agenzie per il lavoro francesi.

(12) Ciett Statistics 2004.

(13) Per approfondimenti sulla legislazione tedesca e per un confronto con la legislazione vigente negli altri paesi europei si veda Schiek D. (2004), 'Agency work − from Marginalisation towards Acceptance? Agency work in EU Social and Employment Policy and the 'implementation' of the draft Directive on Agency work into German law', *German Law Journal*, vol. 5, n. 10.

agenzie e i lavoratori impiegati per mansioni analoghe presso le imprese utilizzatrici (14).

Anche in Germania le agenzie per il lavoro sono obbligate a richiedere un'autorizzazione specifica per l'attività di somministrazione di lavoro rilasciata dall'Ufficio Federale del Lavoro. L'autorizzazione ottenuta ha valore provvisorio, con la possibilità di essere rinnovata, ma può essere negata nei casi in cui l'agenzia non abbia osservato, in precedenza, le regole imposte dalla legge specifica o da altre in materia di lavoro e sicurezza sociale.

L'Ufficio Federale del Lavoro ha l'ulteriore compito di monitorare l'attività delle agenzie per il lavoro che, a loro volta, hanno l'obbligo di presentare *report* semestrali, da cui si evincano le informazioni circa i lavoratori, le missioni e le imprese utilizzatrici.

Particolare attenzione è riservata in Germania alla creazione di un sistema di garanzie per l'erogabilità dei salari dei lavoratori delle agenzie, attraverso l'istituzione di un fondo, da utilizzare per i pagamenti degli stipendi in caso di fallimento delle società fornitrici.

Anche in Germania è prevista la forma scritta per la redazione del contratto di fornitura.

Un'importante novità, introdotta nel 2004, è che la durata del contratto che il lavoratore stipula con l'agenzia non è più indipendente dalla durata della missione. Prima dell'abrogazione dell'articolo della legge precedente, infatti, l'agenzia doveva assumere il lavoratore temporaneo a tempo indeterminato.

La durata delle missioni rappresenta un interessante elemento di differenziazione della legislazione tedesca. Dal 2002 il limite massimo di durata della missione è stato esteso a ventiquattro mesi.

Per quanto riguarda le formalità richieste per i contratti di prestazione va ricordato che la stipula del contratto tra il lavoratore e l'agenzia deve essere preventivamente autorizzata dall'Ufficio Federale del Lavoro. Nel caso in cui il contratto non sia autorizzato o l'agenzia non abbia i requisiti richiesti il contratto non è valido. Resta valido, però, il rapporto di lavoro tra il lavoratore e l'impresa utilizzatrice per il periodo di tempo previsto dalla agenzia per il lavoro e dall'impresa utilizzatrice.

Inoltre, ai lavoratori temporanei tedeschi, assunti a tempo indeterminato, spetta un'indennità di disponibilità tra una missione e l'altra.

Per quanto riguarda le modalità di applicazione dello strumento, è interessante notare come siano stati eliminati nel 2004 i vincoli all'utilizzo dei lavoratori temporanei posti in alcuni settori. Non sussiste più, ad esempio, il divieto di utilizzo nel settore delle costruzioni.

---

(14) Si veda, per approfondimenti, sulle novità introdotte dalla riforma Schiek D. (2004) *op.cit.*

Per quanto attiene alla tutela dei diritti dei lavoratori all'interno delle agenzie per il lavoro, va sottolineato come essi abbiano diritto a partecipare alle elezioni degli organi rappresentativi all'interno delle agenzie, anche se è raro trovare organi come il consiglio del lavoro all'interno delle stesse (15).

La situazione è diversa per quanto riguarda l'esercizio dei diritti all'interno dell'azienda utilizzatrice: i lavoratori non godono, infatti, del diritto di voto nei consigli aziendali, non sono inclusi nel computo delle soglie per le votazioni, né hanno il diritto di essere eletti come rappresentanti all'interno degli organi sociali. Inoltre, ai lavoratori in missione non è consentito scioperare, ma è garantita la partecipazione alle assemblee all'interno dell'impresa utilizzatrice e la possibilità di consultare il consiglio del lavoro della stessa.

4.4.2 Le caratteristiche del comparto

In Germania operano 4.530 agenzie per il lavoro che fatturano 6,4 miliardi di euro e coprono il territorio con circa 7.150 filiali (16). I dati strutturali raccolti evidenziano che il settore é caratterizzato da un'elevata frammentazione dovuta alla presenza di molte società di piccola dimensione, come confermato dai dati relativi al numero medio di filiali per agenzia, che è pari a 1,58.

Lo sviluppo continuo del comparto è confermato anche dal tasso stabile di crescita dei lavoratori. Dal 1995 al 2001 il numero dei lavoratori è passato da 176.185 a 357.264 con un incremento del 102,78%; nel 2002, dopo il lungo periodo di crescita si registra, invece, un leggero calo, con una diminuzione del numero dei lavoratori del 5,87%. Il 2003 vede il settore in ripresa: il numero dei lavoratori delle agenzie raggiunge le 347.000 unità (*Tabella 5*) (17).

A conferma dello sviluppo del settore, l'aumento anche del tasso di penetrazione che passa dallo 0,9% rilevato nel 2002, all'1% del 2004 calcolato su un totale della forza lavoro pari a 38.425.000.

Dai dati rilevati dall'Ufficio Federale del Lavoro risulta, inoltre, che l'utilizzo dei lavoratori delle agenzie è più diffuso tra le imprese di medie e grandi dimensioni: il 35,7% delle aziende con più di 500 addetti ricorre all'impiego dei lavoratori temporanei (*Tabella 6*).

---

(15) ETUI 2000.

(16) Ciett Statistics 2004.

(17) Si ricorda che fino al 2004 i lavoratori temporanei dovevano essere assunti a tempo indeterminato dalle agenzie; gli stessi venivano, perciò, computati nel numero dei lavoratori totali delle agenzie insieme ai dipendenti di struttura.

Tabella 5

Numero dei lavoratori delle agenzie (1990-2004)		
Anno	**Numero lavoratori delle agenzie**	**Variazione**
1990	123.378	
1995	176.185	42,80%
2001	357.264	102,78%
2002	336.295	-5,87%
2003	347.000	3,18%
2004	344.000	-0,86%
Fonte: Ufficio Federale del Lavoro		

Tabella 6

Utilizzo dei lavoratori nelle imprese utilizzatrici		
	Classe di addetti	
1-49	50-499	500
1%	16,50%	35,70%
Fonte: Ufficio Federale del Lavoro		

La *Bundesverband Zeitarbeit Personal-Dienstleistungen* (BZA), l'associazione federale delle agenzie per il lavoro, che rappresenta circa 1.200 agenzie, ha adottato un proprio codice che regola le condizioni di lavoro e che raccomanda che la retribuzione sia in linea con il mercato e con gli accordi collettivi.

4.5 Il lavoro temporaneo in Svezia

4.5.1 Il framework regolativo

In Svezia la legge 115 del 1935 proibiva l'intermediazione di lavoro per profitto in quasi tutti i settori di attività. Era vietato, infatti, richiedere una *fee* agli individui in cerca di lavoro, con un'eccezione per artisti e musicisti e, dopo una serie di modifiche alla legislazione, per i settori della ristorazione, della sanità e dell'agricoltura.

La legge del 1935 non definiva esattamente cosa si intendesse per "attività di intermediazione". Infatti, successivamente, una nuova legge introdotta nel 1942 chiarì e ribadì i caratteri d'illegalità dell'attività che prevedeva la cessione di lavoratori.

Nel 1993 entra in vigore una legge che, sostituendo quasi totalmente la legislazione che regolava il settore, abolisce il divieto previsto per lo

svolgimento di attività di intermediazione. Resta, comunque, il divieto per le agenzie di richiedere per l'attività di intermediazione una *fee* ai lavoratori.

Le riforme del mercato del lavoro svedese, anche se introdotte successivamente rispetto al resto dell'Europa, sono più radicali ed il cambiamento avvenuto è stato di portata maggiore. La legislazione attualmente in vigore in Svezia presenta notevoli differenze rispetto a quelle dei paesi dell'Europa continentale già descritti. Non esiste, infatti, una normativa che regola in modo specifico l'attività delle agenzie. In Svezia l'attività di questi operatori non è sottoposta ad alcun tipo di vincolo specifico. Ciò non significa, però, che i lavoratori temporanei non siano tutelati o che il lavoro temporaneo non costituisca una forma distinta di lavoro. La normativa, infatti, prevede una significativa tutela dei lavoratori in genere ed anche di quelli atipici. Inoltre, i contratti collettivi hanno un ruolo molto importante e coprono, infatti, l'intero settore, disciplinando le aree non regolamentate dalla normativa.

A differenza dei paesi dell'Europa continentale, le agenzie non hanno l'obbligo di richiedere alcuna autorizzazione per lo svolgimento dell'attività. Diversamente da ciò che accade in Gran Bretagna, caratterizzata anch'essa da una legislazione di tipo liberista, non è prevista alcuna forma di monitoraggio delle procedure delle agenzie per il lavoro.

La legislazione in vigore non stabilisce vincoli per l'utilizzazione dei lavoratori temporanei che possono essere utilizzati in tutti i settori e non sussiste neanche il divieto di utilizzare lavoratori temporanei per sostituire lavoratori in sciopero.

Così come nella maggior parte dei paesi europei, tra gli attori si configura una relazione triangolare in cui il contratto di lavoro viene stipulato tra l'agenzia (datore di lavoro) ed il lavoratore temporaneo che poi svolgerà le sue mansioni presso l'impresa utilizzatrice. Il contratto di prestazione può essere sia a tempo determinato che indeterminato.

Un lavoratore in somministrazione, terminata la missione, non può essere impiegato presso lo stesso datore di lavoro se non sia trascorso il termine di sei mesi.

Per quanto riguarda il tema della contrattazione collettiva è interessante evidenziare come in Svezia, rispetto agli altri paesi dell'Europa, nonostante la legislazione che regola l'attività delle agenzie per il lavoro sia stata introdotta in tempi relativamente recenti, ci sia già una quasi totale copertura degli aspetti riguardanti il lavoro temporaneo ed un apprezzabile livello di sicurezza sociale (18).

Gli accordi collettivi hanno semplificato le relazioni tra i sindacati, le agenzie e le imprese: ad esempio, i lavoratori presso le agenzie godono di

(18) Per approfondimenti sul tema cfr. Storrie (2002), *op.cit.*

tutti i diritti sanciti dagli accordi collettivi e le imprese utilizzatrici hanno l'obbligo di consultare i sindacati prima di fare ricorso ai lavoratori temporanei.

Fino al 2003, anno in cui, su iniziativa dei rappresentanti delle più importanti agenzie di lavoro svedesi, si costituisce l'associazione delle agenzie per il lavoro ("*Bemmanningsforetagen*"), operava nel mercato svedese l'Organizzazione Svedese per il collocamento e la selezione del personale (SPUR). La SPUR, che rappresentava la voce del comparto delle agenzie per il lavoro, aveva stretto importanti relazioni con i sindacati. Le agenzie erano membri della SPUR e cooperavano con le più importanti organizzazioni dei datori di lavoro come, ad esempio, l'*Almega*.

Attualmente fanno parte della *Bemanningsforetagen* sia i datori di lavoro che le organizzazioni di settore all'interno di *Almega*, e la stessa è membro della *Svenskt Naringsliv* (l'omologa della Confindustria italiana).

4.5.2 Le caratteristiche del comparto

Per quanto riguarda i caratteri strutturali del comparto, nel 2004, secondo le statistiche, operano in Svezia 500 agenzie di lavoro con un incremento del 25% rispetto al 2001 in cui sono presenti 400 agenzie (19). Il valore economico del comparto, secondo i dati della *Bemmanningsforetagen*, ammonta nel 2004 a circa 870 milioni di euro.

Il comparto, che ha cominciato a svilupparsi agli inizi degli anni novanta nel settore amministrativo, si è poi allargato rapidamente ed è attualmente costituito da quattro società di grandi dimensioni, due delle quali sono società multinazionali che hanno scelto di espandersi entrando nel mercato svedese, adattando le strategie già utilizzate in altri paesi. Per il resto il settore è costituito da società svedesi prevalentemente indifferenziate.

La nascita delle società specialiste è avvenuta in un secondo momento: la prima agenzia specializzata nel settore della sanità, in particolare in quello infermieristico ha, infatti, iniziato la sua attività solo nel 1996. Le agenzie specialiste operanti in Svezia sono società che si sono sviluppate localmente e che spesso hanno operato precedentemente nel settore della sanità pubblica (come ad esempio la *Swede Temp Local Health*). Alcune delle società specializzate, nate a livello locale, hanno poi esteso la loro attività anche a livello nazionale, altre sono state acquisite da agenzie di più grandi dimensioni intenzionate a differenziare la loro attività.

Dall'analisi dei dati relativi alle imprese utilizzatrici, quelle con più di 100 addetti risultano essere le imprese che maggiormente ricorrono al lavoro temporaneo: il 42,4% di esse, infatti, utilizza lavoratori in somministrazione (*Tabella 7*).

---

(19) Bemanningsforetagen Statistik 2004.

Tabella 7

Utilizzo dei lavoratori nelle imprese utilizzatrici	
Classe di addetti	
20-99	> 100
18,40%	42,40%
Fonte: Bemanningsforetagen statistik 2004	

Il settore è cresciuto costantemente dal 1994 al 2000, come rivelano i dati relativi al numero dei lavoratori delle agenzie rilevati dalle associazioni di categoria. Il tasso di crescita è costante e nel 2000 si registra un aumento del 76,25% del numero di lavoratori; dall'anno successivo in poi, come nel resto dell'Europa, si assiste ad una diminuzione progressiva fino al 2003, anno in cui il numero dei lavoratori impegnati è pari a 28.700 unità con un decremento del 22% rispetto al 2002. Nel 2004 si registra una ripresa, con un aumento del 10% (*Tabella 8*).

Tabella 8

Numero dei lavoratori delle agenzie (1994-2004)		
Anno	**Numero lavoratori delle agenzie**	**Variazione**
1994	5.000	
1995	7.000	40,00%
1996	10.000	42,86%
1997	14.000	40,00%
1998	18.500	32,14%
1999	24.000	29,73%
2000	42.300	76,25%
2001	37.900	−10,40%
2002	36.900	−2,64%
2003	28.700	−22,22%
2004	31.500*	9,76%
Fonte: Bemanningsforetagen statistik 2004 * Secondo le statistiche pubblicate dalla CIETT il numero di lavoratori delle agenzie nel 2004 è pari a 40.000 unità.		

L'andamento positivo del settore è confermato dal tasso di penetrazione che passa dallo 0,77% del 2000 allo 0,96% rilevato nel 2001 su una forza lavoro totale pari a 4.300.000; nel 2003 il tasso di penetrazione è pari nuovamente allo 0,7%, mentre aumenta nel 2004, anno in cui su una forza lavoro pari a 4.500.000, il tasso è pari all'1% (20).

4.6 Il lavoro temporaneo in Gran Bretagna

4.6.1 Il framework regolativo

In Gran Bretagna, così come in Svezia, non esiste una normativa specifica che disciplini il settore in cui operano le agenzie per il lavoro, sebbene esistano procedure particolari per monitorare l'intero settore. Il quadro di riferimento è tracciato da due leggi: una del 1973 *(l'Employment Agency* Act), l'altra del 1994 (*Deregulation and Contracting Out Act*).

L'*Employment Agency Standards Office* (EASO), ufficio del Dipartimento di Commercio ed Industria, ha il compito di far rispettare *l'Employment Agency Act* e le altre leggi collegate nonché quello di controllare che l'attività delle agenzie sia svolta secondo gli standard richiesti. L'EASO ha la facoltà di bandire un'agenzia dal mercato in caso di condotta non conforme.

Il settore non ha particolari restrizioni: non è necessario richiedere una licenza o un'autorizzazione per lo svolgimento dell'attività, ma è sufficiente una dichiarazione alle autorità fiscali e l'iscrizione al registro commerciale. Inoltre, è possibile svolgere parallelamente anche attività di collocamento.

Lo status del lavoratore etichettabile come "temporaneo" è di più difficile definizione rispetto agli altri paesi europei.

La legislazione inglese non prevede limiti alla durata del contratto. Un elemento di differenziazione con la normativa applicata nei paesi dell'Europa continentale è rappresentato dall'assenza di limiti al ricorso al lavoro temporaneo, che è sempre lecito: l'unico divieto è rappresentato dall'impossibilità di sostituzione dei lavoratori in sciopero.

Formalmente i lavoratori temporanei hanno le stesse tutele degli altri lavoratori: il diritto di consultazione e di partecipazione presso l'impresa utilizzatrice dipende dal livello di sindacalizzazione e dalla *policy* del sindacato locale. I lavoratori, comunque, sono inclusi nel calcolo delle soglie per la partecipazione; inoltre, non è prevista la possibilità di sciopero per il lavoratore in somministrazione.

A differenza di paesi come Spagna, Francia e Germania non è stabilita per legge la parità di trattamento. Non esistono, infatti, parametri di riferimento per quanto riguarda il trattamento retributivo dei lavoratori temporanei, che spesso risulta inferiore a quello dei lavoratori dell'impresa utilizzatrice che svolgono mansioni analoghe.

---

(20) Per quanto riguarda i dati del 2004 è necessario precisare che il numero dei lavoratori impiegati è calcolato sulla base delle buste paga inviate e del numero di persone collocate nei mesi di giugno e dicembre. La media è stata estrapolata ed ha portato ad una stima, su base annua, per il 2004 di 31. 500 persone impiegate.

Va sottolineato come non siano stati conclusi accordi collettivi a livello nazionale, anche se la maggior parte delle grandi agenzie che operano nel settore ha stipulato accordi a livello aziendale. Rappresenta un'eccezione il PACT, l'associazione dei datori di lavoro nel settore cinematografico, che ha concluso un accordo con il sindacato che rappresenta i lavoratori delle agenzie ed i *freelance* del settore.

4.6.2 Le caratteristiche del comparto

La peculiarità della regolamentazione nel Regno Unito rende complessa la definizione dello status legale del lavoro delle agenzie e rende, pertanto, difficile un'analisi quantitativa del settore.

Il settore, cresciuto rapidamente negli anni novanta, è caratterizzato da agenzie per la maggior parte con approccio polifunzionale, indipendenti e di piccole dimensioni e da grandi imprese multinazionali (21). Numerosi sono gli operatori che diversificano la propria attività.

Secondo le stime del *Recruitment and Employment Confederation* (REC) nel 2002 l'intero settore vale circa 33,3 miliardi di euro (23 miliardi di sterline) in crescita del 132% rispetto al valore nel 1997 (14,3 miliardi circa).

La Gran Bretagna, dopo gli Stati Uniti, rappresenta la seconda industria nel mondo e la più grande in Europa.

La crescita del settore è confermata dall'aumento del numero delle agenzie per il lavoro, anche se gli incrementi annuali si riducono costantemente: nel 1997, infatti, il numero delle agenzie registra un aumento del 14,05% rispetto al 1996, mentre nel 2001 l'aumento rispetto all'anno precedente è del 6,10% (*Tabella 9*).

Tabella 9

Numero delle agenzie 1996-2001			
Anno	**Numero agenzie**	**Incremento**	**Variazione**
1996	7.745		
1997	8.833	1.088	14,05%
1998	9.908	1.075	12,17%
1999	10.570	662	6,68%
2000	11.173	603	5,70%
2001	11.855	682	6,10%
Fonte: Global Staffing Industry Report (2002)			

(21) Per una rassegna di dati quantitativi del settore si veda Ward K. (2005), *Making Manchester 'flexible': competition and change in the temporary staffing industry*, Geoforum 36.

In relazione al mercato di sbocco, rispetto al passato, le agenzie hanno ampliato il numero dei settori in cui operano: tradizionalmente hanno fornito lavoratori occasionali agli uffici ed alle amministrazioni pubbliche. Nella metà degli anni ottanta i dati rilevati dal *Federation of Recruitment and Employment Services* (FRES) indicano che la maggior parte dei lavoratori (61%) sono impiegati nel settore amministrativo, mentre solo il 16% svolge mansioni di scarsa qualificazione (*Tabella 10*).

Nel biennio 2001-02 la situazione è completamente diversa: le agenzie conquistano settori totalmente nuovi come quello della sanità, dell'istruzione o ancora quello finanziario, settori che si sono sviluppati tanto da rappresentare il 35% dell'intero comparto.

Va sottolineato, inoltre, come le agenzie per il lavoro stiano stringendo accordi e partnership con il governo locale e come siano state incoraggiate a realizzare accordi pubblico-privato con l'Ufficio di Collocamento Pubblico, a testimonianza della crescente fiducia che le parti sociali hanno ormai accordato all'intero comparto.

Il numero dei lavoratori impiegati dalle agenzie nel 2004 è pari a 1.434.000. La percentuale dei lavoratori interinali sul totale della forza lavoro è tra le più alte in Europa: nel 2004, ad esempio, la percentuale rilevata é addirittura pari al 5% (su un totale della forza lavoro pari a 28.216.000 unità). (22)

4.7 Il lavoro temporaneo in Olanda

4.7.1 Il framework regolativo

In Olanda nel corso degli anni si è assistito ad una riorganizzazione della legislazione del lavoro, allo scopo di promuovere il dinamismo e la flessibilità: ciò ha portato numerosi cambiamenti anche nella regolamentazione delle agenzie per il lavoro e sul tema della tutela diritti dei lavoratori. (23)

Il settore del lavoro temporaneo, che in passato era guardato con sospetto dai sindacati, è divenuto un comparto in cui le relazioni tra lavoratori e datori di lavoro, che partecipano insieme alle consultazioni sono regolamentate con chiarezza.

L'attività delle agenzie per il lavoro in Olanda non si limita solo alla somministrazione di lavoro, ma comprende una serie di servizi che vanno dal reclutamento e selezione all'*outplacement*.

Negli anni sessanta molti intermediari operavano illegalmente in numerosi settori. Il Governo interviene nel 1965, emanando il *Provision of Temporary Employment Act*, con cui si proibiva l'intermediazione di lavoro per profitto. Nonostante l'intervento legislativo, le agenzie per il lavoro e

(22) Ciett Statistics 2004.

(23) Per approfondimento cfr. Sol E. (2002), 'Targeting on transitions: employment services in the Netherlands', *Comp. Labor Law & Policy Journal* vol. 23.

Tabella 10

Percentuali di lavoratori temporanei per settore di attività		
	Lavoratori temporanei (FRES)	**Lavoratori temporanei (REC)**
	1985-1986	2001-2002
Amministrazione	61%	14,3%
Hotel e catering	7%	3,0%
Tecnici/ingegneri	7%	7,0%
Qualifiche non professionali	16%	
Impiegati		20,4%
Professional e management	1%	1,0%
Sanità	3%	22,0%
Informatica	5%	8,0%
Autisti	0%	8,9%
Istruzione	0%	3,6%
Financial	0%	2,2%
Altro	0%	9,4%
Fonte: Federation of Recruitment and Employment Services		

i broker rimasero attivi nel mercato del lavoro. La legge introduceva, pertanto, un sistema di licenze della durata di un anno, rilasciate dal Ministero degli Affari Sociali e fissava una serie di requisiti necessari per lo svolgimento dell'attività. Tra gli elementi caratterizzanti c'è la necessità di presentare una garanzia di solidità finanziaria, il divieto di impiegare i lavoratori temporanei nel settore delle costruzioni e dei porti. La legge, inoltre, fissa a sei mesi il limite massimo della durata del contratto di missione presso la stessa impresa utilizzatrice e garantisce l'equità di trattamento tra il lavoratore temporaneo ed il lavoratore dell'impresa.

Nel 1999 viene emanato il *Flexibility and Security-Act* che introduce alcune importanti novità nella normativa olandese. In primo luogo non viene più richiesta un'autorizzazione per inizio attività. Sono previste, inoltre, sanzioni per le agenzie che non pagano le tasse o i contributi, o che utilizzano immigrati entrati illegalmente nel paese.

La legge regola diverse tipologie di lavoro flessibile, regolarizzando il lavoro temporaneo, equiparando i diritti dei lavoratori a quelli dei lavoratori tipici.

Il modello olandese rappresenta un modo diverso ed originale di regolamentazione del comparto delle agenzie per il lavoro che si inserisce, però, in un disegno di riforma più ampio che ha coinvolto l'intero mercato

del lavoro. La nuova regolamentazione delle agenzie consiste essenzialmente in una serie di restrizioni sul rinnovo e sulla durata dei contratti.

Le agenzie per il lavoro non sono tenute al rispetto di specifici obblighi per iniziare o svolgere la propria attività. A differenza di ciò che accade nei paesi dell'Europa continentale non è obbligatoria la forma scritta per i contratti di lavoro.

Per quanto riguarda lo status del lavoratore temporaneo l'introduzione della nuova legislazione ha fatto chiarezza nella sua definizione: il lavoratore stipula, come accade altrove, un contratto di lavoro con l'agenzia di durata variabile.

Non ci sono settori in cui il ricorso al lavoro temporaneo è vietato, esistono solo alcune limitazioni in settori specifici (costruzioni, marittimo, trasporto di cose e persone) ed è fatto salvo il divieto di utilizzarlo per sostituire lavoratori in sciopero.

Non sono posti limiti alla durata della missione: il lavoratore può essere inviato all'impresa utilizzatrice anche a tempo indeterminato.

Per quanto concerne la tutela ed i diritti dei lavoratori è garantita la parità di trattamento: ai lavoratori temporanei è riconosciuto un trattamento paritario rispetto ai dipendenti delle imprese utilizzatrici con mansioni analoghe.

Per quanto riguarda i diritti sindacali, i lavoratori interinali possono votare per le elezioni degli organi dell'agenzia trascorse 26 settimane dalla stipula del contratto. Possono anche candidarsi come rappresentanti dopo un anno, beneficiando, inoltre, delle disposizioni del contratto collettivo applicabile al personale permanente dell'impresa utilizzatrice. Non possono partecipare, però, ai consigli di impresa né scioperare.

I contratti collettivi del 1996, firmati da tutte le parti sociali, regolano il sistema "a fasi" che rende peculiare e originale il modello olandese (il cosiddetto"*Polder Model*").

Il sistema delle fasi differenzia il rapporto tra il lavoratore e le agenzie in base alla durata del contratto. In particolare, maggiore è la durata del contratto con l'agenzia, maggiori sono i vantaggi ed i privilegi di cui gode il lavoratore.

Quattro sono le fasi previste dal modello olandese (*Tabella 11*) (24):

Fase I. Durata 1giorno-26 settimane (25): rientrano in questa tipologia i lavoratori con una missione di almeno un giorno che non supera le 26 settimane. Se durante la missione il lavoratore si ammala e deve interrompere le prestazioni, riceverà un'indennità per la malattia (che non può superare il 90% dello stipendio fino ad allora ricevuto); mentre nel caso di conclusione fisiologica della missione riceverà un'indennità per la disoccupazione se non impiegato in altra missione.

---

(24) Si veda Storrie D. (2002), *op.cit*.

(25) Le settimane non devono essere per forza consecutive; si considera una settimana di lavoro quella in cui almeno un'ora di lavoro è stata svolta.

Tabella 11

Le Fasi del modello olandese			
Fase I	**Fase II**	**Fase III**	**Fase IV**
1-26 settimane	6- 12 mesi	3a:18mesi	Da 18 mesi in poi
		3b: 36 mesi	Da 36 mesi in poi

Fase II. Durata della missione prolungata oltre le 26 settimane ma entro i 12 mesi: la fase comincia con un colloquio per capire le esigenze di formazione del lavoratore. In questa fase i lavoratori con un età superiore ai venti anni iniziano ad accumulare contributi per la pensione.

Fase III. a) Durata della missione prolungata oltre i 12 mesi e fino a 18 mesi nella stessa impresa: al lavoratore viene garantita un'indennità in caso di interruzione della missione e viene comunque stipulato un contratto a termine di tre mesi.

b) Durata della missione prolungata oltre i 12 mesi e fino a 36 mesi ma in imprese diverse: in questo caso solo dopo 36 mesi il lavoratore può accedere alla quarta fase.

Fase IV. Da 18 mesi in poi (e lavoratori fase 3 b): il lavoratore stipula un contratto a tempo indeterminato con l'agenzia a cui si applicano le procedure per il licenziamento previste per un qualsiasi datore di lavoro.

Se un lavoratore durante la prima fase non lavora per l'agenzia per più di un anno i diritti acquisiti si azzerano e dovrà ricominciare da zero. Se il lavoratore si trova in una fase dalla 2 in poi e non lavora per un periodo superiore ai tre mesi, i suoi diritti si azzerano e ripartirà dall'inizio della fase in cui si trovava.

4.7.2 Le caratteristiche del comparto

Nel 2004 le agenzie per il lavoro presenti in Olanda sono 1.250, con un totale di 4.200 filali, con un numero medio di filiali per agenzia pari a 3,36.

Il comparto delle agenzie per il lavoro si è notevolmente sviluppato tra il 1992 ed il 2001, anni in cui si registra un aumento di tutte le forme di lavoro flessibile.

In particolare, analizzando il numero di ore lavorate, nel 1998 i lavoratori delle agenzie lavorano per un totale di 375 milioni di ore (pari a 180.000 lavoratori *full time*). Dal 1999 in poi, invece, si assiste ad un continuo decremento del monte ore relativo ai lavoratori con contratti di durata limitata (184.000 lavoratori *full time*). Nel 2000 si assiste ad un leggero calo: i lavoratori delle agenzie, infatti, lavorano per un totale di 364 milioni di ore pari a circa 175.000 lavoratori *full time*, novemila in meno rispetto all'anno precedente.

Nel 2004 si assiste ad una ripresa, il totale dei lavoratori delle agenzie risulta essere pari a 223.000 unità *full time*. In particolare nel terzo quadri-

mestre del 2004 si rileva un aumento dell'8% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

Il comparto delle agenzie per il lavoro fa registrare, infatti, nel 2004 una crescita confermata dall'aumento del fatturato per la prima volta in due anni.

L'aumento del fatturato è principalmente dovuto all'incremento della domanda di lavoratori temporanei per progetti di durata limitata, in cui i lavoratori sono impiegati senza aver stipulato un contratto permanente con l'agenzia, soprattutto nei settori dell'industria manifatturiera e dell'ingegneria.

Il tasso di penetrazione del lavoro temporaneo sulla forza lavoro olandese è cresciuto dal 1992 fino al 2001, anno in cui risulta essere pari al 4,5%; da questo anno in poi il tasso di penetrazione decresce sensibilmente, arrivando nel 2004 ad essere pari al 2,5% su una forza lavoro totale di circa sette milioni (*Tabella 12*).

4.8 Due esperienze extraeuropee: il Giappone e gli Stati Uniti

4.8.1 Il Giappone

In Giappone nel 1986 con l'introduzione della legge sul lavoro temporaneo (*Rôdôsha Haken-hô*) l'attività delle agenzie, vietata fin dal 1947 dalla più ampia legislazione sul lavoro (*Shokugyô Antei-hô*), viene legalizzata. Inizialmente, la legge pone dei vincoli ai settori di attività in cui si può utilizzare il lavoro temporaneo definendo in modo chiaro i tredici settori in cui ne è consentito l'utilizzo (divenuti sedici nel 1988).

Tabella 12

Evoluzione del tasso di penetrazione del lavoro temporaneo	
Anno	**Tasso penetrazione (%)**
1992	1,90%
1997	3,80%
1998	3,80%
1999	3,70%
2000	nd
2001	4,50%
2002	2,80%
2003	nd
2004	2,50%
Fonte: Ufficio Centrale di Statistica	

La struttura industriale del Giappone, nel corso degli ultimi anni, ha subito una trasformazione profonda, passando da un'economia essenzialmente basata sull'industria manifatturiera ad una focalizzata sul terziario, in particolare sui servizi. Con l'avanzare dell'economia dei servizi aumenta anche l'impiego di lavoratori atipici, tra i quali figurano anche i lavoratori delle agenzie.

Dal 1992 in poi, l'utilizzo dei lavoratori temporanei rappresenta per le imprese un modo per ridurre i costi e far fronte ad un prolungato periodo di stagnazione economica del paese. In questi anni si accende un dibattito nel mondo delle imprese sulla necessità di una riforma del sistema del lavoro per far fronte alla recessione economica in atto. Negli stessi anni il Ministero del lavoro inizia a lavorare alla riforma della legge introdotta nel 1986 (*Rôdôsha Haken-hô*) con l'obiettivo di renderla più flessibile e meno restrittiva, riducendo progressivamente l'ambito del divieto di utilizzo in alcuni settori ed i limiti alla durata del contratto. La revisione dell'ordinamento giuslavoristico si è reso necessario anche per fronteggiare il dilagante fenomeno dell'utilizzo illegale dei lavoratori temporanei.

Nel 1997 viene recepita la Convenzione n. 181 dell'ILO che sancisce una serie di standard per la tutela dei lavoratori. Nel 1999 inizia il processo di revisione della legge: la riforma prevede la possibilità di utilizzare i lavoratori temporanei in tutti i settori fatta eccezione per alcune tipologie di lavoro espressamente indicate dalla legge; viene estesa, inoltre, la durata massima della missione.

Il processo di revisione del sistema di lavoro giapponese termina con l'emanazione, nel giugno 2003, di una nuova legge, entrata in vigore, però, solo nel marzo del 2004.

La nuova regolamentazione apporta una serie di emendamenti alla legge originaria tra i quali è importante sottolineare:

- la semplificazione delle procedure relative ai permessi ed alle registrazioni necessari per l'inizio dell'attività;
- la maggiore chiarezza nella definizione delle responsabilità dell'agenzia e dell'azienda utilizzatrice nei confronti del lavoratore;
- l'estensione della durata delle missioni.

Il modello giapponese presenta alcuni elementi distintivi: esistono due diverse tipologie di agenzie per il lavoro in relazione alle modalità di applicazione dello strumento e due diversi modelli di impiego dello stesso (26).

---

(26) Si vedano Imai J. (2004), *The Rise of Temporary Employment in Japan: Legalisation and Expansion of a Non-Regular Employment Form*, Duisburg Working Papers on East Asian Studies, No. 62; Shire K.A. (2002), *Stability and Change in Japanese Employment Institutions: The Case of Temporary Work*, ASIEN, 84.

Il primo modello (*jôyô-gata*) prevede che i lavoratori temporanei siano assunti dall'agenzia. È prevista dal modello anche un'indennità di disponibilità tra una missione e l'altra a favore del lavoratore.

Il secondo modello (*tôroku-gata*), cosiddetto "registrato", è simile per modalità e caratteristiche a quello applicato nella maggior parte dei paesi europei, dove gli aspiranti lavoratori si iscrivono ad un'agenzia stipulando con essa un contratto di durata pari all'effettivo impiego presso l'impresa utilizzatrice. Solo per questo modello è obbligatoria l'autorizzazione del Ministero del Lavoro.

In funzione dei due modelli di impiego esistono due differenti tipologie di agenzie: le "*ippan*", sono obbligate alla richiesta di un'autorizzazione per lo svolgimento dell'attività e per l'apertura di nuove filiali, e devono rispettare, inoltre, una serie di vincoli organizzativi ed economici. Una volta richiesta l'autorizzazione per la modalità di impiego *tôroku-gata*, possono comunque utilizzare anche il modello *jôyô-gata* per il quale non sussiste obbligo di autorizzazione.

Le agenzie "*tokutei*", invece, non sono soggette ad obbligo di autorizzazione e possono solo assumere lavoratori solo secondo il modello *jôyô-gata*.

In generale la legge a tutela del lavoratore sancisce una serie di obblighi a carico dell'impresa utilizzatrice e dell'agenzia. In particolare, l'agenzia per il lavoro deve stipulare con l'azienda utilizzatrice un contratto di fornitura, far sì che i termini del contratto di lavoro siano chiari al lavoratore ed occuparsi della sicurezza sociale dello stesso. Per quanto riguarda l'azienda utilizzatrice deve, invece, rendere note le informazioni relative alle condizioni e alle ore di lavoro, assicurare un ambiente di lavoro salubre e sicuro, provvedere alla formazione e all'addestramento dei lavoratori.

Come regola generale, alla luce della riforma, il lavoro temporaneo è ammesso in tutti i settori, fatta eccezione per i seguenti:

- costruzioni;
- porti;
- servizi di sicurezza;
- sanità;
- professionali (avvocati, commercialisti).

Un'altra particolarità del sistema giapponese si riscontra nella durata del contratto; la regola generale stabilisce che non possa essere superiore a tre anni, ma ci sono una serie di eccezioni (*Tabella 13*).

I lavori che richiedono specializzazione o particolari competenze sono elencati in modo dettagliato dalla legge: si tratta di numerose attività tra cui, ad esempio, lo sviluppo dei sistemi informativi, la ricerca e sviluppo, il telemarketing, il lavoro di segreteria, le attività finanziarie, l'attività di investigazione ecc..

Tabella 13

La durata del contratto per tipologia di attività	
Lavori specializzati o che richiedano esperienza	Nessun limite
Lavori a progetto (con scadenza determinata)	3 anni
Lavori a progetto (senza scadenza)	Nessun limite
Sostituzioni per malattia, maternità etc.	Nessun limite
Manifatturieri	1 anno
Lavori della terza età	3 anni
Altre occupazioni	Fino a 3 anni

Per quanto concerne il numero delle agenzie per il lavoro presenti nel paese, i dati CIETT del 2004, indicano la presenza in Giappone di 17.500 agenzie con un totale di 22.148 filali e un numero medio di filali per agenzia pari a 1,27. Il comparto delle agenzie per il lavoro risulta essere molto frammentato e caratterizzato, analogamente a quanto riscontrato nel comparto tedesco, dalla presenza di numerose agenzie mono-filiale.

Il numero dei lavoratori delle agenzie dal 1986, anno di legalizzazione delle stesse, è in costante crescita: ad un anno dalla regolarizzazione del settore il numero dei lavoratori è passato da 144.000 a 268.000, con un incremento dell'86%; fino al 1992 il numero risulta ancora in crescita, anche se a tassi decrescenti. Nel 1993 si registra, invece, una battuta d'arresto: il numero dei lavoratori, infatti, passa dalle 654.000 alle 575.000 unità, con un decremento del 12%. Negli anni successivi si inverte nuovamente il trend.

Nel 2001 si contano, secondo le statistiche del Ministero del lavoro giapponese, 1.748.000 lavoratori temporanei (*Tabella 14*) (27).

Il tasso di penetrazione fa registrare una crescita costante: nel 2001 è pari a 0,58% mentre nel 2004 è pari all'1,3% (*Tabella 15*).

Tabella 14

Numero dei lavoratori delle agenzie (1986-2001)		
Anno	**Numero di lavoratori temporanei**	**Variazione**
1986	144.000	
1987	268.000	86,1%
1988	312.000	16,4%

(27) I dati Ciett, non in linea con quelli del Ministero nipponico, segnalano per il 2004 un numero pari a 900.000 unità.

Numero dei lavoratori delle agenzie (1986-2001)		
Anno	**Numero di lavoratori temporanei**	**Variazione**
1989	427.000	36,9%
1990	510.000	19,4%
1991	631.000	23,7%
1992	654.000	3,6%
1993	575.000	-12,1%
1994	576.000	0,2%
1995	612.000	6,3%
1996	720.000	17,6%
1997	855.000	18,8%
1998	895.000	4,7%
1999	1.067.000	19,2%
2000	1.386.000	29,9%
2001	1.748.000	26,1%
Fonte: Ministero del lavoro giapponese		

Tabella 15

Evoluzione del tasso di penetrazione	
Anno	**Percentuale penetrazione**
1999	0,50%
2000	0,67%
2001	0,58%
2004	1,3%
Fonte: Ministero del lavoro giapponese	

4.8.2 Gli Stati Uniti

Descrivere le caratteristiche del lavoro temporaneo negli Stati Uniti e confrontarle con le realtà europee risulta difficile, date le differenze terminologiche e i diversi modi di considerare le forme di lavoro temporaneo.

Negli Stati Uniti, fin dagli anni ottanta, ci si riferisce a forme di lavoro contingente o non standard per individuare le nuove forme di lavoro flessibile; meno utilizzato è il termine “atipico”, largamente diffuso nella terminologia europea.

All'interno dell'ampia categoria del lavoro contingente si comprende, così come stabilito dal BLS (*Bureau of Labor Statistics*) (28), anche la somministrazione di lavoro effettuata attraverso le agenzie.

A differenza dell'Europa in cui, come sottolineato, è presente un alto livello di regolamentazione specifica, e del Giappone, che si colloca quasi in posizione intermedia con un sistema che fa registrare livelli di regolamentazione crescenti, negli Usa non esiste una regolamentazione precisa e dettagliata che disciplini le forme di lavoro flessibile.

I lavoratori temporanei, sono soggetti, quindi, alla generica legge sul lavoro, sebbene questa ponga delle restrizioni relative alla rappresentanza sindacale ed alla contrattazione collettiva per alcune categorie di lavoratori contingenti, che è principalmente finalizzata a garantire il più possibile la parità di trattamento a tutti i lavoratori (soprattutto per evitare comportamenti discriminanti sul genere, la razza, la religione e simili).

Non esistono molti dati disponibili circa la conclusione di accordi sui temi delle nuove forme di lavoro, sebbene si riscontri un interesse crescente all'interno dei sindacati.

Interessante è l'esempio dei sindacati membri dell'NAFFE (*North American Alliance for Faire Employment*), una rete di organizzazioni che si occupa dello sviluppo del lavoro contingente e del suo impatto sul benessere del lavoratore e che è più interessato alla parità della retribuzione, dei benefits e della protezione sociale, piuttosto che alla parità di status lavorativo.

L'agenzia per il lavoro, oltre alla somministrazione di lavoro, fornisce solitamente anche servizi di reclutamento e selezione.

I costi per la Sicurezza Sociale e l'indennità di disoccupazione sono a carico dell'agenzia.

Inoltre, alcune agenzie, oltre ad offrire benefit come i giorni di vacanza pagati e l'assicurazione, hanno un consulente per la carriera che supporta l'agenzia nella scelta dei lavoratori migliori da collocare in posizioni professionali di riguardo.

È difficile delineare le caratteristiche quantitative del comparto delle agenzie per il lavoro americane, data la non facile comparabilità dei dati e l'eterogeneità delle fonti.

Non sono sempre disponibili, inoltre, dati relativi al solo comparto delle agenzie, ma piuttosto relativi all'intero settore del lavoro contingente.

Anche negli Stati Uniti, così come nella maggior parte dei paesi europei, si

---

(28) Il BLS (Bureau of Labor Statistics) ha classificato 8 categorie:
1) Temporary agency workers;
2) On-call workers;
3) Contract company workers;
4) Direct-hire temporary workers;
5) Independent contractors;
6) Regular self-employed (excluding independent contractors);
7) Regular part-time workers;
8) Regular full-time workers.

assiste negli anni novanta ad un rapido sviluppo del comparto delle agenzie per il lavoro. Il tasso di penetrazione passa, infatti, dall'1,2% al 2,6% (29).

Per quanto riguarda il numero dei lavoratori delle agenzie, non sono disponibili dati facilmente confrontabili con quelli europei. Nel 1995, ad esempio, si contano 1.181.000 lavoratori delle agenzie. I dati rilevati nel febbraio 1999 non subiscono forti variazioni: si contano, infatti, 1,2 milioni di lavoratori delle agenzie (lo 0,9% della forza lavoro totale).

Nel 2004, secondo i dati CIETT, i lavoratori delle agenzie risultano essere 2.550.000, con un tasso di penetrazione pari a 1,93% (calcolato su una forza lavoro pari a 131.500.000 unità) (30).

4.9 Un confronto di sintesi

Dall'analisi effettuata sulla legislazione vigente nei diversi paesi europei risulta evidente che, a fronte di numerose differenze, esiste un unico elemento comune a tutti: la presenza di una relazione triangolare che lega il lavoratore, l'agenzia per il lavoro e l'impresa utilizzatrice.

I paesi europei su cui si è concentrata l'analisi differiscono per struttura del mercato del lavoro, tradizioni culturali, forza e ruolo delle organizzazioni sindacali ecc.. È possibile, però, almeno per quanto riguarda la normativa, evidenziare alcune caratteristiche di omogeneità: nei paesi dell'Europa continentale (ai quali oltre a Spagna, Francia e Germania si aggiungono Belgio, Lussemburgo e Portogallo) è presente una regolamentazione dettagliata che definisce un chiaro sistema di autorizzazioni e licenze di cui le agenzie necessitano per lo svolgimento dell'attività, definendo la durata dei contratti. Il modello di regolamentazione tedesco, però, differisce leggermente dai modelli applicati in Francia e Spagna, in cui sono stabiliti per legge i casi in cui si può fare ricorso ai lavoratori delle agenzie.

Sebbene si tratti di un gruppo di paesi simili per tipologia di normativa applicata, esiste comunque una grande eterogeneità dovuta ai diversi momenti storici in cui il lavoro temporaneo è stato introdotto nei diversi paesi. Ad esempio, in Francia ed in Belgio, paesi con una lunga storia alle spalle, il comparto è molto sviluppato e le imprese fanno largo uso dei lavoratori delle agenzie, mentre in Italia ed in Spagna l'introduzione, solo di recente, di una regolamentazione specifica, ha fatto sì che il mercato si sviluppasse con tassi molto elevati solo negli ultimi anni.

I paesi anglofoni (Regno Unito e Irlanda) hanno una legislazione in materia di lavoro molto liberista. Lo status del lavoratore delle agenzie non è di

---

(29) Houseman S.N., Kalleberg A.L., Erickeck G. (2003) The role of temporary help employment in tight labor markets, *Industrial and Labor Review*.

(30) I dati relativi al numero di lavoratori sono discordanti: nel 2004 secondo l'ASA (*American Staffing Association*) le società di *staffing* americane impiegano una media di 2,5 milioni di lavoratori al giorno, considerando sia i lavoratori temporanei dell'agenzia sia quelli a contratto (*contract workers*). Nel 2005, secondo il BLS, si contano 1,2 milioni di lavoratori delle agenzie (il 0,9% della forza lavoro totale).

semplice definizione: può essere considerato come dipendente dell'agenzia, dell'impresa utilizzatrice o addirittura come un lavoratore autonomo: ciò rende di difficile definizione il numero di lavoratori presenti nel comparto.

I paesi scandinavi (Danimarca, Finlandia e Svezia) non hanno una legislazione specifica in materia, il lavoro temporaneo non è una forma distinta di attività, ma il lavoratore è tutelato sia dalle leggi statutarie, sia dalla contrattazione collettiva.

L'Olanda, infine, ha un modello peculiare (il cosiddetto"*Polder Model*") introdotto nel 1999 (31), in cui non esistono barriere all'entrata nel settore o restrizioni particolari all'uso dei lavoratori temporanei nelle imprese, mentre esistono norme dettagliate che disciplinano i contratti tra l'agenzia ed il lavoratore. Peculiare risulta essere il fatto che la regolamentazione si concentra sul lavoratore più che sulle agenzie: il modello "a fasi" rappresenta sicuramente l'elemento di più forte originalità del sistema olandese rispetto a quello degli altri paesi.

Risulta più complesso, invece, effettuare un confronto tra le caratteristiche quantitative del comparto nei diversi paesi. Come già sottolineato, il primo problema riguarda la differenza tra le normative vigenti nei paesi oggetto di analisi: le diverse forme legislative, definendo differenti istituti, contribuiscono a rendere più complessa la comparabilità tra i paesi. Un'altra difficoltà riguarda l'analisi dei dati e delle statistiche relative al settore delle agenzie per il lavoro: le fonti utilizzate, rappresentate per la maggior parte dagli Uffici Centrali di Statistica e dai Ministeri del Lavoro dei singoli paesi, non hanno a disposizione dati aggiornati e sufficienti informazioni per un confronto significativo. È possibile, talvolta, ottenere dati specifici solo grazie alle associazioni delle agenzie. Inoltre, va ricordata la varietà e l'eterogeneità delle fonti utilizzate e della tipologia di dati statistici raccolti che non semplifica il confronto tra i paesi (32).

Nella tabella seguente sono presentati alcuni dati di sintesi relativi al comparto nei paesi oggetto di analisi nel presente lavoro (*Tabella 16*).

Un primo confronto riguarda il numero delle agenzie operanti: il numero più alto è riscontrabile in Giappone. Per quanto riguarda la sola Europa, invece, il numero più alto si registra nel Regno Unito paese in cui le agenzie per il lavoro operano da più tempo e che fa un ampio ricorso a questo strumento. Il valore del comparto inglese, rappresentato dal fatturato, è il più alto fra i paesi oggetto di analisi.

Un dato interessante è costituito dal numero delle filiali attraverso cui le agenzie operano sul territorio: confrontando il numero medio di filiali per agenzia in Spagna ed in Francia si evince che in entrambi i paesi il comparto è caratterizzato da un grado di frammentazione elevato con un

---

(31) Prima di tale data la regolamentazione olandese poteva essere considerata simile a quella dei paesi continentali, per approfondimenti si veda StorrieD. (2002), *op.cit*.

(32) Sul tema si veda Neugart M., Storrie D. (2004), *Temporary work agencies and equilibrium unemployment*, Working Paper no. 02.6, Program for the Study of Germany and Europe.

Tabella 16

Dati di sintesi (2004)						
	Numero agenzie	Numero filiali	Nr medio filiali per agenzia	Numero lavoratori	Tasso di pene-trazione	Fatturato (milioni di euro)
Gran Bretagna	11.855 (2001)			1.434.000	5%	33.368
Francia	1.000	6.300	6,30	569.300 (FTE)	2,10%	18.000
Olanda	1.250	4.200	3,36	223.000	2,50%	6.682
Germania	4.526	7.153	1,58	344.000	1%	6.400 (2003)
Italia	74	2.400	32	154.410	0,63%	4.000
Spagna	380	1.953	5,14	150.000	0,80%	2.300
Svezia	500			40.000	1%	870
Giappone	17.500	22.148	1,27	900.000	1,30%	18.750
Usa				2.550.000	1,93%	
Fonte: nostre rielaborazioni da fonti diverse (Ciett e Istituzioni dei singoli paesi)						

numero medio di filiale per agenzia relativamente basso. In Francia, dove il settore è presente da molti più anni, il numero di agenzie attive è più del triplo di quelle attualmente presenti in Spagna, dove il settore è in fase di crescita.

La situazione è ancora più frammentata in Germania ed in Giappone dove si riscontra la presenza di numerose agenzie mono-filiale: il numero medio di filiali per agenzia è, infatti, rispettivamente di 1,58 e 1,27. I dati relativi al tasso di penetrazione mostrano come, per quanto riguarda l'Europa, il tasso più alto si registri in Gran Bretagna (seconda per ampiezza della forza lavoro) con un tasso del 5%, seguita dall'Olanda, dalla Francia, dalla Germania, dalla Svezia e dalla Spagna.

Capitolo 5

I principali concorrenti delle Agenzie (1)

5.1 Premessa

L'obiettivo di questo capitolo è fornire un quadro delle principali tipologie di concorrenti delle agenzie per il lavoro generaliste. In particolare, sono sinteticamente descritte le attività degli intermediari, delle società che si occupano di ricerca e selezione del personale e delle agenzie di supporto alla ricollocazione professionale. Nella scelta della chiave di lettura sono state considerate sia la classificazione fornita dall'*International Labour Office* (2) sia, al contempo, l'ordine (stabilito dal legislatore attraverso il D.Lgs. 276/2003) delle tipologie di servizi erogabili che costituiscono le principali attività che una agenzia del lavoro può svolgere. A conclusione del capitolo è fornita una breve descrizione dei portali per il lavoro.

L'analisi non comprende le agenzie specialiste che erogano fornitura professionale di manodopera esclusivamente per la realizzazione di servizi o attività espressamente individuate dalla legge o dalla contrattazione collettiva (3) e che rientrano nella categoria degli *skill providers* (4), poiché alla

(1) Il presente capitolo è stato curato da Gilda Antonelli.

(2) ILO "Convention on Private Employment Agencies" n° 181, 1996. Per una classificazione più esaustiva si rimanda al primo capitolo.

(3) Le società di *staff leasing* presentano due peculiarità principali: la tipologia di lavoro somministrato può essere solo a tempo indeterminato; tale somministrazione è limitata esclusivamente alle attività per cui è ammesso questo tipo di servizio. La somministrazione di lavoro a tempo indeterminato è ammessa: a) per servizi di consulenza e assistenza nel settore informatico, compresa la progettazione e manutenzione di reti intranet e extranet, siti internet, sistemi informatici, sviluppo di software applicativo, caricamento dati; b) per servizi di pulizia, custodia, portineria; c) per servizi da e per lo stabilimento, di trasporto di persone e di trasporto e movimentazione di macchinari e merci; d) per la gestione di biblioteche, parchi, musei, archivi, magazzini, nonché servizi di economato; e) per attività di consulenza direzionale, assistenza alla certificazione, programmazione delle risorse, sviluppo organizzativo e cambiamento, gestione del personale, ricerca e selezione del personale; f) per attività di marketing, analisi di mercato, organizzazione della funzione commerciale; g) per la gestione di call-center,

sezione II dell'albo ad essi dedicata, al momento non risulta registrata alcuna agenzia.

La nuova normativa, nell'abolire il vincolo di esclusività dell'oggetto sociale per le agenzie per il lavoro, ha di fatto autorizzato le società di somministrazione che si configurano come generaliste a svolgere tutte le attività connesse con i servizi al lavoro. Tale "liberalizzazione" ha migliorato l'organizzazione dei servizi al lavoro delle agenzie stesse, poiché le ha messe in condizione di erogare sia ai lavoratori, sia alle aziende un pacchetto personalizzato ed integrabile a diversi livelli ed in differenti stadi della vita lavorativa. Al contempo, ha reso più complessa la gestione strategica poiché ha ampliato il numero dei concorrenti nell'ambito dei diversi servizi erogabili.

È possibile individuare concorrenti potenziali delle agenzie polifunzionali utilizzando il mercato di riferimento e, quindi, prendendo in considerazione sia il macro-target dei clienti costituito dal singolo lavoratore, sia quello costituito dalle aziende.

Rispetto al target costituito dal cliente-lavoratore, le agenzie generaliste possono assumere un duplice ruolo: agenzie di mediazione o datore di lavoro a tempo determinato o indeterminato.

Nella ricerca dell'impiego l'aspirante lavoratore può decidere di gestire in proprio il processo, contattando autonomamente le organizzazioni che offrono lavoro (5). In alternativa, può ricorrere a servizi di mediazione che, a seconda della fase della vita lavorativa (ricerca di prima occupazione o di nuove posizioni lavorative motivate dalla volontà del dipendente stesso) e del livello professionale dell'individuo in cerca di occupazione, potranno essere erogati da attori differenti. In tal senso è più probabile che aspiranti lavoratori giovani e con un più elevato livello di competenze utilizzino siti

---

nonché per l'avvio di nuove iniziative imprenditoriali nelle aree Obiettivo 1 di cui al regolamento (CE) n. 1260/1999 del Consiglio, del 21 giugno 1999, recante disposizioni generali sui Fondi strutturali; h) per costruzioni edilizie all'interno degli stabilimenti, per installazioni o smontaggio di impianti e macchinari, per particolari attività produttive, con specifico riferimento all'edilizia e alla cantieristica navale, le quali richiedano più fasi successive di lavorazione, l'impiego di manodopera diversa per specializzazione da quella normalmente impiegata nell'impresa. Art. 20, comma 3 lett. da a ad h del D. Lgs.. 276/2003. È possibile per le agenzie specialiste, richiedere l'autorizzazione per ogni tipo di attività nell'ambito della quale intendano svolgere somministrazione di lavoro.

(4) Si veda de Koningj., Denys J. e Walwei U (1999), Deregulation in placement services: a comparative study for eight EU countries, European Commission Directorate-General for Employment, Industrial Relations and Social Affaire Directorate V/A.2, January.

(5) Sempre più spesso, anche grazie alla diffusione delle ICT che permettono di acquisire notizie sulle aziende operanti a livello internazionale, gli aspiranti lavoratori inviano il proprio curriculum direttamente alle realtà più visibili o nelle quali sono interessati a lavorare e, in molti casi, senza che vi sia alcuna specifica necessità manifestata dall'organizzazione stessa.

web specialistici (6), Università e centri di formazione o intermediari specializzati, mentre coloro che posseggono un livello più basso di competenze si affidino più facilmente ad agenzie di somministrazione di lavoro o ad intermediari istituzionali (Comuni, Camere di Commercio, sindacati, ecc.) (*Tabella 1*).

Nel caso in cui l'agenzia si configuri come datore di lavoro dell'individuo in cerca di occupazione, la variabile discriminante, che può determinare il livello di competizione tra agenzie generaliste (in grado di somministrare lavoro a tempo determinato ed indeterminato senza limiti settoriali) e specialiste (autorizzate a somministrare esclusivamente lavoro nei casi previsti dalla normativa) consiste nella coerenza delle competenze possedute dall'aspirante lavoratore con i ruoli da ricoprire nei settori autorizzati.

Dal lato della clientela-obiettivo, rappresentata dalle aziende, diversi sono i bisogni potenzialmente manifestabili ed è possibile correlarli alle fasi del ciclo di vita della risorsa umana. Quest'ultimo all'interno di una azienda può essere diviso in tre fasi: la fase precedente al suo ingresso, quella di permanenza all'interno della struttura e quella di uscita.

Per quanto riguarda la fase precedente all'ingresso, le aziende possono decidere di gestire al proprio interno solo parte o l'intero processo di ricerca e selezione. In particolare, le imprese di piccole dimensioni si rivolgono maggiormente ad un mercato del lavoro locale e svolgono direttamente il processo di reclutamento e selezione delle risorse umane, spesso non avvalendosi di strumenti e competenze specifiche. In un contesto economico quale quello italiano, caratterizzato da una così alta presenza di micro-imprese, è lo stesso imprenditore che si attiva utilizzando i canali informali (poiché solitamente considera il contatto amicale una garanzia di affidabilità e, quindi, di minore conflittualità nel rapporto di lavoro che sta instaurando) o gli intermediari pubblici (ad esempio i Centri per l'Impiego) per acquisire le potenziali candidature e svolgere personalmente la selezione tra queste.

Al crescere della dimensione aziendale, aumenta l'utilizzo del passaparola tra dipendenti, delle inserzioni e il ricorso agli archivi interni di nominativi di potenziali candidati. Secondo una recente indagine (7), i canali di ricerca e selezione informali e la gestione del processo all'interno

---

(6) Molte analisi di mercato rivelano, inoltre, che la parte di popolazione che usa Internet è mediamente più qualificata di quella che non lo usa. Si veda Lembi F. (2002), Cercasi lavoro on line. Apogeonline http://www.apogeonline.com. Un'indagine condotta da Jobpilot nel 2003 afferma che l'utilizzo maggiore di Internet è diffuso nel nord Italia e tra le persone con un livello culturale e professionale medio alto.

(7) L'indagine, commissionata dal Servizio Lavoro della Provincia di Torino, è stata condotta nel 2003 da R&P, in Associazione Temporanea d'Impresa con METIS - Ricerche di Torino. È stato somministrato un questionario ad un campione rappresentativo di imprese private di Torino, al fine di valutare le modalità con cui le stesse reclutano il personale. La popolazione di imprese oggetto della ricerca è costituita dalle 37.927

Tabella 1 – **Gli intermediari nel target dei lavoratori**

Livello professionale	Prima occupazione	Occupazioni successive
Basso	Centri per l'Impiego Agenzie di somministrazione Canali informali Intermediari istituzionali	Centri per l'Impiego Agenzie di somministrazione Canali informali Intermediari istituzionali
Medio	Agenzie di intermediazione Autocandidatura Siti *web* Istituzioni formative Intermediari specializzati	Agenzie di intermediazione Autocandidatura Società di ricerca e selezione Intermediari specializzati
Alto	Università Siti *web* Autocandidatura Agenzie di ricerca e selezione Intermediari specializzati	Autocandidatura Agenzie di ricerca e selezione *Head Hunters*

dell'azienda sono più diffusi rispetto a quelli formalizzati e gestiti esternamente: l'81,61% delle imprese afferma di organizzare la ricerca di personale autonomamente, mentre solo il 18,39% si avvale anche dell'ausilio di servizi esterni. Entrando nel dettaglio dei canali di selezione utilizzati, i contatti parentali e amicali sono lo strumento a cui maggiormente si fa ricorso (57,08% delle imprese), cui segue la ricerca da archivio interno (14,71%) e le segnalazioni dei dipendenti (14,14%). I risultati della ricerca sottolineano le modalità sostanzialmente informali, che caratterizzano la ricerca di lavoro nel mercato italiano. I contatti parentali ed amicali risultano essere utilizzati per la ricerca e la selezione di tutte le qualifiche professionali, soprattutto nei settori delle costruzioni, turistico-alberghiero e dei servizi alle imprese. Le segnalazioni dei dipendenti sono più diffuse nella ricerca di dirigenti, impiegati direttivi e impiegati esecutivi, soprattutto nel settore del commercio, in quello manifatturiero e nei servizi.

Nel caso di imprese di medie e grandi dimensioni si possono verificare diverse situazioni che si posizionano tra due estremi in funzione del profilo da cercare o del numero di persone da reclutare, nonché dei differenti momenti in cui si innesca il processo: la totale esternalizzazione del processo, attraverso l'utilizzo dei diversi intermediari esistenti, la gestione interna della ricerca e selezione in un'area di gestione e sviluppo delle risorse umane.

Con la diffusione delle tecnologie *web oriented*, però, le grandi ed anche le medie imprese hanno iniziato ad attivare metodologie di reclutamento continuo attraverso la realizzazione di sezioni dedicate nel proprio sito *web*

Unità Locali con più di 2 addetti localizzate nel territorio della provincia di Torino censite dall'ISTAT.

(8). Secondo una ricerca realizzata nel 2004 (9) il 45% delle imprese medio-grandi esternalizza il reclutamento mentre il 30% di esse utilizza il *web recruiting* (10) e, quindi, gestisce in proprio tale processo (*Tabella 2*).

Il business dell'*e-recruiting* (11) si sta affermando con sempre maggior forza in Italia come soluzione tecnologica ed organizzativa che consente di fornire un valido supporto alla gestione del processo di reclutamento e selezione.

Le metodologie di *web recruiting* possono essere di due tipi, in funzione del livello di complessità e dell'efficienza dei sistemi utilizzati: metodo base e metodo *e-centric* (12). Il primo, più tradizionale, sfrutta solo in parte le potenzialità del *web* poiché fa seguire ad una fase di *job posting* on line, una fase più tradizionale in cui si chiede al candidato di contattare direttamente l'azienda tramite fax o posta. Il reclutamento *e-centric* sposta totalmente il processo di reclutamento e selezione sul *web*, poiché oltre a gestire la fase di *matching* on-line, si utilizzano l'e-mail ed i moduli elettronici come mezzo per raccogliere le candidature. Entrambe le metodologie sono in crescita e dai dati forniti da *Fortune 500*, che analizza le imprese principali al mondo, circa il 75% di queste, statunitensi ed europee, utilizzano il proprio sito *web* per reclutare personale.

Nell'attivare *web page* all'interno dei siti aziendali, che permettano l'inserimento *on line* dei *curricula*, le imprese non solo dispongono di uno strumento strategico per veicolare la propria immagine sul *web*, ma anche di un'occasione per migliorare l'efficienza nei costi e nei tempi dei processi di *recruiting*. In tal modo, infatti, arrivano a disporre di un elevato numero di candidature, le quali, grazie alla tecnologia utilizzata, ricevono una

---

(8) In Italia 12 milioni di persone ed il 96,2% delle imprese dispongono di un collegamento Internet e nel 34% dei casi le imprese si affidano al web per reclutare personale qualificato (dati emersi da una indagine ADECCO condotta su 700 aziende di diverse dimensioni, comparto e zona geografica operanti nel mercato italiano). Dai risultati si evince che tra i servizi che desiderano trovare su Internet, il reclutamento è quello più richiesto dalle imprese (54%), segue la selezione con il 14,3%, la gestione delle RU per il 25,5% e la formazione con il 6,8% .

(9) La ricerca è stata realizzata da 4Talent, agenzia di ricerca, selezione e gestione delle risorse umane di Torino e I-Lab, il centro di ricerche sull'economia digitale dell'Università Bocconi su 530 imprese italiane medio-grandi.

(10) Facchinotti L., 2004, "L'On-Line avanza", *ItaliaOggi.it*, 13/03.

(11) Il business dell'e-recruiting è in crescita in tutta Europa. A livello mondiale i servizi di *e-recruiting* hanno mantenuto nel corso del 2001, un alto livello di crescita nonostante la contrazione del mercato: a fronte di una flessione del 13% dei servizi di reclutamento *on line*, dovuta alla generale situazione di recessione economica, l'*e-recruiting* è cresciuto del 53% raggiungendo un valore di 2,8 miliardi di dollari. Tuttavia, a causa della crisi economica, le previsioni per il settore sono più prudenti: si prevede che il giro d'affari di questo business arriverà a circa 15,7 miliardi di dollari nel 2006, con un tasso medio annuo di crescita del 40,9% nel periodo 2001-2006. Lembi F. (2002), Cercasi lavoro. On line. APOGEONLINEhttp://www.apogeonline.com.

(12) Global 500 (2003), http://www.ilogos.com/en/ilogosreports/iLogosReport2003.

Tabella 2 – **I concorrenti delle agenzie per il lavoro nel target delle aziende**

		Fase del ciclo di vita della RU in azienda		
		Prima	**Durante**	**Dopo**
Dimensione azienda	**Piccola**	Autogestione attraverso canali informali Centri per Impiego	Utilizzo di altre forme di lavoro flessibili	
	Media	*Web recruiting* Agenzie di somministrazione generaliste Agenzie di intermediazione Agenzie di ricerca e selezione	Agenzie di somministrazione generaliste e specialiste Utilizzo di altre forme di lavoro flessibile	Agenzie di Outplacement
	Grande	*Web recruiting* e gestione interna del processo Agenzie di somministrazione generaliste e specialiste Agenzie di intermediazione *Head Hunter*	Agenzie generaliste Agenzie specialiste Utilizzo di altre forme di lavoro flessibile Agenzie che erogano servizi professionali (*pay rolling*, formazione, ecc...)	Agenzie di *Outplacement*

prima scrematura circa le competenze relative all'utilizzo del computer e di internet necessarie per ricoprire moltissimi ruoli in azienda.

Nel caso in cui le aziende decidano di delegare all'esterno le attività di intermediazione, ricerca e selezione delle risorse umane, diversi sono i concorrenti, individuati dalla normativa, in grado di offrire tali servizi. Il fattore che determina il grado di competizione tra gli attori è costituito dalla tipologia di profilo richiesto dalla posizione, dal numero di persone da assumere e dalla disponibilità, anche geografica, delle competenze possedute dagli aspiranti lavoratori ricercati.

Analizzando la fase di permanenza lavorativa delle risorse umane in azienda, in qualità di *skill providers*, le agenzie generaliste sono in grado di fornire lavoro a tempo determinato per gestire specifiche necessità momentanee o servizi di *staff leasing* a tempo indeterminato. Sempre in questa fase, le aziende potrebbero avere necessità di diversi servizi connessi al principale quali, ad esempio, formare le risorse su determinati contenuti o gestire attività specialistiche quali il *pay rolling*. Anche in questo caso le aziende potrebbero decidere, in relazione alle strategie perseguite, di non usufruire dei servizi offerti dalle agenzie, ma di utilizzare altri strumenti, forniti dal legislatore, per gestire in maniera più flessibile i rapporti di lavoro interni (quali, ad esempio, lavoro ripartito, apprendistato, contratto di inserimento, lavoro a progetto, lavoro a tempo parziale e le altre nuove

forme di lavoro disciplinate dai Titoli V, VI e VII del D.Lgs 276/2003) (13). In questo caso, le agenzie polifunzionali e quelle specialiste competeranno su target di aziende-obiettivo costituite, principalmente, da quelle realtà che manifestano bisogni più complessi e che, quindi, necessitano di servizi accessori integrati con l'attività di somministrazione di lavoro (formazione, gestione del personale somministrato, ricerca e selezione, intermediazione).

Infine, le aziende potrebbero avere necessità di erogare al lavoratore alcuni servizi di accompagnamento, per renderne meno conflittuale l'eventuale uscita. In questo caso il target obiettivo di riferimento è costituito dalle aziende di grandi e medie dimensioni, che acquistano servizi di *outplacement* soprattutto individuali, in favore di profili dirigenziali e quadri. Meno utilizzato è *outplacement* collettivo per i profili professionali di livello inferiore quali operai ed impiegati (14).

5.2 Gli intermediari

Nell'ultimo decennio il mercato dell'intermediazione del lavoro ha subito profondi cambiamenti. Da mercato fortemente incentrato sulla presenza di intermediari istituzionali (il collocamento pubblico) e sull'utilizzo limitato di intermediari specializzati, si è passati ad una realtà in cui, accanto agli operatori tradizionali, si sono sviluppate nuove organizzazioni con diverse competenze. Questa situazione si è generata grazie alla liberalizzazione del mercato dell'intermediazione del lavoro che si è verificata in molti stati europei e che in Italia è culminata con l'introduzione del D.Lgs 276/2003, che ha sancito l'abolizione del monopolio pubblico del collocamento.

L'attività di intermediazione in Italia può oggi essere svolta da soggetti pubblici (Centri per l'Impiego, Università, Comuni ecc.) o privati.

Non esiste una definizione univoca di intermediari nel mercato del lavoro. Solitamente il settore dell'intermediazione del lavoro è composto da tutti quegli attori che mediano domanda ed offerta di lavoro nel mercato, indipendentemente dalla loro natura giuridica e dai loro obiettivi *profit* o non *profit* (15).

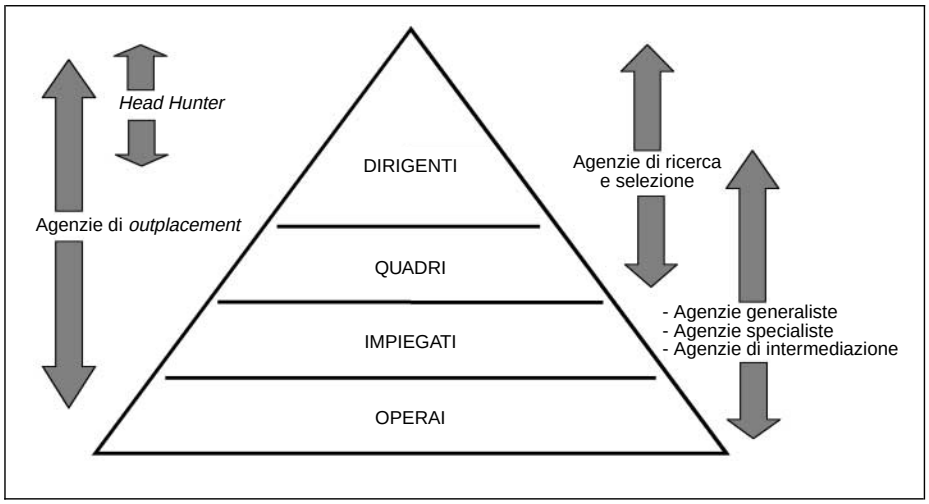
Il D.Lgs 276/2003 definisce l'intermediazione come "*l'attività di mediazione tra domanda e offerta di lavoro, anche in relazione all'inserimento lavorativo dei disabili e dei gruppi di lavoratori svantaggiati, comprensiva tra l'altro: della raccolta dei curricula dei potenziali lavoratori; della preselezione*

(13) Per una trattazione più esaustiva dell'argomento si rimanda al Capitolo 2.

(14) Per approfondimenti si veda Binco M. (2004), "Gli indirizzi che contano per trovare lavoro", Etas, Parma.

(15) Bergstrom O. (2003), *New Understanding of European Work Organization, Final Report*, Gothenburg University.

Tabella 3 – **I concorrenti nel campo delle agenzie per il lavoro**



e costituzione di relativa banca dati; della promozione e gestione dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro; dell'effettuazione, su richiesta del committente, di tutte le comunicazioni conseguenti alle assunzioni avvenute a seguito della attività di intermediazione; dell'orientamento professionale; della progettazione ed erogazione di attività formative finalizzate all'inserimento lavorativo".

Oltre ai Centri per l'Impiego e alle agenzie di intermediazione private, altri soggetti possono svolgere l'attività di collocamento previa apposita autorizzazione (16). Gli enti che possono svolgere attività di intermediazione in regime agevolato sono:

- le Università pubbliche e private;
- le Fondazioni universitarie (che hanno come oggetto l'alta formazione con specifico riferimento alle problematiche del mercato del lavoro);
- i Comuni, anche sotto forma di Unione di Comuni e le Comunità Montane, con particolare attenzione ai soggetti svantaggiati;
- le Camere di Commercio, Industria, Agricoltura ed Artigianato;
- gli Istituti di scuola secondaria di secondo grado, statale e paritaria, che possono collocare i propri allievi nel mercato del lavoro attraverso tirocini e contratti di lavoro;
- le associazioni dei datori di lavoro e dei prestatori di lavoro comparativamente più rappresentative, firmatarie di contratti collettivi nazionali di lavoro;

(16) Per approfondimenti si veda il Capitolo 3.

- le associazioni in possesso di riconoscimento istituzionale di rilevanza nazionale e aventi come oggetto sociale la tutela e l'assistenza delle attività imprenditoriali;
- gli enti bilaterali;
- la fondazione costituita dall'Ordine Nazionale dei Consulenti del Lavoro.

La diffusione delle nuove tecnologie ha consentito, inoltre, il moltiplicarsi di nuove applicazioni anche in riferimento al mercato del lavoro. Le possibilità offerte dal web hanno drasticamente modificato la ripartizione delle quote di mercato degli intermediari poiché si è assistito ad un aumento non solo dei siti dedicati o di servizi di reclutamento su tutti i portali non specializzati, ma anche all'utilizzo di strumenti innovativi da parte degli intermediari istituzionali. Il più importante di questi è costituito dalla Borsa Continua Nazionale del Lavoro (BCNL) promossa dal Ministero del Lavoro e dalle Regioni, che costituisce un nuovo servizio per l'incontro domanda-offerta di lavoro rivolto a cittadini, imprese, intermediari pubblici e privati (17). Si tratta di un sistema federato costituito da borse regionali che cooperano fra loro scambiandosi dati, attraverso il nodo Nazionale gestito dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Al portale nazionale della Borsa hanno aderito, per il momento, quattro regioni (Abruzzo, Veneto, Molise e Lombardia), ma è consentito l'accesso ai servizi anche alle persone e imprese delle regioni non ancora connesse (18).

La Borsa favorisce l'efficienza del mercato del lavoro grazie all'applicazione di regole certe e trasparenti, garantite dalla natura pubblica del sistema e può essere considerata un intermediario "informatizzato". In questo momento la Borsa ha già una dimensione nazionale, perché raccoglie da tutta Italia le domande e le offerte di lavoro attraverso le agenzie per il lavoro, le Università e gli altri soggetti privati autorizzati, i Centri per l'Impiego delle Province, le cui Regioni di appartenenza via via aderiscono e la diretta iscrizione delle persone e delle imprese al portale nazionale o ai nodi regionali già attivi.

Gli intermediari pubblici e privati, accreditati o autorizzati, hanno l'obbligo di conferire alla Borsa i dati acquisiti dai lavoratori e dalle imprese, riguardo l'ambito temporale e territoriale prescelto (19), diventando, in tal modo, agenti di borsa qualificati in grado sia di accedere ed utilizzare i servizi per proprie esigenze, sia di operare per conto di cittadini o imprese. In realtà l'introduzione della Borsa ha creato non poco malcontento tra gli intermediari, perché li obbliga a condividere i loro *database* con i concorrenti.

---

(17) Si veda http://www.welfare.gov.it

(18) Il Ministero prevede che tutte le regioni italiane siano collegate entro la fine del 2005.

(19) D.Lgs. 276/2003, art. 15 comma 4 lettera b, "..la borsa contribuirà all'integrazione dei sistemi pubblici e privati presenti sul territorio".

Prima di passare in rassegna i principali operatori che erogano servizi di intermediazione in Italia è necessario sottolineare l'importante ruolo che gli intermediari informali svolgono nel nostro paese.

Una recente indagine (20) afferma che tra coloro che sono alla ricerca del primo impiego e lo hanno trovato in aziende private, il 7,7% è passato attraverso i servizi pubblici, il 5,2% è stato supportato da agenzie private (agenzie per il lavoro principalmente) ed il restante 87,1% si è servito di canali informali e/o iniziative personali. Il Libro Bianco sul Mercato del Lavoro (21) asserisce che solo il 4% di chi trova lavoro lo fa attraverso i Centri pubblici per l'Impiego, mentre il CNEL (22) limita l'intervento del pubblico ad una media del 4-5 % con valori di poco più alti nel centro-nord Italia, sottolineando il ruolo marginale svolto dai servizi pubblici all'impiego. Nonostante i Centri per l'Impiego non costituiscano un concorrente diretto delle agenzie generaliste per il lavoro, si ritiene opportuno presentare brevemente il ruolo da essi svolto.

5.2.1 I Centri per l'Impiego

Fino alla seconda metà degli anni novanta l'unico servizio di *placement* disponibile è stato quello del collocamento pubblico, che doveva essere obbligatoriamente utilizzato per l'assunzione di determinate categorie di lavoratori (23) (legge 264/49). Negli anni più recenti il servizio pubblico per l'impiego si è radicalmente rinnovato, passando dalla competenza del Ministero del Lavoro a quella delle Regioni e delle Province.

Il D.Lgs 276/2003 ha delineato una nuova configurazione del mercato del lavoro nella quale le agenzie per il lavoro si affiancano e non si sostituiscono alle strutture pubbliche provinciali (Centri per l'Impiego) e alle competenze delle Regioni in materia di organizzazione e di funzioni amministrative del mercato del lavoro (Politiche per l'occupazione). In linea

---

(20) Istat (2001). La ricerca è stata condotta tra il 1997 ed il 1999. http://www.istat.it/lavoro/lavret/forzedilavoro/.

(21) Si veda http://www.welfare.gov.it/ .

(22) Cnel (2003), Rapporto sul mercato del lavoro 2002, Documenti CNEL, n. 26, Roma.

(23) Il servizio di intermediazione pubblica nasce intorno ai primi anni del XX secolo in un periodo in cui la situazione del mercato del lavoro era disastrosa. Le organizzazioni private erano note per episodi di sfruttamento dei lavoratori per cui i governi dei principali stati europei decisero che l'intermediazione del lavoro doveva essere uno dei task da gestire direttamente al fine di garantire neutralità e gratuità dei servizi anche alle classi meno abbienti. Le ricerche economiche in atto avevano, inoltre, evidenziato che sebbene una parte della disoccupazione (causa principale della povertà della popolazione) era dovuta ai cicli dell'economia, una parte minore era frizionale e poteva essere migliorata attraverso meccanismi di intermediazione tra domanda e offerta di lavoro. Inoltre, nel caso in cui questa fosse dovuta al declino strutturale di un settore, un sistema efficiente avrebbe potuto ricollocare le risorse rimaste inattive in altri settori. Thuy P., Hansen E., Price D. (2001), *The Public Employment Service in a Changing Labour Market*, Geneva, ILO.

con la Strategia europea per l'occupazione (24), al fine di migliorare la capacità di inserimento professionale del sistema pubblico di collocamento, il legislatore ha previsto lo snellimento e la semplificazione delle procedure di incontro tra domanda e offerta di lavoro, indicando l'esigenza di una modernizzazione e razionalizzazione del sistema del collocamento pubblico, al fine di renderlo maggiormente efficiente.

I Centri per l'Impiego (25) operano a livello provinciale, secondo gli indirizzi dettati dalla Regione e si occupano della prima accoglienza, dell'orientamento e della preselezione del lavoratore, al quale forniscono tutte le informazioni relative al mondo del lavoro, dalla normativa alle opportunità di impiego, ai percorsi formativi finalizzati all'inserimento o al reinserimento lavorativo. Tali Centri svolgono anche le funzioni di assistenza a persone disabili o svantaggiate e di consulenza alle imprese. Essi, quindi, conservano sia la titolarità di funzioni pubbliche esclusive, anche se esercitate da operatori privati (autorizzati o accreditati), sia le funzioni esercitate in regime di concorrenza con gli altri operatori pubblici e privati nel mercato del lavoro. Tra le funzioni pubbliche esclusive sono rimaste a carico dei Centri per l'Impiego l'aggiornamento sullo status occupazionale del lavoratore, il monitoraggio qualitativo e quantitativo dei flussi di mercato del lavoro e la certificazione dello stato di disoccupazione involontaria.

Le funzioni che sono esercitate in regime di concorrenza con gli altri operatori pubblici e privati si sostanziano, invece, nell'intermediazione, nella prevenzione della disoccupazione di lunga durata, nella promozione dell'inserimento di lavoratori appartenenti alle cosiddette "fasce deboli", nel sostegno alla mobilità geografica del lavoro, nella creazione di una borsa lavoro e nella valorizzazione degli operatori pubblici.

Un recente studio (26) sull'utilizzo dei diversi canali di reclutamento e selezione rileva che i Centri per l'Impiego sono utilizzati principalmente per la ricerca di operai non specializzati e impiegati esecutivi. Inoltre, la ricerca ha evidenziato che al crescere della dimensione dell'impresa cresce la probabilità di utilizzare i Centri per l'Impiego e che i settori che ne fanno maggior uso sono il manifatturiero, il metalmeccanico e quello turistico-alberghiero.

---

(24) Si veda la Comunicazione della Commissione Europea 641/1998 al Consiglio per la modernizzazione dei servizi per l'impiego per sostenere la strategia europea dell'occupazione. www.csmb.unimo.it.

(25) Ad oggi, secondo i dati forniti dall'Ufficio del Personale Pubbliche Amministrazioni, Dipartimento della Funzione Pubblica, Presidenza del Consiglio dei Ministri, esistono 685 Centri per l'Impiego nei quali sono stati trasferite 5.639 unità di personale.

(26) La ricerca condotta dalla Provincia di Torino nel 2004 ha inoltre rilevato che le imprese hanno usufruito dell'intermediazione delle agenzie per il lavoro per inserire soprattutto operai non specializzati, operai specializzati e impiegati esecutivi. Si veda http://www.repnet.it/n203_2.htm

In realtà, all'interno di una riconversione del servizio di intermediazione, molti Centri per l'Impiego si sono specializzati nello stimolo all'autoimprenditorialità locale attraverso attività sistematiche di diffusione di informazioni, di incentivo al lavoro autonomo, di assistenza nella gestione di sussidi e consulenza specialistica nella fase di *start-up*. Diverse province italiane, negli ultimi anni, hanno intrapreso programmi di assistenza e animazione spesso rivolti agli studenti delle scuole superiori o a particolari categorie di soggetti (donne, lavoratori socialmente utili) finalizzati a stimolare la costituzione di attività in proprio (27).

5.2.2 Le agenzie di intermediazione private

Le agenzie di intermediazione svolgono principalmente attività di mediazione tra domanda e offerta di lavoro, ma possono svolgere anche servizi di ricerca e selezione del personale e di supporto alla ricollocazione nel mercato del lavoro. Per poter essere iscritti nell'albo alla sezione III, oltre ai requisiti giuridici e finanziari generali validi per tutte le tipologie di agenzie per il lavoro, gli intermediari devono essere società di capitali, cooperative o consorzi di cooperative ed avere un capitale versato di almeno 50.000 euro, essere presenti in almeno quattro regioni ed avere l'attività di intermediazione come oggetto sociale prevalente (28). La peculiarità introdotta dal decreto rispetto alla normativa previgente di eliminazione dell'esclusività dell'oggetto sociale è sottolineata dallo stesso legislatore, poiché tutte le agenzie iscritte nella sezione III dell'albo sono autorizzate a svolgere anche le attività previste dalle sezioni successive, quali ricerca e selezione del personale e *outplacement*.

Ad oggi l'albo telematico del Ministero del Lavoro indica solo tre agenzie riconosciute: Mestieri Consorzio di Cooperative Sociali con sede a Mantova, Poliservice Srl con sede a Roma e la Fondazione dei Consulenti del lavoro con sede a Roma (29).

5.2.3 I "nuovi" intermediari

La nuova normativa ha consentito l'esercizio dell'attività di intermediazione ai Comuni anche sotto forma di Unioni di Comuni, alle Camere di Commercio, alle Comunità Montane ed alle scuole secondarie di secondo grado vincolandola all'autorizzazione delle Regioni e delle Province autonome. Tale autorizzazione è concessa se l'attività non è svolta a fine di lucro, se sono rispettati i requisiti relativi all'adeguatezza delle strutture e

---

(27) Alcuni di questi casi sono rappresentati dalle province di Pescara, Genova, Benevento, Lucca, Firenze, Aosta. Per approfondimenti si veda Di Domenico G. e Gilli D. (2005), "Servizi pubblici all'impiego" in Olivelli P. e Tiraboschi M., "Il diritto del mercato del lavoro dopo la riforma Biagi, Giuffrè Editore, Milano.

(28) Il D.Lgs. 276/2003 prevede però delle sub-sezioni dedicate ad agenzie di intermediazione che operano a livello regionale.

(29) Per un approfondimento sul tema si veda il paragrafo successivo.

delle professionalità, all'interconnessione alla Borsa Continua Nazionale del Lavoro e alla tutela del diritto del lavoratore ed, infine, alla diffusione dei propri dati.

Inoltre, solo le associazioni che siano firmatarie di contratti collettivi nazionali di lavoro possono essere autorizzate, in via agevolata, all'attività di intermediazione, mentre le associazioni territoriali dei datori di lavoro e dei lavoratori possono richiedere l'autorizzazione alle Regioni di competenza.

Anche i sindacati possono esercitare le funzioni di intermediazione tra domanda ed offerta di lavoro. In Francia ed in Inghilterra, ad esempio, i sindacati che svolgono questo servizio sono da considerarsi tra i principali intermediari di lavoro (30).

In virtù del D.Lgs. 276/2003 anche i Comuni possono esercitare attività di intermediazione. Considerando il numero considerevole di attori che possono erogare servizi di mediazione, l'attività svolta dai Comuni in tal senso si orienta principalmente a segmenti del mercato del lavoro specifici. In tal senso, la mediazione diventa una delle attività da integrare con i servizi di assistenza alle classi socialmente deboli (che rappresentano competenza tipica dell'Ente Locale) attraverso il reinserimento nel mondo del lavoro.

Allo stesso modo, le Camere di Commercio e le associazioni dei datori di lavoro svolgono attività in linea con le esigenze delle organizzazioni di cui sono espressione e che, quindi, si presentano più come servizi di consulenza direzionale (ad esempio la ricerca e selezione del personale).

In seguito alla nuova normativa è abilitata all'attività di intermediazione la Fondazione dei Consulenti del Lavoro. Alla sezione III dell'albo telematico del Ministero è registrata la Fondazione dei Consulenti del Lavoro senza scopi di lucro con personalità giuridica e sede centrale a Roma, in cui opera una struttura tecnico-manageriale che gestisce tre diversi rapporti: con gli intermediatori, con le realtà lavorative, che si avvalgono dei servizi dei consulenti del lavoro associati e con la Borsa Continua del Lavoro. Tutti i consulenti del lavoro iscritti all'Ordine possono svolgere dai loro studi tale attività in veste di "delegati" della Fondazione e ricevono *royalties* su ogni operazione di intermediazione portata a compimento.

5.2.4 Tra mediazione e reclutamento: le Università ed i Centri di Formazione

In analogia alle società di collocamento privato operano le strutture di *job placement* delle Università che organizzano tirocini formativi e facilitano l'incontro domanda-offerta per i neo-laureati. Università, scuole superiori ed istituti di formazione hanno sempre ricoperto un ruolo rilevante nell'intermediazione del lavoro seppur mantenendo regolamenti e metodo-

(30) Si veda de Koningj., Denys J. e Walwei U (1999), Deregulation in placement services: a comparative study for eight EU countries, European Commission Directorate-General for Employment, Industrial Relations and Social Affaire Directorate V/A.2, January.

logie di intervento differenti (31). Le organizzazioni di più grandi dimensioni e le imprese che avevano maturato politiche di sviluppo delle risorse umane hanno iniziato a intrattenere relazioni stabili con le Facoltà delle Università. La scelta di rivolgersi a tali operatori era realizzata con una duplice *ratio*: erano selezionate le Università territorialmente più vicine in modo da poter attingere dalle liste dei laureati intenzionati a rimanere a lavorare nella regione d'origine; erano contattati i Centri di formazione e le Università più prestigiose, anche se dislocate su tutto il territorio nazionale, in modo da poter disporre di nominativi aventi un livello di formazione qualificato e certificato.

Da alcuni anni questo servizio di intermediazione, che si sviluppava prevalentemente attraverso vie informali di conoscenza diretta con i singoli professori, ha assunto una veste istituzionale. Molte Università e Centri di Formazione hanno attivato uffici di *placement* e di intermediazione tra i laureati in cerca di prima occupazione e le organizzazioni del mondo del lavoro utilizzando, a supporto delle proprie attività, lo strumento dello *stage*.

Sebbene lo *stage*, regolamentato dalla legge 196/1997, non si configuri come un rapporto di lavoro (32), di fatto viene sempre più utilizzato dalle organizzazioni in cerca di personale per mettere alla prova sul campo potenziali nuove risorse, senza aggravio di costi, né obblighi legali. Lo *stage* e il tirocinio diventano funzionali tanto per le imprese quanto per gli studenti, poiché permettono il contatto diretto tra domanda e offerta di primo impiego. Alcune Università hanno iniziato a svolgere il ruolo di veri e propri selezionatori in quanto, oltre a fungere da intermediari tra organizzazioni che offrono lavoro e laureati che lo cercano, realizzano diverse attività, volte ad individuare il *match* più proficuo tra i requisiti richiesti dalle aziende e i profili dei candidati (33).

A metà tra *web recruiter* e organizzazione di sviluppo sociale si trova AlmaLaurea, servizio innovativo che rende disponibili *on line* i *curricula* dei laureati (34), ponendosi come punto di incontro fra laureati, Università e aziende. Nata nel 1994, su iniziativa dell'Osservatorio Statistico dell'Uni-

---

(31) Le Università, per svolgere il ruolo di intermediari del mercato del lavoro, non necessitano di autorizzazione e non si devono iscrivere all'Albo. È fatto per altro divieto assoluto di cedere ad altri soggetti, anche se in forma di consorzi di Università o Fondazioni, lo svolgimento delle attività di intermediazione o anche soltanto di raccolta dei curricula e la gestione delle banche dati.

(32) Il legislatore afferma che stage e tirocini formativi costituiscono un momento di alternanza tra studio e lavoro nell'ambito dei processi formativi e consentono di agevolare le scelte professionali dei giovani mediante la conoscenza diretta del mondo del lavoro rafforzando le competenze acquisite durante il percorso di studi attraverso l'utilizzo delle stesse in contesti di lavoro reale.

(33) Antonelli G. e Bollella L. (2002), *Sviluppare le competenze*, Fonsor, Napoli.

(34) 580.000 sono i curricula messi a disposizione dai 43 Atenei italiani che aderiscono vendendo i database dei propri laureati. Dati aggiornati al 30/06/2005.

versità di Bologna, AlmaLaurea ha fatto registrare in questi anni una crescita esponenziale, raggiungendo oggi il 63% dei laureati italiani (35). Gestita da un Consorzio di Atenei Italiani con il sostegno del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, AlmaLaurea contribuisce ad assicurare agli Organi di Governo degli Atenei aderenti, ai Nuclei di Valutazione, alle Commissioni impegnate nella Didattica e nell'Orientamento, basi documentarie attendibili e tempestive volte a favorire i processi decisionali e la programmazione delle attività, con particolare riferimento a quelle di formazione e di servizio destinate al mondo studentesco. Lo strumento utilizzato è costituito dalla Banca Dati AlmaLaurea (www.almalaurea.it) frutto della combinazione di informazioni di origine diversa ed acquisite in tempi diversi (36).

5.3 Le agenzie di ricerca e selezione delle risorse umane

Il D.Lgs. 276/2003 definisce la ricerca e selezione come "*l'attività di consulenza direzionale finalizzata alla risoluzione di una specifica esigenza dell'organizzazione committente, attraverso l'individuazione di candidature idonee a ricoprire una o più posizioni lavorative in seno all'organizzazione medesima, su specifico incarico della stessa, e comprensiva altresì 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.*"

Il servizio di ricerca e selezione è attivato ogni qualvolta un'organizzazione desideri individuare, mediante il supporto di società qualificate, la presenza sul mercato del lavoro di candidati disoccupati o occupati in altre aziende in possesso dei requisiti professionali e potenziali ricercati.

L'attività professionale di ricerca e selezione del personale fa la sua comparsa in Italia negli anni cinquanta anche se, fino al secondo dopoguerra, solo le organizzazioni molto complesse quali esercito e chiesa Cat-

(35) http://www.almalaurea.it.

(36) Le Università cedono informazioni ufficiali sui curricula dei propri laureati e si impegnano a non distribuirle autonomamente in cambio di statistiche sia aggregate, sia per sedi al fine di formulare strategie di miglioramento dei servizi offerti. In un secondo momento il laureato è invitato a fornite direttamente altre informazioni utili e ad aggiornare il proprio curriculum, anche con l'inserimento delle esperienze lavorative post laurea, operando direttamente *on line* attraverso la compilazione di un questionario appositamente predisposto. AlmaLaurea poi, cede i curricula che rispondono ai requisiti richiesti alle aziende dietro pagamento di un corrispettivo o la sottoscrizione di abbonamenti che possono prevedere una durata temporale o, in alternativa, un numero prestabilito di curricula acquisibili.

tolica utilizzavano un sistema articolato per reclutare e selezionare i propri membri (37). L'attività di ricerca e selezione delle risorse umane in Italia nasce nel contesto della consulenza direzionale come un servizio aggiuntivo richiesto dalle aziende ai consulenti (38). Le prime società che intorno agli anni sessanta operavano in Italia si occupavano principalmente di revisione dei bilanci, programmazione della produzione, riorganizzazione aziendale, ecc. Solo dopo il 1964 nacquero società specializzate in ricerca e selezione che iniziarono ad utilizzare, oltre ai criteri di selezione basati sulle competenze tecniche richieste, per ricoprire determinate posizioni, anche tecniche psicometriche, tese a rapportare la personalità dei diversi candidati al contesto lavorativo di riferimento e alle caratteristiche del lavoro da svolgere.

La legislazione italiana ha però riconosciuto formalmente le società di ricerca e selezione solo con la legge 388/2000 e con il successivo decreto ministeriale del 18 aprile 2001 è stata avviata la procedura di accreditamento presso il Ministero del Lavoro delle società che intendono avvalersi di questo nome. In seguito all'introduzione della nuova normativa tali società sono state riconosciute erogare attività di consulenza di direzione prestata all'azienda (39) e associazioni di rilevanza nazionale, aventi come oggetto sociale la tutela e l'assistenza delle attività imprenditoriali, per lo svolgimento di attività di intermediazione a favore dei propri associati.

Fino al 2003 le società di ricerca e selezione del personale per poter svolgere la propria attività dovevano essere accreditate dal Ministero del Lavoro; le stesse, in seguito all'approvazione del Decreto, per esercitare legalmente, devono fare richiesta al Ministero del Lavoro di iscrizione all'albo. Per l'esercizio dell'attività di ricerca e selezione del personale, oltre ai requisiti generali previsti dal decreto, è richiesta l'acquisizione di un capitale versato non inferiore a 25.000 euro e l'indicazione dell'attività di ricerca e selezione del personale nell'oggetto sociale, anche se non in via esclusiva. Attualmente sono registrate nell'albo informatico del Ministero 470 società (40) anche se da uno studio di Assores (41) in Italia operavano a gennaio 2005 circa 600 agenzie di ricerca e selezione.

---

(37) Proprio a causa degli utilizzatori specifici è stato mantenuto il termine "reclutamento" al posto di ricerca e selezione. Si veda Corno R. (2005), "Le agenzia di ricerca e selezione del personale", in Olivelli P. e Tiraboschi M., "Il diritto del mercato del lavoro dopo la riforma Biagi", Giuffrè Editore, Milano.

(38) Si veda Corno R. (2005), "Le agenzia di ricerca e selezione del personale", in Olivelli P. e Tiraboschi M., op.cit.

(39) Art. 2, paragrafo 1, comma c, e art. 6, c. 2 del D.Lgs. 276/96.

(40) www.welfare.gov.it.

(41) L'analisi fa riferimento a dati di gennaio 2005 ed è reperibile sul sito «www.assores.it.»

Tabella 4

Distribuzione geografica delle società per regioni		
Regioni	**Numero di agenzie**	**%**
Lombardia	284	47,3
Veneto	50	8,3
Emilia Romagna	48	8,0
Lazio	27	4,5
Valle d'Aosta	25	4,2
Altre	186	31,0

La maggior parte di questi operatori si occupa di ricerca e selezione di personale specializzato e di media-alta qualifica, fungendo da intermediari tra l'impresa e i diversi canali di offerta di lavoro. Da una recente ricerca (42) di Assores risulta che il settore occupa circa 5.000 persone di cui all'incirca 1.500 lavoratori con funzioni di staff e 2.500 consulenti. Le agenzie di reclutamento e selezione sono presenti sul territorio con circa 800 sedi locali, poiché alcune società possiedono più di una sede, solitamente dislocate nei centri di maggiore importanza. Interessante è notare la distribuzione geografica delle società per regioni e per province: il 54% delle società di ricerca e selezione del personale ha sede a Milano mentre alcune regioni, come la Basilicata o il Molise, non ne contano alcuna (*Tabella 4*).

La tendenza rilevata nella categoria professionale dei selezionatori mostra l'importanza della componente professionale femminile che costituisce più di un terzo del totale e che, mediamente, risulta possedere un livello di scolarizzazione leggermente superiore ed una età in media inferiore a quella dei colleghi uomini. Si assiste così ad una divisione abbastanza netta tra *junior* e *senior* nella quale i primi sono in prevalenza donne, mentre i secondi sono generalmente uomini (*Tabella 5*).

Il fatturato complessivo del comparto è di circa 500 miliardi di euro e soltanto 20 società presentano più di 10 addetti, mentre il 32% ne conta uno solo.

Le società non adottano un approccio strategico specialistico per settori o profili, ma mantengono un target indifferenziato. I principali settori delle imprese che si rivolgono a questo tipo di intermediari sono il finanziario

(42) La ricerca è stata condotta sull'80% delle società di reclutamento e selezione del personale operanti in Italia. Espansione, 7 luglio 2005. Si veda sull'argomento anche Ilsole24 ore, febbraio 2005. Assores è una associazione di categoria italiana che raggruppa 180 tra le 470 società autorizzate dal Ministero a svolgere attività di ricerca e selezione del personale.

Tabella 5

Consulenti per fasce di età e per titolo di studio					
	Donne	**%**	**Uomini**	**%**	**Totale**
Laureati	**365**	90,8	**654**	90,7	1019
Diplomati	**12**	3,0	**13**	1,8	25
Altro	**25**	6,2	**54**	7,5	79
Età					
fino a 39	**104**	37,5	**63**	11,8	167
fino a 54	**127**	45,9	**227**	42,6	354
55-oltre	**46**	16,6	**243**	45,6	289
Età media	44		52		

(18%), la grande distribuzione (18%), l'informatica (17%) e il tessile-abbigliamento (16%). Le competenze più richieste sono quelle operanti nell'area commerciale / marketing (32%), direzione generale (14%) e risorse umane (12%).

Tra le società di ricerca e selezione del personale si possono, inoltre, collocare i Cacciatori di teste (*Head Hunters*). Gli *Head Hunters* e le agenzie per la ricerca di posizioni dirigenziali esistono in alcuni stati europei sin dagli anni sessanta (43). Intermediari formalmente illegali, erano ignorati dai governi essendo il loro segmento obiettivo costituito esclusivamente dalle figure professionali di livello elevato, che non li poneva in conflitto con il ruolo degli uffici di collocamento.

Le agenzie per la ricerca di posizioni dirigenziali si differenziano a seconda del loro mercato di intervento e della maggiore o minore specializzazione di determinati profili: alcune, pur operando in ambito nazionale, sono organizzate in federazioni che comprendono diversi stati. Esistono poi delle federazioni internazionali (es. *Association of Executive Search Consultants* - AESC) che si occupano di ricerca di dirigenti per imprese multinazionali o, in ogni caso, con una propensione internazionale. Spesso tali società offrono anche altri servizi, tra cui la consulenza organizzativa e del personale, la formazione, la valutazione e la realizzazione di studi settoriali, al fine di stabilire il livello dei salari. Solitamente gli *head hunter* sono retribuiti sia in percentuale sul salario del dirigente che hanno selezionato, sia in maniera forfettaria dall'eventuale organizzazione che lo assume.

(43) European Commission (1999), *Deregulation in placement services: a comparative study for eight EU countries*, Brussels.

A metà tra le agenzie di *executive search* e le agenzie di somministrazione si trovano poi le agenzie di *temporary (interim) management* che coprono una piccolissima fetta del mercato del lavoro, le quali hanno lo stesso funzionamento di una agenzia di somministrazione, ma si occupano di selezionare e fornire alle organizzazioni che lo richiedano, lavoratori temporanei in posizioni manageriali. Ciò che differenzia questo tipo di intermediari dalle agenzie consiste nella diversa forma di regolamentazione del lavoro. I manager "temporanei", infatti, non sono assunti dall'agenzia, ma sono lavoratori indipendenti. Questa tipologia di agenzie è spesso strettamente connessa con società di consulenza e società di ricerca di posizioni dirigenziali ma, solitamente, al contrario delle prime due i *temporary manager* sono utilizzati, non per affrontare situazioni di crisi, bensì per portare avanti progetti di cambiamento o gestire fasi di successione imprenditoriale.

5.4 Le agenzie di supporto alla ricollocazione professionale

Il Decreto legislativo 276/2003 definisce l'*outplacement* come "*attività di supporto alla ricollocazione professionale che è attività effettuata su specifico ed esclusivo incarico dell'organizzazione committente, anche in base ad articoli sindacali, finalizzata alla ricollocazione nel mercato del lavoro di prestatori di lavoro, singolarmente o collettivamente considerati, attraverso la preparazione, la formazione finalizzata all'inserimento lavorativo; assistenza nella fase di inserimento di candidati; verifica e valutazione dell'inserimento e del potenziale dei candidati*". Più specificatamente per *outplacement* si intende l'insieme di attività e servizi attraverso i quali società specializzate facilitano il processo di collocazione in una nuova posizione lavorativa di uno o più dipendenti in uscita da una azienda in fase di riorganizzazione e non per ragioni che riguardano la correttezza o la moralità della persona.

Su mandato di un'azienda committente è offerto al lavoratore l'intervento di esperti del mercato del lavoro attraverso l'erogazione di un pacchetto di servizi per la gestione della sua riqualificazione professionale, della sua carriera e del riorientamento nel contesto produttivo.

Il servizio di *outplacement* è nato negli Stati Uniti alla fine degli anni sessanta. Il primo esempio della sua applicazione fu la drastica riduzione dei dipendenti specializzati della NASA, (ente spaziale americano) che erano stati impegnati nel "Progetto Apollo". Fu offerto a tutti il servizio di *outplacement* per consentire loro di riqualificarsi e potersi così ricollocare in altri contesti aziendali. In Europa *l'outplacement* è comparso per la prima volta in Gran Bretagna alla fine degli anni settanta in seguito ad una situazione di ristagno delle posizioni manageriali mentre in Italia ha fatto il suo ingresso verso la metà degli anni ottanta ma, rispetto agli altri Paesi europei, si tratta ancora di un servizio che sta iniziando a diffondersi sia nel privato, sia nel pubblico.

Le società di supporto alla ricollocazione al momento riconosciute e presenti sull'albo elettronico del Ministero del lavoro sono 16 (44), prevalentemente concentrate nel Nord, per un giro d'affari di circa 20 milioni di euro contro i 300 milioni della Francia (45).

Per accreditarsi le agenzie di *outplacement* devono essere costituite come società di capitali, cooperativa, consorzio di cooperative o società di persone; avere un capitale versato di almeno 25.000 euro e indicare nell'oggetto sociale, in via prevalente, l'attività di ricollocazione professionale.

Le società di *outplacement* operano alla ricerca di un posto di lavoro o allo sviluppo di attività professionali, individualmente ma, più spesso, per gruppi di aspiranti lavoratori e in cambio di un corrispettivo (46). In Italia i committenti principali di questa tipologia di agenzie sono costituiti da grandi aziende, multinazionali e, solo in minor misura, da società di dimensioni medio-grandi (47). I principali servizi erogati sono l'*outplacement* individuale e collettivo; la consulenza aziendale, il *counseling coaching* per manager ed il *career management*; il *maintenance service* (48); il reinserimento del coniuge o il supporto alla ricollocazione del partner di un dipendente che ha dovuto trasferirsi in una nuova località. Una recente indagine (49) afferma che gli interventi vengono richiesti principalmente per figure dirigenziali e quadri e, solo più raramente, per impiegati ed operai, nel qual caso si realizzano *outplacement* collettivi.

I vantaggi di questo servizio per le aziende sono diversi: ricevono consulenza per la gestione dei licenziamenti; riducono i rischi di conflitti sociali; migliorano la comunicazione nei confronti dei dipendenti e delle persone coinvolte; mantengono la funzione di gestione delle risorse umane focalizzata sulle problematiche connesse alla produttività ed al rendimento.

Al candidato è garantito un appoggio psicologico, una formazione sulle tecniche di orientamento al lavoro e di ricerca del nuovo impiego e la possibilità di usufruire di strutture dedicate. Attraverso questo supporto i tempi di inattività si riducono a fronte di un incremento delle opportunità lavorative. La ricollocazione professionale rappresenta una soluzione vantaggiosa per tutte le componenti del sistema: la *business community* che non sostiene costi di assistenza ma può contare su una risorsa disponibile; l'azienda che chiude un rapporto in via definitiva, la quale si assume la

(44) www.welfare.gov.it.

(45) Riboni E. (2005), Un ammortizzatore di nome Otp, Corriere Lavoro, 1° aprile.

(46) European Commission (1996) *Employment in Europe*, Brussels.

(47) Si veda Bianco M. (2004), Gli indirizzi che contano per trovare lavoro, Etas, Parma.

(48) Il *maintanance service* consiste nel verificare periodicamente eventuali problemi che possono nascere col tempo sul corretto reinserimento del dipendente.

(49) I dati sono frutto di elaborazione dei questionari somministrati a 14 delle 16 società di *outplacement* operanti in Italia. Per ulteriori informazioni si veda Bianco M. (2004).

responsabilità sociale verso i lavoratori e, in tal modo, attenua le possibili rimostranze del dipendente e contemporaneamente valorizza l'immagine. Le aziende, inoltre, utilizzano il servizio di *outplacement* come merce di scambio con i lavoratori in alternativa a parte dei costi di "buonuscita". Infine, rappresenta una soluzione vantaggiosa per il dipendente che si ricolloca poiché diventa più consapevole dell'attività o della professione che maggiormente gli si addicono.

La gestione del servizio di *outplacement* richiede un alto livello di professionalità e competenze specifiche. Si tratta, infatti, di un servizio i cui risultati dipendono in larga misura dalle capacità del fornitore di individuare correttamente i bisogni del cliente, di offrirgli una consulenza completa per la gestione della criticità e del lavoratore e di fornire al candidato il supporto e gli strumenti per la ricerca di un nuovo lavoro. Attraverso l'intervento dei professionisti dell'*outplacement*, si mira a rendere cosciente il dipendente delle proprie potenzialità di "impiegabilità", dando una connotazione positiva e costruttiva alla fase di "uscita" dall'azienda al pari di quella in entrata.

L'Associazione Italiana Società di *Outplacement* (AISO) nata nel 1988, riunisce 8 delle società attive in questo settore. Tra il 1994 ed il 2003 i soci di AISO hanno assistito oltre 8000 persone in *outplacement* individuale (realizzato su misura per dirigenti e quadri) e nel triennio 2001-2003 10.000 in *outplacement* collettivo (realizzato per impiegati e operai) (50). Attraverso l'*ouplacement* individuale si è raggiunto il 100% di ricollocazione, mentre il collettivo ha prodotto risultati per il 50% circa dei candidati in Cassa Integrazione Guadagni e per l'80% di quelli in mobilità. La ricollocazione è avvenuta nel 71% dei casi in altre situazioni di lavoro dipendente e nel restante 29% attraverso consulenza, *temporary management*, imprenditoria, ecc (51).

Il settore è molto in movimento, come dimostra un fervente processo di acquisizioni di società di *outplacement* da parte delle agenzie per il lavoro (52).

5.5 Gli intermediari web

Tra i fornitori di servizi non specialistici possono essere comprese tutte le società che offrono software per la gestione *on line* di alcune fasi del pro-

(50) Riboni E. (2005) Un ammortizzatore di nome Otp, Corriere Lavoro, 1 aprile.

(51) Quadrio G. (2005), "Le agenzie di *outplacement*", in Olivelli P. e Tiraboschi M., op.cit.

(52) Umana nel 2004 ha acquistato la società di Treviso Uomo e Impresa, Manpower ha acquistato Right Management Consultants ed Adecco si è associata ormai da tempo con Career Counseling. Nel 2005 Generelle Industrielle ha acquisito una larga quota di DBM di Gabriella Lusvarghi, società tra le leader di Otp in Italia; Ad Interim, al contrario, ha creato al suo interno una divisione dedicata chiamata Ad Personam; Tempor ha vinto una gara della Regione Lazio per ricollocare 50 lavoratori.

cesso di ricerca e selezione o i fornitori di *e-recruiting* che, spesso, offrono anche servizi aggiuntivi quali, ad esempio, il filtro dei *curricula*.

Il business dei siti *web* dedicati alla ricerca di lavoro è nato negli Stati Uniti intorno al 1994 con l'apertura dei due portali specializzati: Monster.com e CareerMosaic.com. Nel 2003 approssimativamente tre milioni di *job seeker* hanno inserito i propri *curricula* sui circa 200 siti specializzati. Il mercato italiano dell'*e-recruitment* vale dai 7 ai 9 miliardi di euro (53). Gli operatori di questo segmento sono molti: le aziende che internalizzano il processo di ricerca utilizzando il proprio sito *web*; le società di ricerca e selezione o di intermediazione che si avvalgono di una vetrina sulla rete; i quotidiani on-line che prevedono inserti specializzati; i siti generalisti ed i portali che si occupano dell'argomento per attrarre visitatori e rendere commercialmente appetibili gli spazi pubblicitari a disposizione.

Secondo il *National on-line Recruitment audience survey* (54) il 66% di quanti frequentano i siti di *job posting* sono visitatori abituali alla ricerca di informazioni quali, ad esempio, indicazioni sui datori di lavoro o indagini che mettano a confronto i livelli salariali.

In Italia esistono circa dieci siti di *job recruiting* dedicati. Primo intermediario *web* fra tutti è l'americano Monster (55), leader di mercato (è presente in 23 paesi e, in Italia riceve circa 40.602 visite (56) e 5.229 annunci di aziende al mese (57)). Monster è una divisione di TMP *Worldwide*, la più grande società mondiale di consulenza per la selezione delle risorse umane. Monster.it controlla, dopo l'acquisizione di Jobpilot avvenuta nel 2001, più del 44% del mercato italiano. Stepstone, con più di 3 milioni di sessioni d'uso ogni mese sui propri portali e la sua presenza in 12 Paesi europei si attesta al secondo posto, seguita da Talentmanager, la divisione di *e-recruitment* di Intermedia Selection (58).

---

(53) Facchinotti L. (2004), "L'On-Line avanza", *Italia Oggi.it*, 13/03.

(54) Il *National on-line Recruitment audience survey* è uno studio supportato dalle società inglesi che operano nel settore della ricerca e selezione del personale. Tra gli altri risultati emersi dal rapporto è interessante notare che la scelta del sito da parte del visitatore è casuale e solo l'11% dei visitatori ha affermato di averlo scelto perché si ricordava la pubblicità.

(55) La società fattura il 40% dell'intero mercato mondiale, detiene il 40% del traffico e ha il quadruplo dei clienti paganti rispetto alle altre. Si veda Sumser, J. (2002), 2003 trends: The human capital marketplace (Cites Bureau of Labor statistics, 2000 to 2010 Employment Projections).

(56) Fonte: QE aprile 2005 Nielsen Net rating -H+W.

(57) http://media.monster.com/xmonsteritx/lavocedelmostro_giugno05.pdf.

(58) Intermedia Selection è una società italiana di consulenza, selezione e ricerca di personale tramite Internet, che si rivolge solo ai candidati professionalizzati.

Una recente ricerca (59) ha indicato tra i siti di *recruiting* più visitati, escludendo Monster (che conta 346 visite *uniche* giornaliere) e gli altri siti dedicati, Tiscali Job con 203 visite giornaliere, Trovojob e Infojob (rispettivamente 185 e 180 ingressi *uniche*) e Virgilio lavoro (160 visite al giorno *uniche*).

Un interessante rapporto (60) ha recentemente messo a confronto i quattro siti di *e-recruiting* più utilizzati in Italia, che contano un totale di circa 2.000 annunci pubblicati ogni mese, con i quattro più visitati in Inghilterra, che contano circa 200.000 annunci, evidenziando la sostanziale differenza numerica di utilizzo. Secondo tale studio, la causa principale di questo differenziale dipende dalla presenza in Italia di un tessuto produttivo costituito soprattutto da piccole e medie imprese che, in un contesto sempre più globalizzato, stentano a crescere.

---

(59) La ricerca è stata effettuata da Nielsen Net Reting a maggio 2005 su un campione rappresentativo della popolazione internet italiana di 2.500 individui. http://media.monster.com/xmonsteritx/lavocedelmostro_giugno05.pdf

(60) Questo è quanto emerge dal Rapporto innovazione e tecnologie digitali in Italia a cura del Ministero dell'Innovazione e delle Tecnologie Digitali del Ministro Stanca. http://www.innovazione.gov.it

Capitolo 6

Struttura e performance del comparto (1)

SOMMARIO: 6.1 Premessa - 6.2 La composizione del comparto e le caratteristiche delle agenzie - 6.3 I caratteri strutturali del comparto - 6.4 Le performance collettive e gli indicatori strutturali del comparto

6.1 Premessa

L'obiettivo di questo capitolo è illustrare le caratteristiche strutturali e le performance del comparto delle agenzie per il lavoro in Italia.

Il capitolo è articolato in tre parti: nella prima si descrivono la composizione del comparto, la forma giuridica, le sedi legali, la matrice proprietaria ed il profilo dimensionale delle agenzie presenti in Italia; nella seconda si presentano i principali caratteri strutturali del settore, in particolare il fatturato, i dipendenti, le filiali ed il grado di concentrazione del comparto; nella terza si illustrano, infine, alcuni indicatori strutturali delle agenzie italiane (fatturato per addetto, fatturato per filiale, incidenza costo del personale interinale su fatturato, costo medio per addetto, numero addetti medi per filiale) e le performance collettive del settore.

I paragrafi che compongono il capitolo seguono tutti una medesima impostazione: si presenta la situazione al 2003, si ricostruiscono poi i passaggi che hanno condotto a tale quadro e, successivamente, si descrivono le dinamiche evolutive nel corso del biennio 2004-2005.

Per la realizzazione del capitolo ci si è avvalsi prevalentemente delle informazioni e dei dati ricavati dal questionario, somministrato alle agenzie per il lavoro italiane, e dai bilanci. Altre informazioni sono state reperite dai siti web del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e delle agenzie. Per la parte relativa alle performance collettive del comparto si è fatto ricorso alle rilevazioni statistiche prodotte dalle associazioni di categoria (Ailt, Apla e Confinterim).

6.2 La composizione del comparto e le caratteristiche delle agenzie

6.2.1 La struttura del comparto

Il comparto delle agenzie per il lavoro, nella fase della sua nascita, si caratterizzava per una chiara definizione dei propri confini; semplice ri-

(1) Il presente capitolo è stato redatto da Paola Consiglio.

sultava, infatti, seguire l'evolversi del settore grazie all'esiguità del numero di società presenti (2). L'analisi dei confini è divenuta nel tempo meno agevole in quanto, oltre all'entrata di nuovi operatori, si comincia ad assistere ad accordi, incorporazioni ed uscite dei soggetti operanti nel settore (3).

Alla fine del 2003, il settore delle agenzie per il lavoro era formato da 64 società (*Tabella 1*).

La composizione del comparto cui si giunge, alla fine del 2003, è frutto di una pluralità di accadimenti che hanno caratterizzato il settore: nascita di nuove agenzie, acquisizioni e cessazioni (*Tabella 2*).

Il comparto nel 1998 era composto da 33 agenzie, di cui alcune già operative dal 1997 (*Tabella 3*).

Tra il 1999 ed il 2003 sono state costituite, invece, 46 nuove società, di cui otto nel 1999, dieci nel 2000, diciassette nel 2001, otto nel 2002 e tre nel 2003 (*Tabella 4*). Ogni anno si assiste, quindi, alla costituzione di un numero più o meno costante di nuovi operatori, ad eccezione del 2001 quando fanno il loro ingresso sul mercato un numero sensibilmente superiore di nuove agenzie.

Nel corso del 2001 il settore comincia ad "animarsi" anche a causa di una serie di operazioni di acquisizione e delle prime cessazioni (*Tabella 5*).

L'uscita dal comparto di molte società è legata, prevalentemente, ad operazioni di acquisizione che è possibile distinguere in tre principali tipologie:

- le acquisizioni per l'ingresso nel comparto;
- le acquisizioni per incorporazione;
- le acquisizioni con il mantenimento del marchio.

Le acquisizioni per l'ingresso nel comparto sono quelle operazioni realizzate da gruppi o società che scelgono di acquistare un'agenzia, modificandone successivamente la denominazione, al fine di entrare in modo più rapido nel mercato.

Le società che hanno fatto il loro ingresso, nel corso di questi anni, sul mercato italiano con questa modalità sono diverse, in particolare: nel 2001, Allbecon e Creyf's attraverso l'acquisizione rispettivamente di Hit e di Interiman; nel 2002, Sprint e During attraverso l'acquisizione rispettivamente di Centro Interinale e Password Job; nel 2003, infine, Lavorint Ri-

---

(2) Per approfondimenti sulla nascita e sulle caratteristiche del comparto, nella fase di costituzione, si veda Consiglio S., Moschera L. (2001), "*Le società di fornitura di lavoro temporaneo in Italia*", Franco Angeli, Milano.

(3) Per la ricostruzione della composizione del comparto delle agenzie per il lavoro in Italia ci si è avvalsi del già citato studio realizzato da Consiglio e Moschera, delle informazione fornite dalle Associazioni di Categoria, delle note integrative e delle relazioni ai bilanci delle agenzie nonché delle informazioni ricevute dalle interviste effettuate ai responsabili delle agenzie per il lavoro italiane.

Tabella 1

Le agenzie presenti nel comparto alla fine del 2003			
1	AD INTERIM S.p.A.	33	J.O.B. – JUST ON BUSINESS S.p.A.
2	ADECCO ITALIA S.p.A.	34	KELLY SERVICES S.p.A.
3	ADHOC S.p.A.	35	LA. IN. S.p.A.
4	ALI S.p.A.	36	LAVORINT RISORSE S.p.A.
5	ALLBECON ITALIA S.p.A.	37	LAVORO MIO S.p.A.
6	ALMA S.p.A.	38	LAVOROPIÙ S.p.A.
7	ALTRO LAVORO S.p.A.	39	MANPOWER S.p.A.
8	ARTICOLO 1 S.p.A.	40	MARVECS S.r.l.
9	ATEMPO S.p.A.	41	MEN AT WORK S.p.A.
10	BROOK STREET S.p.A.	42	METIS S.p.A.
11	COSERV INTERIM S.p.A.	43	OBIETTIVO LAVORO S.p.A.
12	CREYF'S S.p.A.	44	OPENJOB S.p.A.
13	DDL - DIMENSIONE DEL LAVORO S.p.A.	45	ORIENTA S.p.A.
14	DELTA 2 S.p.A.	46	PAGE PERSONNEL ITALIA S.p.A.
15	DURING S.p.A.	47	PIANETA LAVORO S.p.A.
16	EASY JOB S.r.l.	48	PUNTO . LAVORO S.p.A.
17	ELETTRA SERVICES S.p.A.	49	QUANDOCCORRE INTERINALE S.p.A.
18	ERGON LINE S.p.A.	50	QUANTA S.p.A.
19	ETJCA S.p.A.	51	RANDSTAD S.p.A.
20	EUROINTERIM S.p.A.	52	RISORSE S.p.A.
21	E-WORK S.p.A.	53	SELECT S.p.A.
22	G.B. JOB S.p.A.	54	SINTERIM S.p.A.
23	GE.VI S.p.A.	55	START LAVORO TEMPORANEO S.r.l.
24	GENERALE INDUSTRIELLE S.p.A.	56	SYNERGIE ITALIA S.p.A.
25	IDEA LAVORO S.p.A.	57	TEAM WORK S.p.A.
26	IN JOB S.p.A.	58	TEMPOR S.r.l.
27	IN TIME S.p.A.	59	TEMPORARY S.p.A.
28	INNOVEX STAFF SERVICES S.r.l.	60	TRENKWALDER S.r.l.
29	INTEMPO S.p.A.	61	UMANA S.p.A.
30	INTERIM 25 ITALIA S.r.l.	62	VEDIOR S.p.A.
31	INTERITALIA S.p.A.	63	WORKFORCE ON LINE S.p.A.
32	INWORK ITALIA S.p.A.	64	WORKNET S.p.A.

Tabella 2

La dinamica del comparto nel periodo 1998 − 2003						
	1998	**1999**	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**
I nuovi ingressi	33	8	10	17	8	3
Le società acquisite	-	-	-	2	4	6
Le società cessate	-	-	-	-	-	3
Le società operative	33	41	51	66	70	64

Tabella 3

Le agenzie costituite entro il 1998		
AD INTERIM S.p.A.	HIT S.p.A.	MANPOWER S.p.A.
ADECCO ITALIA S.p.A.	IN TIME S.p.A.	OBIETTIVO LAVORO S.p.A.
ALI S.p.A.	INNOVEX STAFF SERVICES S.r.l.	QUANDOCCORRE INTERINALE S.p.A.
CENTRO INTERINALE S.p.A.	INTERIM 25 ITALIA S.r.l.	QUANTA S.p.A.
COSERV INTERIM S.p.A.	INTERIMAN S.p.A.	RISORSE S.p.A.
CRONOS S.p.A.	ITALIA LAVORA S.p.A.	SINTERIM S.p.A.
ELETTRA SERVICES S.p.A.	J.O.B. − JUST ON BUSINESS S.p.A.	TEMPOR S.r.l.
ERGON LINE S.p.A.	KELLY SERVICES S.p.A.	TEMPORARY S.p.A.
EUROINTERIM S.p.A.	LA. IN. S.p.A.	UMANA S.p.A.
GE.VI S.p.A.	LAVOROPIÙ S.p.A.	VEDIOR S.p.A.
GENERALE INDUSTRIELLE S.p.A.	LAVORO TEMPORANEO S.p.A.	WORKNET S.p.A.

sorse e Select che acquisiscono rispettivamente Antex Lavoro Temporaneo (divenuta provvisoriamente Antex Lavorint) e Italia Lavora.

Le acquisizioni per incorporazione sono quelle operazioni in cui un'agenzia compra un altro operatore e decide di sopprimere il marchio della società acquisita. Nel corso del periodo considerato numerose sono le acquisizioni di questo tipo, in particolare: nel 2002, Interim Power acquisita da In Time e Incontro Famiglia da Quanta; nel 2003, Ad Arte acquisita da Metis e Cronos da Worknet. Nel corso dello stesso anno la società Lavoro Temporaneo, dopo essere stata precedentemente acquisita da Obiettivo Lavoro, assume la denominazione di Obiettivo Lavoro S.p.A.. Questa società, nello stesso anno, acquisisce le attività di

Tabella 4

Le agenzie costituite nel periodo 1999 − 2003				
1999	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**
EASY JOB S.r.l.	ARTICOLO 1 S.p.A.	AD ARTE S.p.A.	ALMA S.p.A.	ADHOC S.p.A.
ETJCA S.p.A.	E-WORK S.p.A.	ALLBECON ITALIA S.p.A.	ALTRO LAV. S.p.A.	LAVORINT RIS. S.p.A.
G.B. JOB S.p.A.	INTERITALIA S.p.A.	ANTEX LAV. TEMP. S.p.A.	ATEMPO S.p.A.	SELECT S.p.A.
IDEA LAVORO S.p.A.	INWORK ITALIA S.p.A.	CREYF'S S.p.A.	BROOK STREET S.p.A.	
MEN AT WORK S.p.A.	MARVECS S.r.l.	FLESSOLABOR S.p.A.	DDL- S.p.A.	
ORIENTA S.p.A.	METIS S.p.A.	HORECCA S.p.A.	DELTA 2 S.p.A.	
RANDSTAD S.p.A.	PAGE PERS. IT. S.p.A.	INCONTRO FAM. S.p.A.	DURING S.p.A.	
SYNERGIE ITA. S.p.A.	START LAV. TEMP. S.r.l.	IN JOB S.p.A.	SPRINT S.p.A.	
	TEAM WORK S.p.A.	INTEMPO S.p.A.		
	TRENKWALDER S.r.l.	INTERIM POWER S.p.A.		
		LAVORO MIO S.p.A.		
		OPENJOB S.p.A.		
		PASSWORD JOB S.p.A.		
		PIANETA LAVORO S.p.A.		
		PUNTO . LAVORO S.p.A.		
		TRAVEL FARO S.p.A.		
		WORKFORCE on LINE S.p.A.		

Tabella 5

Le operazioni di acquisizione nel periodo 2001 − 2003			
	2001	**2002**	**2003**
Le operazioni di acquisizione per l'ingresso nel mercato	Hit da Allbecon; Interiman da Creyf's	Centro Interinale da Sprint; Password Job da During	Antex da Lavorint Risorse; Select da Italia Lavora
Le operazioni di acquisizione per incorporazione		Interim Power da In Time; Incontro Famiglia da Quanta	Ad Arte da Metis; Cronos da Worknet; Lavoro Temporaneo da Ob. Lavoro; Horecca da Adecco
Le operazioni di acquisizione con il mantenimento del marchio aziendale		Brook Street da Manpower	In Work da J.O.B. Pianeta Lavoro da Open Job

Obiettivo Lavoro S.c.r.l. A seguito di tale operazione la prima agenzia italiana di fatto cambia la sua forma giuridica trasformandosi in Società per Azioni.

Singolare, e per certi versi simile, è il percorso seguito da Horecca S.p.A. Questa agenzia nasce nel 2001 dalla cessione di un ramo d'azienda della Adecco SFLT S.p.A. e resta parte integrante del Gruppo Adecco; opera, quindi, attraverso 15 filiali specialistiche cedute dalla Adecco SFLT S.p.A.. Nel corso del 2003 Adecco SFLT S.p.A. viene conferita ad Horecca SFLT S.p.A. che assume la nuova denominazione: Adecco Italia SFLT S.p.A..

Nel biennio 2002-2003, infine, alcune agenzie sono state acquisite, ma non sono scomparse dal comparto poiché la società acquirente ha ritenuto più opportuno operare sul mercato con due diversi marchi. È il caso della Brook Street, il cui capitale sociale risulta controllato interamente, sin dalla sua entrata nel comparto nel 2002, da Manpower Italia S.r.l. la quale controlla anche Manpower S.p.A., e di In Work e Pianeta Lavoro, acquisite nel 2003 rispettivamente da Just on Business e da Open Job.

Tra il 2001 ed il 2003 nel comparto si sono, quindi, registrate complessivamente quindici operazioni di acquisizione.

Nel corso dello stesso periodo, invece, il numero di agenzie uscite dal mercato è molto più contenuto; le società che hanno cessato di operare sono, infatti, soltanto tre: Flessolabor, Travel Faro e Sprint.

Dopo aver ricostruito le dinamiche del comparto che hanno portato all'assetto raggiunto alla fine del 2003, per offrire un quadro più completo ed aggiornato, è possibile sintetizzare anche i cambiamenti intercorsi fino alla metà del 2005 (*Tabella 6*).

Tabella 6

La dinamica del comparto nel periodo 2003 − 2005			
	2003	**2004**	**2005**
I nuovi ingressi	3	9	3
Le società acquisite	6	1	-
Le società cessate	3	1	-
Le società operative	64	71	74

Per quanto riguarda l'ingresso di nuove agenzie è necessario segnalare che, nel periodo considerato, sono state costituite dodici nuove società, di cui nove nel 2004 e tre nel 2005 (4) (*Tabella 7*).

Tabella 7

Le agenzie costituite nel periodo 2004 − 2005	
2004	**2005**
ARCHIMEDE S.p.A.	HUMANGEST S.r.l.
AXL S.r.l.	INTEREUROPE S.p.A.
EUROLAVORO 2MILA S.p.A.	OASI LAVORO S.p.A.
GRUPPO VITA SERENA S.p.A.	
LA DOMINUS S.r.l.	
LA FORMICA S.p.A.	
MANUTENCOOP − Cooperativa	
PHARMEXX ITALIA S.r.l.	
PRAXI S.p.A.	

Sul fronte delle uscite si verifica, nel 2004, la cessazione di due società e, in particolare, di Team Work e di La.In. il cui ramo d'azienda, dedicato al lavoro in somministrazione, viene acquisito da Lavorint Risorse.

Nel corso dello stesso anno si perfeziona anche l'acquisizione di Worknet da parte di Generale Industrielle e di Select da parte del gruppo internazionale Vedior, che a seguito di questa operazione controlla due agenzie operanti sul mercato italiano (Select e Vedior). I marchi di entrambe le società acquisite (Select e Worknet), però, così come avvenuto per altre società negli anni passati, non sono scomparsi e continuano ad essere presenti sul mercato. Generale Industrielle, inoltre, con l'operazione di

(4) Si rileva che nei primi giorni del luglio 2005 si ritrova nell'albo del Ministero anche l'Agenzia O.L. Cooperativa che però non risulta operativa.

acquisizione della maggioranza del pacchetto azionario di Worknet diviene il terzo gruppo per fatturato e la prima società di proprietà italiana.

Il settore delle agenzie di somministrazione, a fine giugno del 2005, risulta quindi composto da 74 società. Considerando, però, che alcune agenzie operano sotto il diretto controllo di altre è possibile affermare che i gruppi presenti nel business risultano essere di fatto 68, in quanto:

- Vedior Italia e Select sono entrambe controllate dal gruppo internazionale Vedior;
- Brook Street e Manpower sono entrambe controllate da Manpower Italia S.r.l. che è a sua volta controllata da Manpower Inc. attraverso la Holding del Regno Unito;
- Ergon Line e Sinterim fanno parte del gruppo Eurolabor;
- Worknet è controllata da Generale Industrielle;
- In Work è controllata da Just on Business;
- Pianeta Lavoro è controllata da Open Job.

6.2.2 La forma giuridica e le sedi legali

La forma giuridica prevalente assunta dalle agenzie per il lavoro presenti nel comparto alla fine del 2003 è la società per azioni (*Tabella 8*) (5). Questa forma è stata scelta dall'89% delle società operanti alla fine dell'anno considerato. Soltanto sette agenzie hanno deciso, invece, di assumere la forma della società a responsabilità limitata. Nessuna cooperativa era presente alla fine del 2003 (6).

Tale uniformità di comportamento è stata condizionata dall'articolo 2 della legge 196/1997 che limitava le tipologie di forme giuridiche che le società potevano assumere alle sole società di capitale.

Tabella 8

La forma giuridica delle agenzie oggetto di indagine (2003)			
	S.p.A.	**S.r.l.**	**Totale**
Società (valore assoluto)	57	7	64
Società (valore percentuale)	89,1%	10,9%	100%

(5) I dati forniti sono relativi alla forma sociale delle agenzie oggetto di indagine alla fine del 2003. È necessario però sottolineare che le 64 agenzie in questione, nel corso di questi anni, non hanno mutato la propria forma giuridica.

(6) Si ricorda, infatti, che Obiettivo Lavoro proprio nel corso di quest'anno cambia la propria forma giuridica.

La tendenza ad adottare la forma di società per azioni si è andata consolidando nel corso di questi anni, passando dall'83% del 2001 all'89% del 2003.

In questo periodo, infatti, Obiettivo Lavoro da società cooperativa diventa società per azioni, Italia Lavora da società a responsabilità limitata si è trasformata in società per azioni, prima ancora di cambiare la propria ragione sociale in Select, mentre la società Dimensione del Lavoro viene costituita come S.r.l. e si trasforma subito in S.p.A..

La tendenza ad assumere con prevalenza la forma di società per azioni si attenua osservando le forme giuridiche scelte dai nuovi operatori che hanno fatto il loro ingresso negli anni 2004-2005: solo il 58% delle 12 nuove agenzie ha scelto la società per azioni, quattro agenzie hanno scelto la società a responsabilità limitata e una società la forma cooperativa.

Alla luce delle uscite intervenute nel corso del biennio (La. In. e Team Work) e delle nuove entrate, il quadro, a metà 2005, è il seguente: 62 società per azioni, 11 società a responsabilità limitata ed una cooperativa (*Tabella 9*).

Tabella 9

La forma giuridica delle agenzie presenti al 2005				
	S.p.A.	**S.r.l.**	**Cooperativa**	**Totale**
Società (valore assoluto)	62	11	1	74
Società (valore percentuale)	83,8%	14,9%	1,3%	100%

Le sedi legali delle agenzie per il lavoro oggetto di indagine sono localizzate prevalentemente nell'Italia del Nord (75%), segue il Centro con poco più del 17% di sedi legali ed infine il Sud e le Isole con circa l'8% (7).

Delle 64 agenzie presenti, alla fine del 2003, poco meno del 60% ha sede in Lombardia (38 agenzie); la seconda regione più rappresentativa è il Lazio (8 agenzie) che copre più del 12% del totale; la terza regione è, invece, il Piemonte dove sono localizzate le sedi legali di sei società (*Tabella 10*). La rilevanza assunta dalle agenzie con sede legale in Lombardia è ancora più significativa se si utilizza come parametro di riferimento il fatturato. Le agenzie localizzate in questa singola regione fatturano, infatti, più dell'82% del totale.

(7) È opportuno indicare, per chiarezza metodologica, le regioni incluse nelle diverse macro aree: Nord (Veneto, Trentino Alto Adige, Friuli Venezia Giulia, Lombardia, Piemonte, Valle d'Aosta e Liguria), Centro (Emilia Romagna, Toscana, Umbria, Marche, Lazio, Abruzzo e Molise), Sud e Isole (Campania, Puglia, Basilicata, Calabria, Sicilia e Sardegna). Anche in questo caso il dato riportato fa riferimento alla fine del 2003, ma la situazione, relativamente alle 64 agenzie, nel corso dell'ultimo biennio non è cambiata.

Tabella 10

La distribuzione territoriale delle sedi legali delle agenzie oggetto di indagine al 2003		
Regione	**Sedi legali (numero)**	**Sedi legali (percentuali)**
Lombardia	38	59,4%
Lazio	8	12,5%
Piemonte	6	9,4%
Veneto	3	4,8%
Campania	3	4,8%
Toscana	2	3,1%
Friuli Venezia Giulia	1	1,5%
Emilia Romagna	1	1,5%
Puglia	1	1,5%
Sardegna	1	1,5%
TOTALE	**64**	**100%**

Anche con riferimento all'aspetto delle sedi legali è possibile effettuare un confronto con il quadro presente negli anni precedenti (*Tabella 11*). Il Nord, pur risultando sempre la macro area in assoluto più rappresentativa, registra un leggero calo in termini percentuali nel 2001, per poi risalire nel 2003.

Tabella 11

L'evoluzione della distribuzione territoriale delle sedi delle agenzie per macro area						
Macro area	**1999**		**2001**		**2003**	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Nord	31	76,6%	48	72,7%	48	75,0%
Centro	7	17,1%	14	21,2%	11	17,2%
Sud e Isole	3	7,3%	4	6,1%	5	7,8%
	41	100%	66	100%	64	100%

L'evoluzione della distribuzione territoriale delle sedi legali delle agenzie per regione tra il 1999 ed il 2003 non evidenzia modifiche molto significative (*Tabella 12*).

Tabella 12

L'evoluzione della distribuzione territoriale delle sedi delle agenzie per regioni						
Regione	**1999**		**2001**		**2003**	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Lombardia	24	58,5%	41	62,1%	38	59,4%
Lazio	7	17,1%	10	15,2%	8	12,5%
Piemonte	4	9,8%	4	6,1%	6	9,4%
Veneto	2	4,9%	3	4,6%	3	4,8%
Campania	2	4,9%	2	3,0%	3	4,8%
Toscana	1	2,4%	2	3,0%	2	3,1%
Friuli Venezia Giulia	-	-	-	-	1	1,5%
Emilia Romagna	-	-	2	3,0%	1	1,5%
Puglia	1	2,4%	1	1,5%	1	1,5%
Sardegna	-	-	1	1,5%	1	1,5%
TOTALE	41	100%	66	100%	64	100%

Il peso della Lombardia resta più o meno costante, il Lazio ridimensiona progressivamente il suo ruolo (8) ma rimane, in ogni caso, la seconda regione per numero di sedi legali insediate sul proprio territorio.

L'entrata delle nuove dodici agenzie e la cessazione di due società, hanno modificato solo in piccola parte il quadro della localizzazione delle sedi legali che, a metà del 2005, risultano così distribuite: 73% al Nord; poco più del 20% al Centro e circa il 7% nel Sud e nelle Isole.

Rispetto al 2003, quindi, il Centro ha aumentato il proprio peso a discapito del Nord e del Sud e Isole. La distribuzione regionale delle sedi legali delle agenzie alla metà del 2005 è riportata nella *Tabella 13*.

Nel 2005 si assiste in primo luogo all'apertura di agenzie in Emilia Romagna, che diventa la quarta regione in ordine di importanza per numero di sedi legali insediate sul proprio territorio. Nel corso di questo periodo, inoltre, un'altra regione, l'Abruzzo, entra tra quelle in cui sono insediate sedi legali di agenzie, grazie alla nascita di Humangest.

L'analisi della distribuzione territoriale delle sedi legali evidenzia che, a circa otto anni dalla nascita del settore, in nove regioni non è localizzata nessuna agenzia per il lavoro. In particolare stupisce il fatto che in regioni grandi o molto attive da un punto di vista imprenditoriale, come la Sicilia, la Liguria e le Marche, nessun gruppo abbia deciso di promuovere ed

(8) Manpower e In Work, nell'arco temporale considerato, hanno, infatti, trasferito le loro sedi da Roma a Milano.

Tabella 13

La distribuzione territoriale delle sedi delle agenzie per regioni a metà 2005		
Regione	**2005**	
	v.a.	%
Lombardia	43	58,10%
Lazio	8	10,80%
Piemonte	7	9,50%
Emilia Romagna	4	5,40%
Veneto	3	4,05%
Campania	3	4,05%
Toscana	2	2,70%
Friuli Venezia Giulia	1	1,35%
Puglia	1	1,35%
Sardegna	1	1,35%
Abruzzo	1	1,35%
TOTALE	74	100%

insediare una nuova agenzia per il lavoro. Probabilmente i vincoli posti dalla normativa alla nascita di agenzie localizzate in una sola regione o provincia possono, in parte, spiegare questo fenomeno.

È interessante, infine, osservare che nessuna delle agenzie per il lavoro operanti in Italia ha sede in paesi europei, anche se è venuto meno l'obbligo di avere la sede legale nel territorio italiano.

6.2.3 L'assetto proprietario

Il mercato italiano è caratterizzato da una massiccia presenza di società internazionali, basti pensare che le prime due imprese del comparto sono controllate da un gruppo franco-svizzero e da uno statunitense.

Nel settore, alla fine del 2003, sono presenti 22 agenzie controllate da soci o società non italiane (*Tabella 14*); le rimanenti, invece, sono agenzie controllate da soci o società nazionali (9). Tra queste è necessario segnalare, però, la presenza di agenzie in cui vi sono soci e/o società straniere che detengono pacchetti di minoranza. In Generale Industrielle S.p.A., ad esempio, il capitale sociale è in maggioranza di nazionalità italiana, ma una quota rilevante, circa il 25%, è francese.

(9) Il dato presentato fa riferimento alla fine del 2003, ma è necessario sottolineare che la situazione, ad eccezione della Tempor ritornata italiana nel 2004, è rimasta la stessa fino alla metà del 2005.

Tabella 14

Le agenzie straniere presenti nel comparto (fine 2003)			
Agenzie	**Nazionalità**	**Agenzie**	**Nazionalità**
TRENKWALDER S.r.l.	Austriaca	START LAVORO TEMPORANEO S.r.l.	Olandese
CREYF'S S.p.A.	Belga	VEDIOR S.p.A.	Olandese
LAVORINT RISORSE S.p.A.	Belga	JUST ON BUSINESS S.p.A.	Portoghese
DELTA 2 S.p.A.	Egiziana	BROOK STREET S.p.A.	Statunitense
ADECCO ITALIA S.p.A.	Franco/ Svizzera	INNOVEX STAFF SERVICES S.r.l.	Statunitense
SYNERGIE ITALIA S.p.A.	Francese	KELLY SERVICE S.p.A.	Statunitense
AD INTERIM S.p.A.	Inglese	MANPOWER S.p.A.	Statunitense
EASY JOB S.r.l.	Inglese	ALLBECON ITALIA S.p.A.	Tedesca
PAGE PERSONNEL ITALIA S.p.A.	Inglese	TEMPOR	Tedesca
RANDSTAD S.p.A.	Olandese	SINTERIM S.p.A.	Tedesca
SELECT S.p.A.	Olandese	ERGON LINE S.p.A.	Tedesca

Solo in un caso è possibile ritrovare una situazione di controllo misto italiano / straniero: la società Open Job, infatti, è controllata pariteticamente da due finanziarie, una italiana (Wise Venture SGR S.p.A.) e l'altra lussemburghese (OpenJob S.A.).

Tra le società straniere presenti in Italia è possibile ritrovare numerose agenzie di lavoro temporaneo internazionali che hanno scelto di essere presenti in Italia attraverso proprie consociate, come ad esempio: Adecco, Manpower, Randstad, Creyf's, Vedior, Start, Kelly, Select, Allbecon e Trenkwalder.

In pochi casi, invece, la proprietà della società è nelle mani di finanziatori individuali stranieri (es. Delta 2) o di finanziatori istituzionali, come la Dresdner Bank che, alla fine del 2003, aveva il controllo di tre società italiane attraverso il gruppo Eurolabour.

Tra le agenzie straniere sono state incluse anche quelle che sono controllate da società internazionali, il cui pacchetto di maggioranza è nelle mani di soci italiani (ad esempio Lavorint Risorse). In questo caso, quindi, sebbene formalmente la società sia straniera nella sostanza la stessa è controllata da soci italiani.

La presenza delle agenzie controllate da soci o società straniere, nel corso di questi anni, ha subito un ridimensionamento: diverse società che nel 2001 avevano una proprietà straniera oggi, invece, sono italiane (*Tabella 15*). È il caso di Generale Industrielle, la cui quota di maggioranza è passata

a soci di nazionalità italiana, di Interim 25 Italia, che in passato era controllata da una società francese (Flore Investissment), di Quandoccorre e di Lavoro Temporaneo (10).

Tabella 15

Le agenzie straniere divenute italiane nel periodo 2001-2003	
Agenzie	**Nazionalità al 2001**
GENERALE INDUSTRIELLE S.p.A.	Francese
INTERIM 25 ITALIA S.r.l.	Francese
LAVORO TEMPORANEO S.p.A.	Olandese
QUANDOCCORRE INTERINALE S.p.A.	Statunitense

Nel corso del 2004, inoltre, l'agenzia Tempor che nel 2000, insieme ad altre due agenzie, Ergon Line e Sinterim, aveva ceduto la maggioranza di controllo al gruppo tedesco Eurolabor, è passata di nuovo sotto il controllo di un socio italiano.

Nel corso dell'ultimo biennio, infine, è necessario annoverare esclusivamente l'ingresso di società italiane; ciò ha comportato un ridimensionamento percentuale delle agenzie straniere. Il settore delle agenzie per il lavoro in Italia, a metà del 2005, è composto, quindi, da 21 agenzie controllate dai soci o gruppi stranieri e 53 agenzie italiane (*Tabella 16*).

La presenza di imprese estere nel comparto delle agenzie per il lavoro assume, comunque, un peso molto rilevante e ciò è spiegabile principalmente attraverso l'analisi critica della normativa con cui è stato introdotto il lavoro interinale in Italia.

La scelta di imporre numerosi e impegnativi requisiti ha scoraggiato molti gruppi ad entrare nel mercato italiano ed ha lasciato più spazio ai gruppi internazionali del lavoro temporaneo che, forti delle proprie esperienze consolidate in altri paesi e della disponibilità di significativi investimenti, sono riusciti a controllare una consistente quota di mercato. L'entrata in Italia da parte di numerosi gruppi internazionali risponde, come detto, ad una precisa strategia di presenza globale che caratterizza molte imprese del settore (11).

---

(10) Nello stesso periodo si sono verificati, comunque, anche tre ingressi di società straniere in Italia: Brook Street (controllata sin dal suo ingresso da Manpower Italia S.r.l. a sua volta controllata, tramite la Holding del Regno Unito, dalla Manpower Inc., statunitense), Delta 2 (controllata da soci di nazionalità egiziana) e Lavorint Risorse controllata da una società di nazionalità belga, ma con soci italiani.

(11) Per approfondimenti si veda: Ward K. (2003) "Internationalisation and diversification in the temporary staffing industry" Geographies of the temporary staffing industry research programme, working paper n° 4 University of Manchester.

Tabella 16

La nazionalità delle agenzie presenti a metà 2005			
Italiane			**Straniere**
ADHOC S.p.A.	IDEA LAVORO S.p.A.	PIANETA LAVORO S.p.A.	AD INTERIM S.p.A.
ALI S.p.A.	IN JOB S.p.A.	PRAXI S.p.A.	ADECCO ITALIA S.p.A.
ALMA S.p.A.	IN TIME S.p.A.	PUNTO. LAVORO S.p.A.	ALLBECON ITALIA S.p.A.
ALTRO LAVORO S.p.A.	INTEMPO S.p.A.	QUANDOCORRE INT. S.p.A.	BROOK STREET ITALIA S.p.A.
ARCHIMEDE S.p.A.	INTEREUROPE S.p.A.	QUANTA S.p.A.	CREYF'S S.p.A.
ARTICOLO 1 S.p.A.	INTERIM 25 ITALIA S.r.l.	RISORSE S.p.A.	DELTA 2 S.p.A.
A TEMPO S.p.A.	INTERITALIA S.p.A.	TEMPOR S.r.l.	EASY JOB S.r.l.
AXL S.r.l.	INWORK ITALIA S.p.A.	TEMPORARY S.p.A.	ERGON LINE S.p.A.
COSERV INTERIM S.p.A.	LA DOMINUS S.r.l.	UMANA S.p.A.	INNOVEX STAFF SERV. S.p.A.
DDL – Dimensione del Lavoro S.p.A.	LA FORMICA S.p.A.	WORKF.CE ON LINE S.p.A.	J.O.B. Just on Business S.p.A.
DURING S.p.A.	LAVORO MIO S.p.A.	WORKNET S.p.A.	KELLY SERVICE S.p.A.
ELETTRA SERVICES S.p.A.	LAVOROPIÙ S.p.A.		LAVORINT RISORSE S.p.A.
ETJCA S.p.A.	MANUTENCOOP		MANPOWER S.p.A.
EURO LAVORO 2MILA S.p.A.	MARVECS S.r.l.		PAGE PERSON. ITALIA S.p.A.
EUROINTERIM S.p.A.	MEN AT WORK S.p.A.		RANDSTAD S.p.A.
E-WORK S.p.A.	METIS S.p.A.		SELECT S.p.A.
G.B. JOB S.p.A.	OASI LAVORO S.p.A.		SINTERIM S.p.A.
GENERALE INDUSTRIELLE S.p.A.	OBIETTIVO LAV. S.p.A.		START LAV. TEMP. S.r.l.
GE.VI S.p.A.	OPENJOB S.p.A.		SYNERGIE ITALIA S.p.A.
GRUPPO VITA SERENA S.p.A.	ORIENTA S.p.A.		TRENKWALDER S.r.l.
HUMANGEST S.r.l.	PHARMEXX ITALIA S.r.l.		VEDIOR S.p.A.

Questa strategia ha permesso a tali gruppi di valorizzare le esperienze acquisite nei diversi paesi di provenienza e di assumere dimensioni molto significative, basti pensare che, nel 2004, Manpower ha fatturato globalmente 14,9 miliardi di $ U.S. ed ha impiegato 27.000 dipendenti diretti, mentre Adecco, sempre nel 2004, ha fatturato 17,2 miliardi di euro occupando circa 30.000 dipendenti diretti (12).

L'importante ruolo assunto dai gruppi internazionali è stato ulteriormente facilitato dalla riluttanza manifestata da gruppi ed investitori nazionali ad investire in modo massiccio in questo nuovo comparto.

6.2.4 Il profilo dimensionale delle agenzie del comparto

La dimensione delle imprese rappresenta da sempre un fondamentale parametro per comprendere le caratteristiche, l'assetto e l'evoluzione di un settore. La grande dimensione dell'impresa rappresenta la condizione per conseguire economie di scala e di apprendimento e, quindi, per ottenere vantaggi di costo sui concorrenti. La necessità di incrementare la dimensione spiega le strategie di crescita interna messe in atto dalle agenzie per il lavoro, così come le operazioni di acquisizione. La variabile dimensionale delle agenzie è in grado anche di favorire la comprensione dei diversi comportamenti organizzativi assunti dalle stesse (13).

Per riuscire a cogliere al meglio le specificità del comparto è necessario, quindi, classificare le imprese in base al loro profilo dimensionale che, ovviamente, può essere legato ad una pluralità di parametri quali il fatturato, i dipendenti o il numero di filiali.

Nella presente indagine le agenzie sono differenziate in base alla dimensione del fatturato e sono state raggruppate in cinque principali tipologie:

- le agenzie micro (con un fatturato annuo inferiore a 20 milioni di €);
- le agenzie piccole (con un fatturato annuo compreso tra i 21 e i 40 milioni di €);
- le agenzie medie (con un fatturato annuo compreso tra i 41 e i 100 milioni di €);
- le agenzie medio-grandi (con un fatturato annuo compreso tra i 101 e i 400 milioni di €);
- le agenzie grandi (con un fatturato annuo superiore a 401 milioni di €).

Il comparto delle agenzie per il lavoro in Italia, alla fine del 2003, risulta composto prevalentemente da società micro, che rappresentano circa il 61% delle imprese presenti nel settore, seguono le agenzie medie e quelle piccole (*Tabella 17*).

---

(12) Fonte: Annual report del gruppo Manpower e del gruppo Adecco (disponibili on line).

(13) Per ulteriori approfondimenti sul legame che esiste tra dimensione e scelte organizzative si rimanda al Capitolo 9.

Tabella 17

La distribuzione delle agenzie per il lavoro per profilo dimensionale (2003)		
	N° Società	**% sul Totale**
Micro (da 0 a 20 milioni di €)	39	60,9%
Piccole (da 21 a 40 milioni di €)	9	14,1%
Medie (da 41 a 100 milioni di €)	11	17,2%
Medio-Grandi (da 101 a 400 milioni di €)	3	4,7%
Grandi (più di 401 milioni di €)	2	3,1%
	64	100%

6.3 I caratteri strutturali del comparto

Dopo aver analizzato le caratteristiche generali del comparto, mediante l'individuazione della natura giuridica, della localizzazione delle sedi legali, dell'assetto proprietario e del profilo dimensionale delle agenzie, è necessario illustrare le principali caratteristiche strutturali del settore e, in particolare: il fatturato, i dipendenti diretti, le filiali ed il tasso di concentrazione.

6.3.1 Il fatturato

Il fatturato registrato dalle agenzie per il lavoro, nel corso del 2003, è pari a 3.346 milioni di euro, con un incremento, rispetto all'anno precedente, del 10% (14). L'evoluzione del fatturato (*Tabella 18*), nel corso degli anni considerati, è stata sempre positiva e, dopo gli eccezionali tassi di crescita dei primi anni di attività (1999, + 485%; 2000, + 129%) legati all'introduzione del lavoro temporaneo in Italia, il mercato ha subito un rallentamento ed i tassi di crescita sono progressivamente calati (2001, + 45%; 2002, + 21%; 2003, + 10%).

(14) Per quel che riguarda il fatturato occorre puntualizzare, in primo luogo, che gli importi considerati sono quelli relativi ai "ricavi delle vendite e delle prestazioni" e sono tratti dai bilanci delle società. Soltanto per il 2003 il dato di quattro agenzie (Ad Hoc, A Tempo, Coserv Interim e Interim 25 Italia) è stato tratto dal questionario e non dal bilancio in quanto indisponibile.

Inoltre, è opportuno rilevare che, a causa dell'indisponibilità di alcuni bilanci, il fatturato riportato per gli anni dal 1998 al 2002 risulta leggermente sottostimato. In particolare nel 1998 il dato non comprende il fatturato di Centro Interinale, Interim 25 Italia, Interiman, La.In. e Tempor; nel 1999 e nel 2000 non comprende il fatturato di Centro Interinale; nel 2001 non comprende il fatturato di Ad Arte, Centro Interinale, Flessolabor, Incontro Famiglia e Interim Power; nel 2002 non comprende il fatturato di Ad Arte, Flessolabor e Sprint.

Tabella 18

L'evoluzione del fatturato delle agenzie operanti nel comparto dal 1998 al 2003							
	1998	**1999**	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**	**2004** (15)
Fatturato (in milioni di €)	128,32	750,94	1.722,11	2.505,55	3.029,35	3.346,53	4.000,00
Incremento annuo (valore %)		+ 485%	+ 129%	+ 45%	+ 21%	+ 10%	+ 19%
Le società operative	33	41	51	66	70	64	71

L'andamento del tasso di crescita manifesta un'inversione di tendenza nel 2004; secondo le stime delle associazioni di categoria italiane (Ailt, Apla e Confinterim) il settore ha, infatti, raggiunto un fatturato di circa 4.000 milioni di euro, presentando un incremento annuo del 19%, nettamente superiore a quello registrato nel 2003.

La distribuzione del fatturato per profilo dimensionale dell'agenzia evidenzia la rilevanza assunta dalla classe delle grandi (*Tabella 19*). Questa classe, infatti, sebbene formata da due sole agenzie, controlla più del 41% del mercato. Un ruolo significativo è svolto anche dalle agenzie medie che controllano quasi un quarto del mercato.

Tabella 19

La distribuzione del fatturato 2003 per profilo dimensionale (in milioni di €)				
	N° Società	**% sul Totale**	**Fatturato**	**% sul Totale**
Micro (da 0 a 20 milioni di €)	39	60,9%	363,63	10,9%
Piccole (da 21 a 40 milioni di €)	9	14,1%	290,42	8,7%
Medie (da 41 a 100 milioni di €)	11	17,2%	794,97	23,8%
Medio − Grandi (da 101 a 400 milioni di €)	3	4,7%	510,38	15,2%
Grandi (più di 401 milioni di €)	2	3,1%	1.387,13	41,4%
	64	100%	3.346,53	100%

La distribuzione del fatturato per matrice proprietaria (*Tabella 20*) evidenzia l'importante ruolo delle società straniere che, se in termini numerici rappresentano poco più del 34% del totale delle agenzie, in relazione al peso sul fatturato superano il 60%.

(15) Il dato relativo al fatturato è stato tratto da elaborazioni fornite dalle Associazioni di Categoria italiane (Ailt, Apla e Confinterim).

Tabella 20

La distribuzione del fatturato 2003 per matrice proprietaria (in milioni di €)				
	N° Società	**% sul Totale**	**Fatturato**	**% sul Totale**
Italiane	42	65,6%	1.322,06	39,5%
Straniere	22	34,4%	2.024,47	60,5%
	64	100%	3.346,53	100%

Rispetto al fatturato delle agenzie straniere è possibile osservare che le multinazionali, presenti nel business del lavoro temporaneo, coprono circa il 95% dello stesso e che i paesi maggiormente rappresentativi sono la Francia e la Svizzera (circa il 44% del fatturato delle straniere) e gli Stati Uniti, le cui quattro società, fatturano circa il 30% del totale delle straniere (*Tabella 21*). È opportuno, però, sottolineare che nei paesi considerati operano le società leader: Adecco e Manpower.

Tabella 21

Il peso delle multinazionali e dei diversi paesi sul fatturato delle straniere (2003)		
CLASSE	**FATTURATO**	
	Valore assoluto	**Valore percentuale**
Multinazionali	1.920,86mln€	94,88%
Paesi		
Francia/Svizzera	889,81mln€	43,9%
Stati Uniti	603,14mln€	29,8%
Olanda	300,06mln€	14,8%
Germania	93,27mln€	4,6%
Belgio	83,35mln€	4,2%
Altri paesi	54,84mln€	2,7%
Totale Paesi	2.024,47mln€	100%

La distribuzione del fatturato per approccio strategico (*Tabella 22*) evidenzia un ruolo assolutamente marginale delle società specialiste, ancora poco diffuse nel mercato italiano; nel comparto, invece, è molto rilevante il ruolo delle multistrategy che controllano più del 55% del mercato (16). Le agenzie con approccio indifferenziato, sebbene numericamente rappresen-

(16) Le agenzie con approccio indifferenziato sono quelle che offrono figure e profili professionali eterogenei per livello di inquadramento, tipo di specializzazione e settore di destinazione; le agenzie con approccio specialistico sono quelle che servono esclu-

tino più dell'80% del comparto, in termini di fatturato coprono circa il 43% del totale dell'anno.

Tabella 22

La distribuzione del fatturato 2003 per approccio strategico (in milioni di €) (17)				
	N° Società	**% sul Totale**	**Fatturato**	**% sul Totale**
Indifferenziate	52	81,2%	1.453,90	43,5%
Specialiste	3	4,7%	37,98	1,1%
Multistrategy	9	14,1%	1.854,65	55,4%
	64	100%	3.346,53	100%

La distribuzione del fatturato per approccio territoriale (18), infine, evidenzia una netta supremazia delle agenzie diffuse che coprono più del 60% del fatturato dell'anno; ridotto è, invece, il peso delle società selettive (circa l'8% del mercato), pur rappresentando in termini numerici più del 34% delle agenzie (*Tabella 23*).

Tabella 23

La distribuzione del fatturato 2003 per approccio territoriale (in milioni di €)				
	N° Società	**% sul Totale**	**Fatturato**	**% sul Totale**
Selettive	22	34,4%	264,67	7,9%
A "macchia di leopardo"	35	54,7%	1.060,15	31,7%
Diffuse	7	10,9%	2.021,71	60,4%
	64	100%	3.346,53	100%

---

sivamente imprese appartenenti ad un determinato settore o offrono unicamente alcune figure professionali; le agenzie con approccio multistrategy sono quelle, infine, che nella loro struttura generale adottano un approccio di tipo indifferenziato ma, al tempo stesso, costituiscono delle strutture organizzative, dotate di autonomia, per raggiungere segmenti di mercato caratterizzati da esigenze particolari. Per approfondimenti si veda il capitolo 8.

(17) È opportuno rilevare che la differenziazione delle società in classi, pur se operata con i dati del 2003, fa riferimento, per tutte le elaborazioni riportate, all'approccio strategico seguito dalle agenzie all'inizio del 2005.

(18) Le agenzie definite diffuse sono quelle che hanno filiali in almeno 15 regioni; le agenzie definite a "macchia di leopardo" sono quelle che hanno scelto di localizzare le proprie filiali tra 5 e 15 regioni; le agenzie definite selettive, infine, sono quelle che hanno scelto di concentrare le proprie filiali in 4 regioni o in una specifica area geografica. Per approfondimenti si veda capitolo 8.

6.3.2 I dipendenti

Le agenzie per il lavoro italiane, nel 2003, occupano circa 7.750 dipendenti diretti (19), quasi 3.000 in più rispetto al dato del 2000. Il numero dei dipendenti diretti è cresciuto negli anni, raggiungendo circa 8.500 dipendenti nel 2004 (+ 10%).

Come per il fatturato, anche il numero di dipendenti cresce ma a tassi progressivamente calanti (*Tabella 24*). Da ciò si denota che la produttività del comparto evidenzia segnali positivi in quanto il tasso di crescita del fatturato aumenta più rapidamente (+19%) rispetto a quello degli addetti (+10%).

Tale situazione può spiegarsi anche alla luce delle difficoltà economiche incontrate dalle agenzie che hanno portato ad operazioni di risanamento ed incorporazione e, quindi, spesso anche ad un ridimensionamento del personale in alcune agenzie.

Tabella 24

L'evoluzione del numero di dipendenti diretti delle società operanti nel comparto 1998 − 2004							
	1998	**1999**	**2000**	**2001***	**2002***	**2003**	**2004***
Numero di dipendenti	1.360	2.580	4.710	6.065	6.775	7.748	8.500
Incremento annuo (valore %)		+90%	+82%	+29%	+12%	+14%	+10%
Le società operative	33	41	51	66	70	64	74
** Fonte: Associazioni di categoria*							

La distribuzione del numero dei dipendenti per profilo dimensionale (*Tabella 25*) evidenzia, in primo luogo, la supremazia delle due classi più grandi che, con cinque società, assorbono il 50% dei dipendenti diretti dell'anno; le due classi più piccole, invece, nelle quali ricadono 45 società (in termini numerici il 74% delle censite) raccolgono circa il 24% dei dipendenti diretti.

(19) Per quel che riguarda il numero dei dipendenti è necessario segnalare che il dato è ricavato dai bilanci delle società. Occorre sottolineare, però, che per il 2003 il dato di 11 agenzie è tratto dal questionario, quello di 4 società è stato stimato e per tre agenzie (Dimensione del Lavoro, Elettra Services e Workforce On Line) il dato non risulta disponibile. Le informazioni relative agli anni dal 1998 al 2000 sono state tratte da una precedente elaborazione sviluppata dagli stessi autori, mentre i dati del 2001, 2002 e 2004 sono relativi a stime effettuate dalle associazioni categoria (Ailt, Apla e Confinterim).

Tabella 25

La distribuzione del numero di dipendenti per profilo dimensionale (2003) (20)				
	N° Società	**% sul Totale**	**N° Dipendenti**	**% sul Totale**
Micro (da 0 a 20 milioni di €)	36	59,0%	1.047	13,5%
Piccole (da 21 a 40 milioni di €)	9	14,8%	773	10,0%
Medie (da 41 a 100 milioni di €)	11	18,0%	2.054	26,5%
Medio-Grandi (da 101 a 400 milioni di €)	3	5,0%	1.189	15,3%
Grandi (più di 401 milioni di €)	2	3,2%	2.685	34,7%
	61	100%	7.748	100%

La distribuzione del numero di dipendenti per matrice proprietaria (*Tabella 26*) mostra un maggior peso delle agenzie straniere che, pur essendo in termini numerici meno rappresentative delle italiane, assorbono il 56% dei dipendenti complessivi dell'anno. Le società italiane, invece, pur essendo molto rappresentative sotto il profilo numerico (circa il 64% delle censite), assorbono il 44% dei dipendenti diretti totali dell'anno. Tra queste società le più rappresentative, rispetto al numero complessivo di dipendenti diretti, sono: Obiettivo Lavoro (circa 5,8%) e Worknet (circa 5,4%) che risultano essere, nel 2003, anche tra le prime cinque società in termini di fatturato.

Tabella 26

La distribuzione del numero di dipendenti per matrice proprietaria (2003) (21)				
	N° Società	**% sul Totale**	**N° Dipendenti**	**% sul Totale**
Italiane	39	63,9%	3.410	44,0%
Straniere	22	36,1%	4.338	56,0%
	61	100%	7.748	100%

(20) La distribuzione del numero di dipendenti per profilo dimensionale fa riferimento a 61 società, in quanto non si dispone del dato relativo a tre agenzie micro. È opportuno rilevare che anche nel seguito si fa riferimento a 61 società: per la distribuzione del numero di dipendenti per matrice proprietaria (manca il dato di tre agenzie italiane); per approccio strategico (non disponibile il dato di tre agenzie indifferenziate) e per approccio territoriale (non si dispone del dato di tre agenzie selettive).

(21) Si veda nota 20.

Per quel che riguarda l'approccio strategico adottato dalle società appare evidente la supremazia delle nove agenzie che hanno prescelto l'approccio multistrategy (*Tabella 27*); le stesse, infatti, occupano circa il 48% dei dipendenti dell'anno. Assolutamente marginale è il peso delle agenzie specialiste, mentre le società con approccio indifferenziato, pur rappresentando numericamente più dell'80% di quelle censite, assorbono circa il 51% dei dipendenti complessivi.

Tabella 27

La distribuzione del numero di dipendenti per approccio strategico (22)				
	N° Società	**% sul Totale**	**N° Dipendenti**	**% sul Totale**
Indifferenziate	49	80,3%	3.968	51,21%
Specialiste	3	4,9%	78	1,01%
Multistrategy	9	14,8%	3.702	47,78%
	61	100%	7.748	100%

La distribuzione del numero di dipendenti diretti secondo l'approccio territoriale (*Tabella 28*), infine, evidenzia un peso molto significativo delle agenzie che hanno scelto la strategia di presenza diffusa. Marginale risulta, invece, il peso delle società con approccio territoriale selettivo e ciò risulta ovvio considerando che le stesse sono quelle presenti in sole quattro regioni. Per quel che riguarda, infine, le agenzie con approccio a "macchia di leopardo" si osserva che, nell'anno considerato, pur rappresentando in termini numerici circa il 58% delle società operative, la classe riesce ad assorbire poco più del 36% dei dipendenti diretti complessivi.

Tabella 28

La distribuzione del numero di dipendenti per approccio territoriale (2003) (23)				
	N° Società	**% sul Totale**	**N° Dipendenti**	**% sul Totale**
Selettive	19	31,1%	683	8,82%
A "macchia di leopardo"	35	57,4%	2.815	36,33%
Diffuse	7	11,5%	4.250	54,85%
Totale	61	100%	7.748	100%

(22) Si veda nota 20.

(23) Si veda nota 20.

6.3.3 Le filiali

Alla fine del 2003, il numero di filiali operative è pari a circa 2.430, quasi 700 in più rispetto al 2000 (24).

Dopo un periodo caratterizzato dall'apertura di un ingente numero di filiali, che si evidenzia intensamente nel 2000 (incremento del 129% rispetto al 1999), il settore comincia a mostrare un tasso di incremento annuo decrescente (*Tabella 29*). Tale circostanza si evidenzia nettamente nel passaggio tra il 2001 ed il 2002 se si considerano i dati forniti da Confinterim per le sole agenzie associate. Le stesse, infatti, avevano 1.617 filiali nel 2001 e 2.210 filiali nel 2002 presentando, quindi, un incremento annuo pari a circa il 37%.

Tabella 29

L'evoluzione del numero di filiali delle agenzie operanti nel comparto dal 1998 al 2003

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004*
Numero di filiali	402	740	1.695	n.d.	n.d.	2.427	2.400
Incremento annuo (valore %)		84%	129%	n.d.	n.d.	n.d.	- 1%
Le società operative	33	41	51	66	70	64	74

** Fonte: Associazioni di categoria*

L'incremento annuo del numero di filiali si arresta nel corso del 2004, quando il numero di filiali passa a 2.400 presentando, quindi, una lievissima diminuzione rispetto all'anno precedente. Il calo risulta più significativo se si considera, però, che nel corso del 2004 sono nate altre 10 agenzie.

L'analisi della distribuzione regionale delle filiali evidenzia, nel 2003, il ruolo preponderante della Lombardia (30,74%), seguita, a notevole distanza, dal Veneto (14,46%), dall'Emilia Romagna (12,32%) e dal Piemonte (11,62%). In queste quattro regioni sono, quindi, localizzate quasi il 70% delle filiali italiane. Tra il 2000 ed il 2003 non si osservano particolari mutamenti relativi alla distribuzione regionale delle filiali, ad eccezione di un lieve ridimensionamento della Lombardia, a beneficio del Veneto e dell'Emilia Romagna che scavalca il Piemonte (*Tabella 30*).

(24) Per quel che riguarda il numero di filiali occorre precisare che il dato relativo al 2003 è stato ricavato per 37 agenzie dal questionario, per 10 società dal bilancio, per 14 dal sito delle singole agenzie all'inizio del 2004 e per 3 società dal sito web del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Anche in questo caso i dati relativi agli anni dal 1998 al 2000 sono stati tratti da una precedente elaborazione sviluppata dagli stessi autori, mentre il dato riportato per il 2004 è relativo ad una stima delle associazioni di categoria delle agenzie.

Tabella 30

La distribuzione regionale delle filiali nel 2000 e nel 2003 (valore %)		
REGIONI	**2000**	**2003**
Lombardia	33,39%	30,74%
Veneto	12,63%	14,46%
Emilia Romagna	11,33%	12,32%
Piemonte	11,56%	11,62%
Lazio	5,96%	5,85%
Toscana	5,55%	5,28%
Marche	2,89%	3,34%
Friuli Venezia Giulia	2,54%	2,97%
Campania	2,24%	2,47%
Abruzzo	2,77%	2,23%
Liguria	1,71%	1,81%
Puglia	2,18%	1,73%
Trentino Alto Adige	1,06%	1,19%
Sicilia	0,83%	1,02%
Umbria	0,95%	0,95%
Sardegna	0,83%	0,62%
Calabria	0,65%	0,45%
Basilicata	0,29%	0,41%
Molise	0,35%	0,29%
Valle d'Aosta	0,29%	0,20%
	100%	100%

Può essere utile integrare il dato dell'evoluzione della distribuzione territoriale con una visione riferita alle macro aree (*Tabella 31*), dalla quale si conferma il peso preponderante del Nord, con il 63% delle filiali, seguito dal Centro Italia (circa il 30% delle filiali). Il Mezzogiorno gioca, invece, un ruolo assolutamente marginale: solo il 6,75% delle filiali italiane sono localizzate in questa area del Paese.

Dalla stessa tabella (*Tabella 31*) è possibile rilevare che la distribuzione non cambia tra il 2000 ed il 2003; nel corso di questo periodo si osserva solo una leggerissima crescita percentuale del Centro Italia ai danni delle altre due macro aree.

Tabella 31 – **La distribuzione per macro area delle filiali nel 2000 e nel 2003 (valori %)**

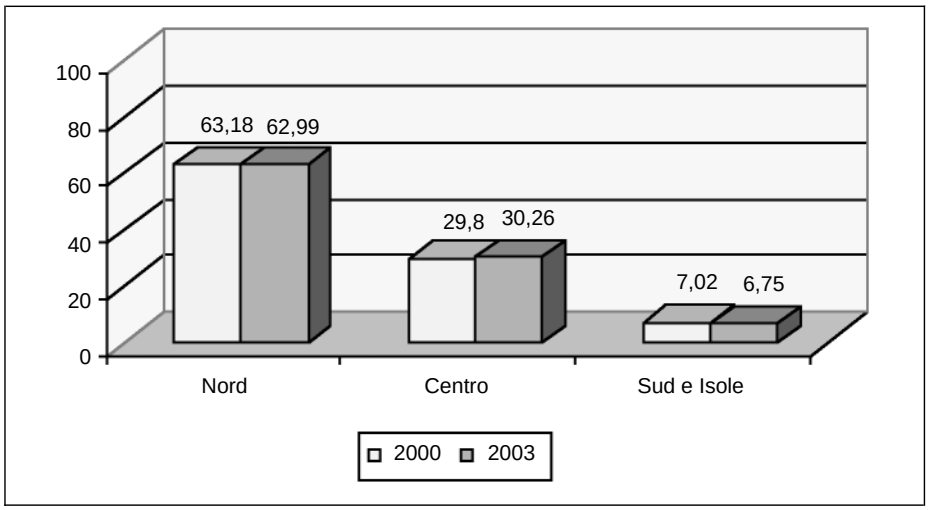
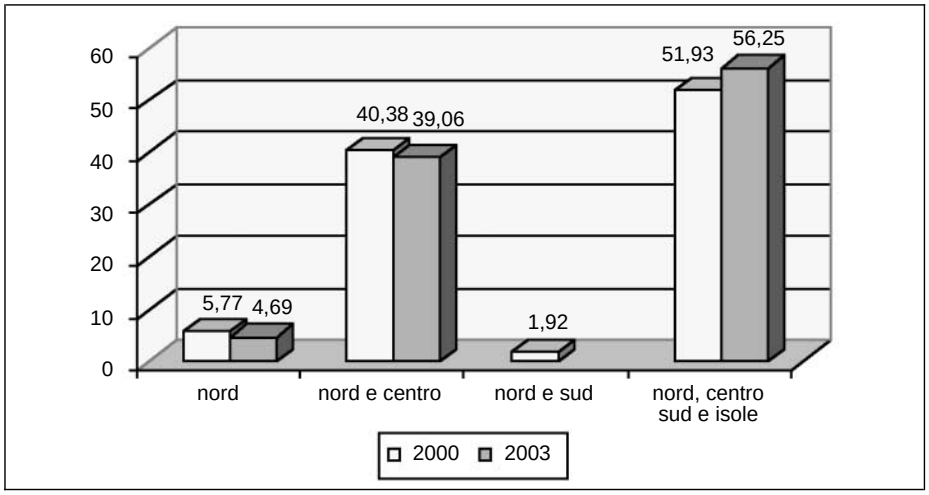


Tabella 32 – **Il numero delle agenzie per aree coperte nel 2000 e nel 2003 (valori %)**



La marginalità del Mezzogiorno è ulteriormente confermata dal fatto che, nel 2003, circa il 44% delle agenzie operanti in Italia ha scelto di non aprire nessuna filiale nelle regioni del Sud (*Tabella 32*); di queste, poi, circa il 5% è presente solo al Nord.

Dall'analisi della distribuzione in classi, per numero di filiali, delle società (*Tabella 33*) emerge che la classe che ha registrato l'incremento più significativo è quella "mediana", costituita dalle agenzie che hanno da 31 a 60 filiali.

Anche la classe più piccola (da 4 a 10 filiali) ha registrato un aumento significativo, mentre l'unica classe che evidenzia una riduzione sostanziale del proprio peso relativo è quella delle agenzie con un numero di filiali compreso tra 11 e 30.

Tabella 33

La distribuzione in classi delle agenzie per numero di filiali (2000 e 2003)						
2000	**da 4 a 10**	**da 11 a 30**	**da 31 a 60**	**da 61 a 100**	**oltre 100**	**Totale**
Società (in valore assoluto)	19	23	5	2	3	51
Società (in valore %)	35,29%	45,10%	9,80%	3,92%	5,89%	100%
2003	**da 4 a 10**	**da 11 a 30**	**da 31 a 60**	**da 61 a 100**	**oltre 100**	**Totale**
Società (in valore assoluto)	25	17	14	4	4	64
Società (in valore %)	39,06%	26,56%	21,88%	6,25%	6,25%	100%

L'analisi della distribuzione del numero di filiali per profilo dimensionale mostra il ruolo predominante delle agenzie grandi seguite da quelle medie (*Tabella 34*).

Tabella 34

La distribuzione del numero di filiali per profilo dimensionale (2003)				
	N° Società	**% sul Totale**	**N° Filiali**	**% sul Totale**
Micro (da 0 a 20 milioni di €)	39	60,9%	383	15,8%
Piccole (da 21 a 40 milioni di €)	9	14,1%	298	12,3%
Medie (da 41 a 100 milioni di €)	11	17,2%	604	24,9%
Medio-Grandi (da 101 a 400 milioni di €)	3	4,7%	365	15,0%
Grandi (più di 401 milioni di €)	2	3,1%	777	32,0%
	64	100%	2.427	100%

La distribuzione del numero di filiali per matrice proprietaria mostra come le agenzie straniere abbiano un peso leggermente superiore rispetto alle italiane (*Tabella 35*).

Tabella 35

La distribuzione del numero di filiali del 2003 per matrice proprietaria				
	N° Società	**% sul Totale**	**N° Filiali**	**% sul Totale**
Italiane	42	65,6%	1.139	46,9%
Straniere	22	34,4%	1.288	53,1%
	64	100%	2.427	100%

L'analisi della distribuzione del numero di filiali per approccio strategico evidenzia il peso assolutamente marginale delle tre società specialiste ed il ruolo particolarmente rilevante delle multistrategy che, pur essendo numericamente meno rappresentative delle indifferenziate, dispongono di circa il 45% delle filiali (*Tabella 36*).

Tabella 36

La distribuzione del numero di filiali del 2003 per approccio strategico				
	N° Società	**% sul Totale**	**N° Filiali**	**% sul Totale**
Indifferenziate	53	81,2%	1.325	54,6%
Specialiste	3	4,7%	13	0,5%
Multistrategy	9	14,1%	1.089	44,9%
	64	100%	2.427	100%

La distribuzione delle filiali per approccio territoriale mette in evidenza, come ampiamente prevedibile, che le agenzie diffuse controllano la maggioranza delle filiali (52%), seguono poi le agenzie che adottano un approccio territoriale a "macchia di leopardo" (*Tabella 37*).

Tabella 37

La distribuzione del numero di filiali del 2003 per approccio territoriale				
	N° Società	**% sul Totale**	**N° Filiali**	**% sul Totale**
Selettive	22	34,4%	259	10,7%
A "macchia di leopardo"	35	54,7%	902	37,1%
Diffuse	7	10,9%	1.266	52,2%
	64	100%	2.427	100%

6.3.4 Il tasso di concentrazione del comparto

Il comparto della somministrazione presenta un tasso di concentrazione elevato; nel 2003, infatti, le prime tre società hanno coperto, da sole, il 48,2% del mercato totale. Se, invece, si considerano le prime cinque agenzie il tasso di concentrazione sale al 56,7% (*Tabella 38*).

Tabella 38

Il tasso di concentrazione, per fatturato, rispetto alle prime 3 e 5 agenzie (1998 – 2004)				
	3 società		5 società	
	Valore %	Variazione	Valore %	Variazione
1998	56,7%		70,1%	
1999	59,6%	+2,9	68,1%	-2,0
2000	60,2%	+0,6	66,3%	-1,8
2001	56,3%	-3,9	62,0%	-4,3
2002	51,7%	-4,6	59,5%	-2,5
2003	48,2%	-3,5	56,7%	-2,8
2004	47,7%	-0,5	56,6%	-0,1

Il tasso di concentrazione del comparto (25), dopo una fase di crescita tra il 1998 ed il 2000, anno in cui ha raggiunto il suo picco (60,2%), è in progressivo calo dal 2001. Le riduzioni più consistenti si sono registrate nel 2001 e nel 2002, anni in cui si osserva un decremento rispettivamente di 3,9 e 4,6 punti percentuali. La tendenza al ridimensionamento del tasso di concentrazione si conferma nel 2003 (-3,5) e nel corso del 2004, quando il potere di mercato delle prime tre aziende cala ulteriormente e si assesta al 47,7%; in questo anno, però, la variazione rispetto all'anno precedente è più ridotta, risultando pari a − 0,5. Complessivamente, comparando il dato del 2004 con quello del 2000, si osserva che il tasso di concentrazione, riferito alle prime tre agenzie per il lavoro, cala di circa 12 punti percentuali, passando dal 60,2% al 47,7%.

Anche considerando il peso delle prime cinque società si osserva un andamento progressivamente decrescente, il tasso di concentrazione passa, infatti, dal 70,1% del 1998 al 56,6% del 2004.

Il progressivo ridimensionamento del tasso di concentrazione può essere in parte spiegato con l'ingresso nel mercato di nuovi operatori; non a caso, infatti, si osserva un primo significativo calo proprio nel 2001, anno in cui sono entrati nel comparto ben 17 nuovi operatori.

Questo tipo di analisi, però, non tiene conto delle operazioni di acqui-

(25) Riferito alle prime tre agenzie.

sizione realizzate nel corso del 2004 e, in particolare, dell'acquisizione di Worknet da parte di Generale Industrielle e di Select da parte del gruppo Vedior.

Laddove, infatti, si considera come un'unica entità il gruppo Generale Industrielle ed il gruppo Vedior (*Tabella 39*), il tasso di concentrazione del comparto è pari al 48,1%, se riferito alle prime tre società ed al 60%, se riferito alle prime cinque società (+3,3 rispetto al 2003).

Tabella 39

Il tasso di concentrazione, per fatturato, rispetto alle prime 3 e 5 agenzie/gruppi				
Anno	**3 società**		**5 società**	
	Valore %	**Variazione annua**	**Valore %**	**Variazione annua**
2003	48,2%	-3,5	56,7%	-2,8
2004	48,1%	-0,1	60,0%	+3,3

Per comprendere l'evoluzione del tasso di concentrazione, nell'arco temporale analizzato, è interessante osservare da un lato, quali sono le agenzie più importanti in termini di fatturato e dall'altro, l'andamento delle performance dell'agenzia leader del mercato italiano.

Le aziende che, sin dalla nascita del comparto, hanno assunto la leadership sono: Adecco, Manpower e Obiettivo Lavoro. Queste tre agenzie, sin dal 1998, si sono collocate ai primi tre posti in termini di fatturato. Qualche cambiamento si verifica, invece, nella quarta e quinta posizione (*Tabella 40*). Tra il 1998 ed il 2001, si sono avvicendate una serie di agenzie (Italia Lavora, Kelly Service e Vedior); mentre dal 2002, la quarta e la quinta agenzia del comparto sono Worknet e Randstad.

Tabella 40

Le prime 5 società (1998 - 2004)					
1998	Manpower	Adecco	Ob. Lavoro	Italia Lavora	Kelly Service
1999	Adecco	Manpower	Ob. Lavoro	Italia Lavora	Kelly Service
2000	Adecco	Manpower	Ob. Lavoro	Italia Lavora	Vedior
2001	Adecco	Manpower	Ob. Lavoro	Vedior	Italia Lavora
2002	Adecco	Manpower	Ob. Lavoro	Worknet	Randstad
2003	Adecco	Manpower	Ob. Lavoro	Worknet	Randstad
2004	Adecco	Manpower	Ob. Lavoro	Worknet	Randstad

È opportuno, però, considerare che nel 2004, alla luce delle acquisizioni intervenute, i rapporti di forza tra le prime cinque società sono cambiati e, in particolare, Generale Industrielle, grazie all'acquisto di Worknet, è diventata la terza agenzia italiana, Obiettivo Lavoro è divenuta la quarta e, infine, il gruppo Vedior (con Vedior e Select) ha raggiunto la quinta posizione.

Per quel che riguarda, infine, la prima agenzia del comparto si rileva che la sua quota di mercato, dopo una consistente crescita del peso tra il 1998 e il 2000 (23,3% nel 1998; 26,3% nel 1999; 31,34% nel 2000), registra un progressivo calo tra il 2001 ed il 2004 (30,4% nel 2001; 27,0% nel 2002; 25,5% nel 2003; 24,6% nel 2004).

Passando all'analisi del tasso di concentrazione del settore, misurata in relazione al numero delle filiali piuttosto che al fatturato, è opportuno rilevare che, non essendo disponibili dati omogenei per i diversi anni, lo stesso è stato calcolato unicamente per gli anni 2000 e 2003.

La concentrazione per filiali risulta inferiore a quella rilevata per il fatturato e, infatti, nel 2000 le prime 3 società controllano circa il 47% delle filiali, mentre le prime cinque raggiungono una copertura di circa il 56% del mercato. Nel 2003 si assiste ad una riduzione del tasso di concentrazione; le prime 3 società assorbono poco più del 38% delle filiali dell'anno, mentre le prime 5 dispongono di circa il 48% di quelle presenti nel comparto. Infine, può essere interessante rilevare che, nei due anni considerati, le prime 3 società più rappresentative in termini di filiali risultano sempre Adecco, Manpower ed Obiettivo Lavoro.

6.4 Le performance collettive e gli indicatori strutturali del comparto

L'analisi delle performance collettive e degli indicatori strutturali del comparto è finalizzata ad identificare una serie di parametri utili per valutare le performance e la produttività media delle società operanti nel comparto.

Il paragrafo è articolato in due parti: nella prima si riportano le performance collettive delle agenzie, nella seconda l'attenzione è focalizzata sugli indicatori strutturali del comparto.

Le performance collettive di un comparto misurano i risultati raggiunti da tutte le imprese appartenenti ad un settore e possono essere valutate sulla base di una serie di parametri legati alla domanda soddisfatta dalle agenzie per il lavoro; in particolare le stesse possono misurarsi considerando il tasso di penetrazione del lavoro in somministrazione sul totale della popolazione attiva, il numero delle aziende clienti ed il numero delle missioni effettuate (*Tabella 41*).

Tabella 41

La domanda soddisfatta nel 2000, 2003 e 2004				
	2000*	**2003***	**2004****	**Incremento 2003-2004 (%)**
Tasso di penetrazione	0,32%	0,54%	0,63%	+16,6
N° imprese utilizzatrici	92.600	116.000	120.000	+3,45
N° missioni instaurate	451.916	890.000	1.060.000	+19,10
Durata media missioni (*ore*)	240	245	215,95	-11,86
Fonti: * stime *Confinterim* su intero comparto ** stime delle associazioni di categoria				

Il tasso di penetrazione del lavoro in somministrazione rispetto alla popolazione attiva di un paese è considerato uno dei principali parametri di misurazione della diffusione e della forza competitiva delle agenzie per il lavoro.

Nel 2003, in Italia il tasso di penetrazione è stato pari allo 0,54%; rispetto al 2000 il dato evidenzia una crescita di circa il 68%. Nel 2004 l'indicatore raggiunge lo 0,63% con un incremento del 16,6% rispetto all'anno precedente. Si osserva, quindi, un processo di costante sviluppo ma, così come evidenziato nel capitolo successivo, il tasso di penetrazione del lavoro in somministrazione è ancora lontano dai valori raggiunti nei principali paesi europei.

Il numero di utilizzatori nel corso del 2004 è stato pari a 120.000, cifra solo di poco superiore a quella del 2003 (+3%). Tra il 2000 ed il 2004 le agenzie sono riuscite a conquistare complessivamente soltanto 27.400 nuovi clienti. Questo è uno dei dati che segnala, con maggiore eloquenza, che soltanto una parte molto marginale del mercato potenziale si è trasformata in domanda effettiva. La stragrande maggioranza dei potenziali utilizzatori non ha ancora usufruito dei servizi delle agenzie per il lavoro ed il lento tasso di crescita annua testimonia che il percorso di avvicinamento ai dati medi europei sarà lento e graduale.

Le missioni instaurate nel corso del 2004 hanno superato il milione (1.060.000), con un incremento rispetto al 2003 del 19%. Tra il 2000 ed il 2004, invece, le missioni si sono più che raddoppiate. La crescita più accelerata delle missioni rispetto al numero di utilizzatori, evidenzia che l'evoluzione di questi anni è stata principalmente spinta dalle maggiori richieste dei "vecchi" utilizzatori, piuttosto che dalle missioni attivate dai "nuovi" clienti. Dai dati sembra emergere che gli utilizzatori, una volta provato lo strumento, tendano con il tempo ad affezionarsene ed a servirsene con maggior frequenza ed in modo più massiccio.

Il forte incremento nel numero di missioni è, però, controbilanciato da

un decremento della durata media di una missione, che è passata dalle 245 ore del 2003 alle 216 del 2004.

L'analisi degli indicatori strutturali, oltre a permettere di descrivere le peculiarità del settore, consente alle imprese operanti nello stesso di avere una serie di parametri di riferimento per misurare le proprie performance rispetto ai valori medi che caratterizzano il comparto. Tale indagine risulta particolarmente utile in quanto offre una chiave di lettura non soltanto complessiva per l'intero comparto, ma anche disaggregata per profilo dimensionale, per approccio strategico, per approccio territoriale e per matrice proprietaria. La disponibilità di dati disaggregati consente, infatti, alle singole agenzie di disporre di parametri più confrontabili con la propria specificità.

Gli indicatori strutturali analizzati sono cinque: 1. il fatturato medio per addetto; 2. il fatturato medio per filiale; 3. l'incidenza percentuale dei costi del personale in somministrazione sul fatturato; 4. il costo medio unitario dei dipendenti diretti; 5. il numero medio di addetti per filiale (*Tabella 42*).

Tabella 42

Indicatori strutturali del comparto (1998 − 2004)							
ANNI	**1998**	**1999**	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**	**2004**
Fatturato medio per addetto	94.353	291.065	365.630	413.026	447.085	431.495	470.588
Fatturato medio per filiale	319.205	1.014.796	1.015.998	n.d.	n.d.	1.378.893	1.646.091
Incidenza % costo interinali su fatturato	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	81,54%	n.d.
Costo medio unitario dipendenti diretti	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	32.031,60	n.d
Numero medio addetti per filiali (26)	3,38	3,49	2,78	n.d.	n.d.	3,21	3,50

Nel 2003 il fatturato medio per addetto è pari a circa 432 mila euro, con un significativo incremento rispetto al 2000 (+18%), anche se meno pronunciato rispetto a quello registrato tra il 1998 ed il 2000 (+388%). Tale indicatore è cresciuto sensibilmente nel corso del 2004 raggiungendo la cifra di 470 mila euro (+ 9% rispetto al 2003).

Il fatturato medio per addetto, nel 2003, presenta valori molto diversi tra le imprese distinte per profilo dimensionale (*Tabella 43*). In particolare, emerge

(26) È opportuno evidenziare che i dati riportati risultano leggermente sovrastimati in quanto nel numero degli addetti considerati sono inclusi anche quelli che operano nelle sedi centrali.

che le agenzie micro presentano un valore inferiore del 20% rispetto alla media del settore. Man mano che la dimensione dell'impresa aumenta, cresce il fatturato medio per addetto fino a raggiungere i 516.620 euro delle grandi agenzie. Questo dato evidenzia in modo molto significativo l'importanza assunta dalle economie di scala e di apprendimento nel comparto della somministrazione del lavoro, nonostante si tratti di un settore di servizi.

Tabella 43

Fatturato medio per addetto rispetto al profilo dimensionale (2003) (27)					
	Micro	**Piccole**	**Medie**	**Medio-Grandi**	**Grandi**
N° Società	36	9	11	3	2
Fatturato medio per addetto della classe	344.226,47	375.588,87	387.036,39	447.495,58	516.620,51
△ con fatturato medio per addetto comparto (%)	-20,22%	-12,96%	-10,30%	+3,71%	+19,73%

Il fatturato medio per addetto delle agenzie straniere è dell'8% superiore rispetto al valore medio del comparto e di circa 80 mila euro superiore rispetto al dato delle agenzie italiane (*Tabella 44*). Questo dato, sebbene in parte condizionato dall'effetto dimensionale, mostra che le agenzie straniere beneficiano delle esperienze accumulate in altri mercati nazionali (marchio affermato, tecniche di promozione, selezione e reclutamento consolidate, procedure certificate).

Tabella 44

Fatturato medio per addetto rispetto alla matrice proprietaria (2003) (28)		
	Italiane	**Straniere**
N° Società	39	22
Fatturato medio per addetto della classe	386.757,22	466.658,03
△ con fatturato medio per addetto comparto (%)	-10,37%	+8,15%

(27) Il fatturato medio per addetto rispetto al profilo dimensionale fa riferimento a 61 società in quanto non si dispone del dato relativo a tre agenzie micro. È opportuno rilevare che anche nel seguito si fa riferimento a 61 società: per il fatturato medio per addetto rispetto alla matrice proprietaria manca il dato di tre agenzie italiane; rispetto all'approccio strategico non è disponibile il dato di tre agenzie indifferenziate e rispetto all'approccio territoriale non si dispone del dato di tre agenzie selettive.

(28) Si veda nota 27.

Il fatturato medio per addetto delle agenzie che hanno optato per un approccio multistrategy è molto superiore alla media (+16%), così come quello delle agenzie specialiste (+ 13%). Il fatturato per addetto delle agenzie indifferenziate è invece pari a circa 366 mila euro, quasi 135 mila in meno rispetto alle agenzie multistrategy ed il 15% in meno rispetto al dato medio del comparto (*Tabella 45*). Tale dato evidenzia che le agenzie che seguono strategie di differenziazione e di specializzazione trovano un riscontro positivo sul mercato.

Tabella 45

Fatturato medio per addetto rispetto all'approccio strategico (2003) (29)			
	Indifferenziate	**Specialiste**	**Multistrategy**
N° Società	49	3	9
Fatturato medio per addetto della classe	365.549,40	486.924,51	500.954,10
△ con fatturato medio per addetto comparto (%)	−15,27%	+12,85%	+16,10%

Il fatturato medio per addetto delle agenzie con presenza territoriale diffusa, mostra risultati più lusinghieri (+10% rispetto al dato medio del comparto) rispetto a quello delle agenzie con una presenza "a macchia di leopardo" (circa -13% rispetto alla media del comparto) ed a quello delle agenzie selettive (*Tabella 46*).

Tabella 46

Fatturato medio per addetto rispetto all'approccio territoriale (2003) (30)			
	Selettive	**A "macchia di leopardo"**	**Diffuse**
N° Società	19	35	7
Fatturato medio per addetto della classe	382.611,46	376.609,93	475.696,40
△ con fatturato medio per addetto comparto (%)	−11,32%	-12,72%	+10,24%

(29) Si veda nota 27.

(30) Si veda nota 27.

Il fatturato medio per filiale, nel 2003, è pari a circa 1.400 mila euro ed ha subito un incremento pari a circa il 36% tra il 2000 ed il 2003. Questo significativo incremento è legato alla maggior prudenza dimostrata dalle agenzie nell'apertura di nuove filiali ed al contemporaneo processo di chiusura di alcune filiali che non hanno raggiunto i risultati sperati. Nel corso del 2004 questo indicatore è ulteriormente cresciuto raggiungendo la cifra di 1.645 mila euro.

Disaggregando l'analisi del fatturato medio per filiale in base alle diverse dimensioni (profilo dimensionale, matrice proprietaria, approccio strategico e presenza territoriale) emergono indicazioni analoghe a quelle evidenziate dall'indagine avente ad oggetto il fatturato medio per addetto (31).

Il fatturato medio per filiale cresce all'aumentare della dimensione (*Tabella 47*); è più elevato per le agenzie straniere (*Tabella 48*) e per quelle diffuse (*Tabella 49*). Il dato che, invece, è necessario segnalare è il fatturato medio per filiale, (*Tabella 50*), delle agenzie specialiste che raggiunge il valore di 2.900 mila euro (+112% rispetto al valore medio del comparto).

Tabella 47

Fatturato medio per filiale rispetto al profilo dimensionale (2003)					
	Micro	**Piccole**	**Medie**	**Medio-Grandi**	**Grandi**
N° Società	39	9	11	3	2
Fatturato medio per filiale della classe	949.431,72	974.577,48	1.316.180,02	1.398.308,67	1.785.233,02
△ con fatturato medio per filiale comparto (%)	−31,14%	−29,32%	−4,55%	+1,41%	+29,47%

Tabella 48

Fatturato medio per filiale rispetto alla matrice proprietaria (2003)		
	Italiane	**Straniere**
N° Società	42	22
Fatturato medio per filiale della classe	1.160.718,79	1.571.800,62
△ con fatturato medio per filiale comparto (%)	−15,82%	+13,99%

(31) L'analisi, anche in questo caso, fa riferimento al 2003.

Tabella 49

Fatturato medio per filiale rispetto all'approccio territoriale (2003)			
	Selettive	**A "macchia di leopardo"**	**Diffuse**
N° Società	22	35	7
Fatturato medio per filiale della classe	1.021.896,65	1.175.340,31	1.596.927,09
△ con fatturato medio per filiale comparto (%)	−25,89%	−14,76%	+15,81%

Tabella 50

Fatturato medio per filiale rispetto all'approccio strategico (2003)			
	Indifferenziate	**Specialiste**	**Multistrategy**
N° Società	52	3	9
Fatturato medio per filiale della classe	1.097.283,38	2.921.547,08	1.703.082,92
△ con fatturato medio per filiale comparto (%)	−20,42%	+111,88%	+23,51%

L'incidenza percentuale del costo dei lavoratori in somministrazione sul fatturato rappresenta un terzo importante parametro per valutare la produttività del comparto. Nel corso del 2003, in base alla stima effettuata, l'incidenza percentuale del costo del personale in somministrazione sul fatturato è stata pari all'81,54%. Non avendo a disposizione dati storici, non è possibile verificare l'andamento di tale indicatore che, comunque, a causa della "guerra dei prezzi" in corso nel comparto è verosimilmente aumentato tra il 2000 ed il 2003.

Rispetto al profilo dimensionale la classe che presenta il risultato più positivo è, ancora una volta, quella delle grandi agenzie, con un'incidenza media inferiore all'80% (*Tabella 51*). Le altre tipologie presentano, invece, un'incidenza quasi simile a quella media ad eccezione delle agenzie medio-grandi, che evidenziano il dato meno incoraggiante (circa il 7% in più rispetto al valore medio del comparto) (32).

(32) Il risultato particolarmente negativo di questa classe è condizionato dal dato negativo di una delle agenzie medio-grandi che presenta un'incidenza dei costi degli interinali sul fatturato pari al 92%.

Tabella 51

Incidenza media del costo del personale in somministrazione sul fatturato, rispetto al profilo dimensionale (2003) (33)					
	Micro	**Piccole**	**Medie**	**Medio-Grandi**	**Grandi**
N° Società	30	8	10	3	2
Incidenza media costo pers. somm. su fatturato della classe	81,10	81,17	81,76	87,33	79,49
△ con incidenza media del comparto (%)	−0,54%	−0,46%	+0,27%	+7,11%	−2,52%

L'incidenza del costo del personale in somministrazione sul fatturato, rispetto alla matrice proprietaria (*Tabella 52*) e rispetto all'approccio territoriale (*Tabella* 53) non mostrano significative differenze.

Tabella 52

Incidenza media del costo del personale in somministrazione sul fatturato, rispetto alla matrice proprietaria (2003) (34)		
	Italiane	**Straniere**
N° Società	31	22
Incidenza media costo pers. somm. su fatturato della classe	83,16	80,58
△ con incidenza media del comparto (%)	+1,99%	−1,17%

L'incidenza del costo del personale in somministrazione sul fatturato, rispetto all'approccio strategico (*Tabella* 54), mostra che le agenzie specialiste presentano un indicatore molto inferiore alla media, 66,76%, contro l'82% del comparto. Si evidenzia, pertanto, la capacità per le agenzie che operano in segmenti specialistici del mercato, di mantenere *mark up* più elevati rispetto alla media del settore.

(33) I dati riportati fanno riferimento a 53 società in quanto non si dispone del dato relativo al costo del personale in somministrazione di 11 agenzie. È opportuno rilevare che anche nel seguito, nelle tabelle in cui si analizza l'incidenza del costo del personale in somministrazione sul fatturato rispetto alla matrice proprietaria, all'approccio territoriale ed all'approccio strategico, si fa riferimento a 53 società.

(34) Si veda nota 33.

Tabella 53

Incidenza media del costo del personale in somministrazione sul fatturato, rispetto all'approccio territoriale (2003) (35)			
	Selettive	**A "macchia di leopardo"**	**Diffuse**
N° Società	17	29	7
Incidenza media costo pers. somm. su fatturato della classe	79,11	82,48	81,37
△ con incidenza media del comparto (%)	−2,98%	+1,15%	−0,21%

Tabella 54

Incidenza media del costo del personale in somministrazione sul fatturato, rispetto all'approccio strategico (2003) (36)			
	Indifferenziate	**Specialiste**	**Multistrategy**
N° Società	42	3	8
Incidenza media costo pers. somm. su fatturato della classe	82,57	66,76	81,09
△ con incidenza media del comparto (%)	+1,26%	−18,12%	−0,56%

Gli ultimi due indicatori strutturali del comparto considerati sono il costo medio unitario dei dipendenti diretti ed il numero medio di addetti per filiale.

Il primo indicatore misura il costo medio per addetto che nel 2003 è stato pari a circa 32 mila euro. Tale indicatore non presenta particolari differenze al variare del profilo dimensionale, della matrice proprietaria, dell'approccio strategico e della presenza territoriale, così come si rileva nelle successive tabelle. Ciò evidenzia che le agenzie, a prescindere dalla dimensione e dalle strategie adottate, tendono a retribuire in modo omogeneo il personale di struttura e conferma i dati emersi dall'indagine qualitativa effettuata presso le agenzie italiane.

(35) Si veda nota 33.

(36) Si veda nota 33.

Tabella 55

Costo medio dei dipendenti diretti rispetto al profilo dimensionale (2003) (37)					
	Micro	**Piccole**	**Medie**	**Medio-Grandi**	**Grandi**
N° Società	36	9	11	3	2
Costo medio dipendenti diretti della classe	31.336,12	33.770,86	32.349,17	31.742,31	31.864,45
△ con costo medio dipendente diretto comparto (%)	−2,17%	+5,43%	+0,99%	−0,90%	−0,52%

Tabella 56

Costo medio dei dipendenti diretti rispetto alla matrice proprietaria (2003) (38)		
	Italiane	**Straniere**
N° Società	42	22
Costo medio dipendenti diretti della classe	31.540,17	32.409,18
△ con costo medio dipendente diretto comparto (%)	−1,53%	+1,18%

Tabella 57

Costo medio dei dipendenti diretti rispetto all'approccio strategico (2003) (39)			
	Indifferenziate	**Specialiste**	**Multistrategy**
N° Società	49	3	9
Costo medio dipendenti diretti della classe	31.539,63	31.898,26	32.551,50
△ con costo medio dipendente diretto comparto (%)	−1,54%	−0,42%	+1,62%

(37) Il costo medio dei dipendenti diretti rispetto al profilo dimensionale fa riferimento a 61 società in quanto non si dispone del dato relativo a tre agenzie micro. È opportuno rilevare che anche oltre si fa riferimento a 61 società: per il costo medio dei dipendenti diretti rispetto alla matrice proprietaria (manca il dato di tre agenzie italiane); rispetto all'approccio strategico (non è disponibile il dato di tre agenzie indifferenziate) e rispetto all'approccio territoriale (non si dispone del dato di tre agenzie selettive).

(38) Si veda nota 37.

(39) Si veda nota 37.

Tabella 58

Costo medio dei dipendenti diretti rispetto all'approccio territoriale (2003) (40)			
	Selettive	**A "macchia di leopardo"**	**Diffuse**
N° Società	19	35	7
Costo medio dipendenti diretti della classe	33.247,01	32.407,07	31.578,77
△ con costo medio dipendente diretto comparto (%)	+3,79%	+1,17%	−1,41%

Il numero medio di addetti per filiale nel corso del 2003 è pari a 3,21, dato superiore ai 2,78 del 2000, ma inferiore sia al dato del 1998 che del 1999. Tale circostanza evidenzia che la contrazione in atto nel processo di apertura di nuove filiali non è stata seguita in modo corrispondente da una contrazione nel numero di addetti (41). Il dato del 2004 mostra, invece, un'inversione di tendenza; il numero medio di addetti per filiale cresce, infatti, in modo significativo (+ 9%) raggiungendo la quota di 3,5 addetti per filiale.

(40) Si veda nota 37.

(41) È necessario sottolineare che tale indicatore risulta mediamente sovrastimato in quanto calcolato dividendo il numero di dipendenti di struttura (includendo anche i dipendenti operati nella struttura direzionale) per il numero di filiali.

Capitolo 7

Le dinamiche evolutive del comparto (1)

SOMMARIO: 7.1 Premessa - 7.2 L'evoluzione della domanda del lavoro in somministrazione - 7.3 L'evoluzione della struttura dell'offerta

7.1 Premessa

La possibilità di comprendere le dinamiche evolutive in atto in un comparto è legata alla capacità di identificare i fattori che condizionano il mercato e di analizzare il loro andamento. Il management delle agenzie per il lavoro rappresenta un interlocutore privilegiato per cogliere tali fattori e per interpretare lo stato ed i processi di cambiamento in atto nel settore della somministrazione. Si tratta, generalmente, di soggetti che hanno vissuto in prima persona gli eventi connessi alla nascita del comparto e che, a volte, hanno partecipato al processo di trasformazione della normativa italiana.

Il capitolo è strutturato in due parti: la prima ha per oggetto le percezioni del management sull'evoluzione della domanda di lavoro in somministrazione; la seconda concentra l'attenzione sulle percezioni del management rispetto all'evoluzione della struttura del settore delle agenzie per il lavoro.

7.2 L'evoluzione della domanda del lavoro in somministrazione

Il mercato del lavoro in somministrazione vive una fase di trasformazione legata da un lato, alla modifica della normativa italiana e dall'altro, al processo di ridefinizione delle politiche del personale in atto nelle imprese italiane per fronteggiare la crisi che attraversa il sistema economico (2). Nonostante i lusinghieri risultati raggiunti, nel corso di questi anni dalle agenzie, il lavoro in somministrazione presenta ancora un tasso di penetrazione, sul totale della popolazione attiva, molto basso rispetto agli altri

(1) Il presente capitolo è stato redatto da Stefano Consiglio

(2) Per approfondimenti si veda Costa G., Giannecchini M. (2005) "Risorse Umane - Persone, Relazioni e Valore" Mc Graw Hill, Milano; Boldizzoni D. (2003) "Il management delle risorse umane" Il Sole 24 Ore Milano.

paesi europei (3). L'obiettivo di questo paragrafo è di comprendere il punto di vista del management delle agenzie sull'evoluzione della domanda di lavoro in somministrazione. In particolare, lo scopo di questa parte dell'indagine è capire quali sono le valutazioni dei vertici delle agenzie circa le prospettive di sviluppo futuro dello strumento, quali sono i principali fattori che ostacolano l'ulteriore crescita del mercato e quali sono gli strumenti alternativi in grado di esercitare la maggiore pressione competitiva al lavoro in somministrazione.

7.2.1 Le prospettive di crescita della domanda di lavoro in somministrazione

Il mercato della somministrazione, secondo la maggioranza degli intervistati, ha vissuto nel corso dell'ultimo biennio una fase di stasi rispetto ai trend di crescita che hanno caratterizzato la domanda negli anni precedenti (4).

Questo rallentamento del tasso di crescita è stato da molti attribuito al "fenomeno della doppia incertezza" che si sostanzia nel fatto che le difficoltà connesse al passaggio da una normativa (legge 196/1997) ad un'altra (D.Lgs. 276/2003) si sono sommate al quadro congiunturale molto critico. La simultaneità di tali fattori ha comportato un rallentamento del trend di crescita del mercato del lavoro in somministrazione. Il passaggio normativo, secondo alcuni manager intervistati, è stato caratterizzato da una certa lentezza e da numerose incertezze che hanno determinato, in diversi casi, una fase di stallo nel processo decisionale delle imprese. Nel corso di gran parte del biennio, infatti, le agenzie sono "rimaste alla finestra" in attesa che si chiarisse il quadro competitivo e aspettando che gli altri operatori facessero le prime mosse. La laboriosa fase di passaggio ha avuto ripercussioni sulle politiche commerciali delle agenzie per il lavoro che, in mancanza di un quadro chiaro sulle caratteristiche del nuovo *framework* normativo, si sono viste costrette a dilazionare qualunque opzione di sviluppo finalizzata a cogliere le nuove opportunità normative. Questa incertezza normativa, legata alla congiuntura economica sfavorevole, ha provocato un effetto di rallentamento della dinamica di sviluppo del mercato che ha condizionato la domanda nel corso del biennio 2003 - 2004.

Secondo la maggioranza degli intervistati, la domanda di lavoro in somministrazione, nel prossimo biennio (2005-2007), continuerà a presentare un andamento positivo. In particolare il 64% dei referenti contattati ritiene che il tasso di crescita, nel biennio considerato, risulterà pari a quello registrato nel 2004, mentre il 12% esprime una valutazione ancora più ottimistica, ritenendo che il tasso di crescita sarà superiore a quello attuale (*Tabella 1*).

---

(3) Dati Ciett 2003.

(4) Si ricorda che il tasso di crescita del mercato è stato del 21% nel 2002 e del 45% nel 2001.

Tabella 1

L'evoluzione della domanda di lavoro in somministrazione nel biennio 2005-2007	
La domanda in somministrazione nell'arco del prossimo biennio	**Percentuale di risposte**
− aumenta ad un tasso di crescita superiore all'attuale	12%
− aumenta ad un tasso di crescita pari a quello attuale	64%
− aumenta ad un tasso di crescita inferiore all'attuale	6%
− si stabilizza e cresce ad un tasso simile a quello del PIL	15%
− si ridimensiona	3%
− diminuisce notevolmente	−

È necessario segnalare, però, che tra i manager intervistati vi è un gruppo (pari al 15%) che, invece, ritiene che nel corso del biennio considerato il tasso di crescita tenderà a stabilizzarsi o persino a ridimensionarsi (3%).

In diverse interviste è stato messo in evidenza che il tasso di crescita dei volumi (numero ore somministrate) rischia di avere, anche nel prossimo biennio, un valore superiore al tasso di sviluppo del fatturato delle imprese.

Questa osservazione mette in luce il fenomeno del ridimensionamento dei *mark up*, causato dalla guerra di prezzo che sta caratterizzando il settore.

Un'altra considerazione ricorrente, a proposito del tasso di crescita della domanda, riguarda la disomogeneità geografica del mercato italiano. Tale fenomeno comporta che mentre aumenta la domanda in alcune aree del paese, in altre il mercato si stabilizza o, addirittura, si ridimensiona. Questo è anche uno dei motivi che favorisce le aziende caratterizzate da una presenza diffusa sul territorio. È interessante, comunque, segnalare che le percezioni del management sull'andamento di mercato delle diverse regioni italiane sono alquanto disomogenee: nell'evidenziare le aree in maggiore crescita rispetto a quelle dove la domanda è più stabile sono emerse, infatti, valutazioni molto differenti.

Anche sul tasso di penetrazione del lavoro in somministrazione sul totale degli occupati, la percezione del management è che esistono spazi di ulteriore crescita e molti ritengono possibile in prospettiva, con la legislazione vigente, un processo di avvicinamento alla media europea.

La diffusa percezione che la domanda di lavoro in somministrazione sia destinata a crescere nel corso del prossimo biennio è supportata da una pluralità di motivazioni; in particolare, i manager intervistati ritengono che esistano significativi margini di sviluppo: nelle piccole e medie imprese, in alcuni specifici settori, ad oggi non ancora sufficientemente serviti; all'in-

terno delle aziende già servite; nelle aree geografiche del mercato italiano in cui lo strumento non si è ancora affermato (5).

Un primo fattore che conforta la stima di sviluppo del comparto si basa sulla considerazione che è ancora molto esiguo il numero complessivo di imprese clienti delle agenzie.

Secondo le stime delle associazioni di categoria delle agenzie italiane, nel corso del 2004, le imprese italiane che si sono avvalse del lavoro in somministrazione sono state soltanto 120.000, un numero assolutamente residuale rispetto alla numerosità del mercato potenziale.

Gli intervistati hanno messo in evidenza che tale dato dipende dal fatto che in Italia esiste un mercato ancora relativamente vergine: quello delle piccole e medie imprese. I manager sono consapevoli che, nella fase di nascita del comparto, la maggior parte delle agenzie ha intrapreso strategie commerciali focalizzate sul segmento delle medie e grandi imprese. Questo segmento ha permesso di interloquire con un cliente informato ed in grado di stipulare contratti commercialmente più interessanti, sia in termini quantitativi (molti lavoratori), sia in termini di durata (numero giorni per lavoratore). Puntare sulle piccole imprese avrebbe al contrario comportato un costo/contatto molto più elevato e un ritorno, in termini di fatturato, molto più limitato.

Un secondo fattore che lascia presagire un possibile ulteriore sviluppo del lavoro in somministrazione in Italia è legato alla possibilità di ampliare la sua utilizzazione in settori nei quali lo strumento è ancora poco diffuso. I settori dove più elevate sono le potenzialità di crescita, secondo gli intervistati, sono l'edilizia, la sanità e la Pubblica Amministrazione.

Il settore edilizio è considerato molto interessante ma difficile da penetrare, soprattutto a causa della rilevante incidenza del lavoro "nero" e del ritardo con cui si è permesso di applicare lo strumento a questo comparto. Le potenzialità risultano, però, elevate, basti pensare che in Francia tale settore rappresenta un importante mercato di sbocco per le agenzie, mentre in Italia lo stesso vale meno del 2% del mercato.

Il settore sanitario è oggetto di grande interesse sia per i *mark-up* superiori che le agenzie riescono a conseguire, sia per la forte domanda che emerge, in particolare, per alcuni profili professionali (ad esempio, personale paramedico).

Per quanto riguarda, invece, il comparto della Pubblica Amministrazione, i manager intervistati affermano che la domanda potenziale è ancora molto alta ma, nel contempo, evidenziano le difficoltà che le agenzie in-

(5) Alcuni manager hanno, inoltre, evidenziato che la consapevolezza che nell'arco dei prossimi anni il mercato italiano si svilupperà ulteriormente è legata al fatto che oggi il suo valore è all'incirca un quinto di quello francese. Ciò significa che, fatte salve tutte le differenze tra i due diversi contesti legislativi, produttivi e sociali, esistono ulteriori margini di sviluppo.

contrano nel rapportarsi con questo segmento di mercato, a causa dei limitati *mark-up* e dei tempi di pagamento molto dilazionati.

Diversi intervistati hanno sottolineato che margini di ulteriore sviluppo sono conseguibili nel terziario, dove i tassi di utilizzazione rispetto agli altri paesi europei sono ancora bassi. La capacità di penetrazione della somministrazione risulterà particolarmente promettente in quei settori attualmente presidiati da cooperative, soprattutto se gli organismi preposti ad attività di controllo intensificheranno la propria attività.

Le ottimistiche previsioni di crescita, secondo alcuni operatori intervistati, sono anche legate alla possibilità di incrementare e sviluppare il mercato nei confronti della clientela attuale. Esiste, infatti, lo spazio per aumentare il ricorso alla somministrazione anche nei confronti delle imprese che oggi già la utilizzano. Da questo punto di vista la nuova normativa offre senz'altro maggiori margini di operatività, non limitando la sua utilizzazione a specifiche causali. La possibilità di ampliare il tasso di diffusione presso la clientela attuale è connessa alla forte propensione, che dimostrano le imprese utilizzatrici, a non instaurare rapporti di lavoro diretti con i lavoratori e, contemporaneamente, a mantenere un controllo gerarchico sulle risorse umane.

L'ultima area di possibile sviluppo, citata da diversi manager, riguarda alcune aree geografiche del mercato italiano e, in particolare, varie regioni del Mezzogiorno (6). L'eventualità, però, che tale opportunità si trasformi in domanda reale è notevolmente condizionata dalla possibilità di ridimensionare la significativa diffusione del lavoro "nero".

Rispetto alle prospettive di sviluppo del comparto è, però, necessario segnalare anche le numerose preoccupazioni circa le future sorti della legge di riforma del mercato del lavoro. Lo scenario politico in evoluzione pone qualche dubbio sul mantenimento del *framework* normativo e molti interlocutori si aspettano un intervento restrittivo che rischia di ridimensionare gli spazi delle agenzie.

7.2.2 I fattori di ostacolo allo sviluppo del comparto

La diffusione del lavoro in somministrazione in Italia, nonostante il successo che questo strumento ha incontrato nelle aziende utilizzatrici nel corso di questi anni, risulta ancora molto limitata se messa a confronto con quanto avviene negli altri paesi europei. Il tasso di penetrazione del lavoro in somministrazione sul totale della popolazione attiva (*Tabella 2*), in Italia (0,63%) è ancora molto lontano dai livelli raggiunti in alcuni paesi europei come la Gran Bretagna (5,0%), i Paesi Bassi (2,6%) e la Francia (2,1%).

---

(6) In particolare, diversi intervistati hanno evidenziato che sia il mercato pugliese che quello siciliano hanno mostrato, in quest'ultimo anno, una crescita molto significativa.

Tabella 2

Il tasso di penetrazione del lavoro in somministrazione in alcuni paesi europei		
Paese	**Popolazione attiva (in milioni)**	**Incidenza percentuale su popolazione attiva**
Italia	24.500.000	0,63%
Gran Bretagna	28.216.000	5,00%
Paesi Bassi	8.700.000	2,60%
Francia	27.125.000	2,10%
Germania	38.425.000	1,00%
Fonte: SETT (Syndacat des Entreprises de Travail Temporaire) (dati 2003)		

Naturalmente, uno dei principali motivi della limitata diffusione dello strumento si rinviene nel ritardo con cui lo stesso è stato introdotto dalla legislazione italiana. Questo strumento in altri paesi europei è utilizzato dalle imprese da più di 30 anni e l'Italia, insieme alla Spagna ed alla Grecia, è tra le nazioni che lo hanno adottato in tempi più recenti (7).

A prescindere dal ritardo con cui è stato introdotto, è interessante comprendere, però, se esistono in Italia particolari motivi che ostacolano la diffusione dello strumento rispetto agli altri paesi europei.

A tal fine è stato chiesto ai manager intervistati di identificare quali sono i principali fattori che bloccano l'ulteriore crescita del mercato (*Tabella 3*).

Dall'indagine è emerso che i fattori che in Italia ostacolano, con maggior forza, lo sviluppo del mercato sono: un sistema di *welfare* che non tutela i lavoratori temporanei (79%), la resistenza dei sindacati (76%) e la scarsa informazione dei potenziali utilizzatori (56%). Un significativo numero di intervistati afferma, inoltre, che tra i principali ostacoli alla diffusione è necessario menzionare l'esistenza di una congiuntura economica negativa (73%), fattore che però prescinde dalle caratteristiche del mercato della somministrazione.

Gli intervistati, invece, non considerano gli elevati tassi di disoccupazione, che caratterizzano alcune aree del mercato e le resistenze dei responsabili del personale delle imprese utilizzatrici come ostacoli alla diffusione del lavoro in somministrazione.

Sul ruolo svolto dalla normativa, dalla resistenza verso le forme di lavoro flessibile e dalla presenza di un tessuto composto da numerose piccole e medie imprese, i giudizi degli intervistati sono, invece, alquanto discordanti anche se la maggioranza non li considera ostacoli allo sviluppo del comparto.

(7) I paesi europei dove lo strumento è diffuso da un maggior numero di anni sono il Regno Unito, l'Olanda e la Francia.

Tabella 3

I fattori di ostacolo allo sviluppo del comparto		
	Non d'accordo	**D'accordo**
Welfare strutturato su lavoratori permanenti	21%	79%
Resistenza del sindacato	24%	76%
Congiuntura economica sfavorevole	27%	73%
Scarsa informazione nelle imprese clienti	44%	56%
Normativa inadeguata	56%	44%
Resistenze verso forme di lavoro flessibile	59%	41%
Struttura industriale con numerose PMI	61%	39%
Resistenze da parte dei Direttori del Personale	71%	29%
Tassi di disoccupazione troppo elevati	79%	21%

Nel prosieguo del paragrafo sono riportate le principali considerazioni raccolte nel corso delle interviste sui diversi fattori esaminati.

Il ruolo del sistema di welfare

La mancanza di un sistema di *welfare* che tenga conto delle problematiche e delle esigenze dei lavoratori in somministrazione e, più in generale, dei lavoratori con contratti diversi da quello a tempo indeterminato, è considerato un aspetto che condiziona molto negativamente lo sviluppo ulteriore del comparto. La maggioranza degli intervistati ritiene, infatti, che la presenza di un sistema di *welfare* strutturato esclusivamente sulle esigenze e sulle problematiche dei lavoratori assunti a tempo indeterminato condizioni negativamente la diffusione e l'accettazione sociale dello strumento (79% d'accordo, di cui ben il 48% molto d'accordo e 31% abbastanza d'accordo).

In particolare, l'aspetto più negativo dell'attuale sistema di *welfare*, ravvisato dagli intervistati, è legato all'assoluta e totale carenza di meccanismi di tutela dei lavoratori in somministrazione, soprattutto per ciò che concerne la continuità di reddito. La mancanza di risposte ai problemi contributivi e di accesso al credito rappresentano ulteriori difficoltà segnalate dal management delle agenzie per il lavoro.

Da questo punto di vista anche i provvedimenti approvati dal Governo italiano nel corso del 2005, nel Pacchetto Competitività, confermano questa scarsa attenzione; nel provvedimento, infatti, si allunga la durata dei sussidi di disoccupazione solo per chi non ha carriera discontinua, escludendo quindi proprio i lavoratori che ne avrebbero maggiore bisogno (8).

(8) Boeri T. "Sognando coi piedi per terra" La voce - info 09.05.2005.

La sensibilità nei confronti di tale questione è testimoniata dalle iniziative assunte dall'Ente Bilaterale (E.Bi.Temp) che ha ipotizzato una serie di proposte tese a ridimensionare tale problema.

Il ruolo dei sindacati

La posizione dei sindacati è percepita complessivamente come un fattore di ostacolo allo sviluppo ulteriore del comparto. La maggioranza dei manager intervistati considera l'atteggiamento di gran parte del sindacato di forte ostacolo alla diffusione dello strumento (76% di cui 47% abbastanza d'accordo e 29% molto d'accordo).

A riprova dell'atteggiamento negativo del sindacato nei confronti dello strumento della somministrazione, gli intervistati hanno citato i contenuti di alcuni contratti collettivi nazionali, recentemente stipulati, in cui l'autonomia delle parti è stata utilizzata principalmente per limitare, ove possibile, l'utilizzo della somministrazione a tempo determinato e quasi cancellare il ricorso allo *staff leasing*.

I manager intervistati hanno evidenziato che tra le confederazioni sindacali nazionali quella che assume atteggiamenti più critici nei confronti della somministrazione è la CGIL, principalmente a seguito della frattura creatasi nel corso dell'approvazione del Decreto Legislativo 276/2003. Il rapporto con la CISL e la UIL è percepito, invece, come meno conflittuale.

Nel corso dell'indagine sono emerse, anche, una serie di considerazioni favorevoli che è utile riprendere: molti intervistati hanno sottolineato che il rapporto di collaborazione con i sindacati di settore è molto proficuo. La collaborazione con tali sindacati (Cpo, Alai, Nidil) si è sviluppata ed ha portato alla stipula di due contratti collettivi nazionali in un clima di limitata conflittualità (nessun giorno di sciopero in circa cinque anni). Questo risultato, a parere di molti, è stato anche favorito dalla creazione di un positivo clima di collaborazione tra le parti all'interno dei due organismi bilaterali (Formatemp e E.Bi.Temp).

Il ruolo della congiuntura

La congiuntura economica sfavorevole è considerata dagli intervistati uno dei principali fattori di ostacolo allo sviluppo del comparto. La crisi che attraversa il sistema industriale italiano è considerata, infatti, una delle principali cause del rallentamento dei tassi di crescita del mercato della somministrazione in Italia. Il 73% dei manager intervistati giudica tale fattore come un ostacolo alla crescita del mercato (41% abbastanza d'accordo e 32% molto d'accordo).

Il clima di incertezza, che caratterizza la maggioranza dei settori economici italiani, spinge le imprese a ridimensionare il ricorso allo strumento, nonostante esso si caratterizzi come uno dei più flessibili all'interno del mercato del lavoro italiano.

La minoranza degli intervistati considera, al contrario, la congiuntura economica sfavorevole come una opportunità per le agenzie per il lavoro.

La crisi spinge, infatti, le imprese a non ricorrere a forme di impiego tradizionali e ad utilizzare, con maggior frequenza, uno strumento che consente loro di limitare al massimo i rischi ed essere più flessibili.

È necessario sottolineare, però, che questo fattore, rispetto agli altri, ha un carattere molto meno specifico e dipende da questioni che prescindono dalle peculiarità del comparto italiano.

Il ruolo della scarsa informazione degli utilizzatori

Uno dei presupposti per assicurare lo sviluppo di qualunque mercato è legato alla conoscenza del prodotto/servizio da parte della clientela potenziale. In un mercato dove le imprese, gli enti e tutti i potenziali utilizzatori del lavoro in somministrazione sono consapevoli dell'esistenza dello strumento e sono informati sulle sue caratteristiche e peculiarità, le prospettive di sviluppo del business sono di conseguenza maggiori. La possibilità, da parte dei responsabili commerciali delle agenzie, di interloquire con clienti informati rappresenta, infatti, un indubbio vantaggio in quanto velocizza il processo di commercializzazione.

Nella fase di nascita del comparto questo problema è stato molto sentito e numerose agenzie hanno investito consistenti risorse finanziarie per riuscire a promuovere e far conoscere lo strumento del lavoro temporaneo tra le imprese italiane. Rispetto all'attività di promozione, molti intervistati hanno lamentato l'assenza di un'adeguata campagna istituzionale ed hanno sottolineato che i risultati conseguiti sono il frutto, quasi esclusivamente, dell'azione svolta dalle singole agenzie.

Secondo la maggioranza dei manager intervistati (56%) la scarsa informazione dei potenziali clienti costituisce ancora un problema che ostacola lo sviluppo del comparto, mentre per i restanti (44%) la questione, che in passato ha rappresentato un vincolo alla crescita, non costituisce più un problema.

Nel corso delle interviste è emerso però che la modifica della normativa ha, sotto certi aspetti, rimesso in discussione un processo ormai avviato ed ha provocato ulteriori incertezze e dubbi da parte delle aziende utilizzatrici. Alcuni manager hanno evidenziato che per migliorare ulteriormente il grado di conoscenza degli strumenti è necessario un maggiore impegno di E.Bi.Temp.

Il ruolo della normativa

Il comparto del lavoro in somministrazione è profondamente condizionato dalla legislazione che regola il mercato del lavoro, di conseguenza, per valutare le potenzialità di sviluppo del settore non è possibile prescindere da tale variabile.

La maggioranza dei manager intervistati non considera l'attuale normativa italiana come un ostacolo all'ulteriore sviluppo del mercato, mentre il 44% la ritiene inadeguata (abbastanza d'accordo 38% e molto d'accordo 6%).

Nel corso delle interviste sono emerse alcune considerazioni interessanti sulle caratteristiche del sistema normativo vigente in Italia.

Una prima valutazione riguarda le barriere all'ingresso nel settore. Il tipo di normativa adottato in Italia, già a partire dalla legge 196/1997 e poi confermato dal Decreto Legislativo 276/2003, che ha fissato una serie di requisiti minimi per entrare nel business (cauzioni, capitale sociale e presenza in almeno quattro Regioni), ha imposto al settore un ritmo di crescita limitato. Rendendo più difficile l'accesso alle piccole agenzie, composte da una o due filiali, non è stata facilitata la costituzione di una rete capillare di strutture sul territorio e questo ha ridimensionato la diffusione dello strumento.

In Francia, ad esempio, dove i requisiti sono molto meno stringenti, le agenzie presenti sono più di 1.000 ed il numero di filiali sono 6.300, contro le 2.400 italiane.

La presenza di barriere all'ingresso però, secondo altri manager intervistati, ha permesso un processo di preselezione all'interno del comparto che ha reso più difficile l'entrata di operatori scarsamente professionali e poco affidabili. Tale circostanza, pur se ha comportato una crescita più lenta, ha al contempo rafforzato la credibilità e la legittimazione delle agenzie operanti nel mercato del lavoro italiano.

Un'ulteriore frequente obiezione riguarda l'eccessivo ruolo affidato alla contrattazione collettiva che limita il quadro delle certezze del comparto, relativamente alle possibilità di applicazione degli strumenti nei diversi settori. Queste annotazioni critiche sono probabilmente emerse in seguito alla chiusura di alcuni contratti nazionali di settore (bancario, commercio, autoferrotranviari) che hanno ristretto i margini di operatività delle agenzie per il lavoro, escludendo, ad esempio, lo *staff leasing* e ponendo limiti quantitativi all'uso della somministrazione a tempo determinato.

Un'opinione alquanto diffusa tra gli addetti ai lavori e non solo, riguarda la presunta complessità del D.Lgs. 276/2003. La volontà di introdurre e normare un così ampio numero di forme di impiego, se da un lato ha aumentato i gradi di libertà delle imprese, dall'altro ha reso molto articolato e, sotto certi aspetti, complesso lo scenario di riferimento.

Questa complessità rappresenta un fattore che, paradossalmente, favorisce le agenzie. Le imprese, infatti, tendono ad avvalersi di società specializzate per cogliere le numerose opportunità esistenti non sentendosi adeguatamente preparate per farlo autonomamente.

Una ricerca condotta dall'Associazione dei Direttori del Personale conferma tale percezione: ben il 48% dei direttori del personale intervistati hanno, infatti, affermato che "per applicare la legge c'è bisogno dell'aiuto di soggetti esterni" (9).

---

(9) Si veda Lonardi G."È flop per i nuovi contratti", La Repubblica, 28 aprile 2005.

La resistenza verso forme di lavoro flessibili

Le agenzie svolgono un ruolo di connessione tra domanda ed offerta di lavoro. La diffusione di uno strumento come il lavoro in somministrazione è, quindi, condizionato da un lato dall'interesse manifestato dalle imprese utilizzatrici e, dall'altro, dalla disponibilità da parte dei lavoratori di accettare questa forma di impiego. In un mercato del lavoro composto da lavoratori che non sono disposti ad accettare forme di lavoro temporaneo, lo spazio di operatività delle agenzie risulta senza dubbio limitato.

Secondo la maggioranza dei manager intervistati, questo tipo di ostacolo, nel mercato italiano, non è particolarmente significativo: il 59% ritiene, infatti, che la resistenza verso forme di lavoro flessibile non rappresenta per le agenzie un ostacolo alla diffusione dello strumento (29,4% per nulla d'accordo e 29,4% poco d'accordo).

Gli intervistati segnalano che sul fronte dell'offerta di lavoro è possibile, quindi, registrare una situazione abbastanza positiva: la disponibilità ad accettare contratti di somministrazione è generalmente elevata, soprattutto in alcune aree del paese dove i tassi di disoccupazione sono più elevati. I manager intervistati segnalano che la grande maggioranza dei lavoratori accetta tale forma di impiego a causa dell'impossibilità di trovare un impiego a tempo indeterminato. Mentre il numero di lavoratori che sceglie, invece, le nuove forme di lavoro volontariamente è ancora molto limitato.

Una maggiore resistenza ad accettare formule contrattuali flessibili proviene da figure professionali di medio livello.

Nel corso delle interviste è emerso, però, che la possibilità di sviluppo del comparto è ostacolata dalla cattiva immagine delle agenzie e della somministrazione in parte della popolazione. All'interno di un mercato del lavoro caratterizzato in modo massiccio dal lavoro "nero" e da una serie di forme contrattuali ibride e meno tutelanti per i lavoratori, colpisce che le critiche di chi vuole tutelare i più indifesi si indirizzino verso una forma di lavoro che ha una diffusione limitata e che garantisce, in ogni caso, ai lavoratori coinvolti diritti che altre modalità contrattuali non offrono.

Il ruolo delle piccole e medie imprese

La presenza di una struttura produttiva composta da numerosissime piccole e medie imprese rappresenta un aspetto che sicuramente è in grado di esercitare un condizionamento sulla diffusione dello strumento del lavoro in somministrazione.

Un mercato con queste caratteristiche si presenta più frammentato e, di conseguenza, più difficile da raggiungere e servire. Gli sforzi commerciali sono maggiori poiché gli interlocutori sono solitamente meno informati ed i ritorni, in termini quantitativi, sicuramente minori rispetto ad un'impresa utilizzatrice di maggiori dimensioni.

Nonostante le obiettive difficoltà che presenta un mercato composto da tante piccole e medie imprese, gli intervistati considerano la presenza delle stesse come una importante opportunità di sviluppo per il comparto piut-

tosto che un ostacolo: il 61% ritiene, infatti, che tale presenza non costituisca un fattore di freno alla diffusione dello strumento.

Secondo i manager intervistati, le piccole e medie imprese rappresentano, per le agenzie per il lavoro, un segmento di mercato molto interessante per diversi motivi.

In primo luogo, le piccole imprese sono da considerarsi come i principali clienti potenziali delle agenzie; tali imprese, infatti, a causa della loro limitata struttura direzionale, sono gli interlocutori che, non avendo al proprio interno specifiche professionalità, risultano maggiormente propensi ad esternalizzare le attività connesse alla gestione delle risorse umane sia dal punto di vista amministrativo, che da quello strategico-gestionale (10).

In secondo luogo, il segmento delle piccole e medie imprese è considerato dalle agenzie per il lavoro come più redditizio in quanto la piccola impresa, con il suo limitato potere contrattuale, non è in grado di comprimere i margini delle agenzie al pari delle grandi imprese.

Molti manager hanno, inoltre, evidenziato che la presenza di un congruo numero di piccole e medie imprese, all'interno del proprio portafoglio clienti, rappresenta un fattore di stabilizzazione della propria posizione competitiva in quanto rende l'agenzia meno dipendente e meno condizionabile dalle scelte di acquisto di poche grandi aziende.

Nel corso delle interviste è anche emerso che con la piccola impresa, laddove l'agenzia è in grado di offrire un servizio di qualità ed in linea con le aspettative del cliente, è più agevole costruire un rapporto fiduciario e continuativo; più complessa è, invece, la relazione con le medie e grandi imprese, che tendono ad adottare con i fornitori un rapporto competitivo.

Tra i fattori che limitano la diffusione della somministrazione presso le piccole e medie imprese, alcuni intervistati hanno evidenziato anche il ruolo svolto dai consulenti del lavoro; figure legate agli imprenditori da forti relazioni di tipo fiduciario. I responsabili commerciali delle agenzie sono quindi costretti a fare i conti con tali professionisti, a cui molti imprenditori si affidano per tutte le questioni legali ed amministrative legate al personale. Alcuni degli operatori intervistati hanno osservato che gli interessi del consulente del lavoro non sono in perfetta sintonia con quelli dell'agenzia; un maggior ricorso a lavoratori interinali, infatti, implica una riduzione nel numero di dipendenti (a tempo indeterminato o determinato) e, quindi, una corrispondente riduzione nei compensi del consulente del lavoro (11).

Un ulteriore fattore di freno alla diffusione del lavoro in somministrazione presso le piccole e medie imprese è legato ad un aspetto culturale che

---

(10) Le piccole imprese rappresentano, secondo alcuni manager intervistati, un mercato interessante anche a causa dell'assenza di rappresentanze sindacali aziendali che, in diversi casi, pongono ostacoli e vincoli all'ingresso del lavoro in somministrazione all'interno dell'azienda.

(11) Il compenso del consulente del lavoro è generalmente commisurato al numero di buste paga dallo stesso gestite.

rende questi imprenditori poco propensi a pagare un *mark-up* per acquisire risorse umane.

Alcuni manager evidenziano, in particolare, come il tessuto delle piccole e medie imprese sia composto da aziende impegnate su prodotti e servizi a basso valore aggiunto con modelli organizzativi rigidi e burocratici ed in cui è forte il peso del costo del lavoro. Questo aspetto incide negativamente sulla propensione di tali imprese a ricorrere ad uno strumento il cui costo è maggiorato del corrispettivo che spetta alle agenzie per il servizio di fornitura.

Il ruolo dei responsabili delle Risorse Umane

L'atteggiamento dei responsabili del personale nei confronti del lavoro in somministrazione rappresenta una variabile importante nella valutazione dell'evoluzione del comparto. I responsabili del personale svolgono un ruolo cruciale nel processo di scelta delle forme di impiego e, quindi, la loro capacità di condizionare l'evoluzione del comparto è molto alta. In particolare, alcuni tra i manager intervistati hanno evidenziato che i responsabili del personale vedono nell'agenzia un potenziale concorrente, in grado di sottrarre all'Ufficio del Personale dell'azienda una serie di funzioni e di potere. La presenza diffusa di un tale atteggiamento potrebbe, quindi, limitare la diffusione dello strumento.

Le interviste realizzate ai vertici delle agenzie mostrano, al contempo, che gli intervistati non considerano il comportamento dei responsabili del personale come un ostacolo alla diffusione del lavoro in somministrazione: il 71% degli operatori ritiene, infatti, che l'atteggiamento di questi soggetti non costituisce un fattore di freno alla diffusione dello strumento.

Questa percezione è confermata da uno studio condotto dall'Associazione dei Direttori delle Risorse Umane, su di un campione di 66 imprese, dal quale emerge che tra gli strumenti di "flessibilità" il lavoro interinale è uno dei più diffusi: una quota rilevante dei Direttori del Personale intervistati (79%) dichiara infatti che utilizzerà, nel corso dell'anno, la somministrazione (12).

Dalle interviste, invece, è emerso che all'interno dell'organizzazione dell'utilizzatore il vero "ostacolo" alla diffusione del lavoro in somministrazione è rappresentato dal responsabile degli acquisti. Questa figura, secondo numerosi intervistati, svolge un ruolo significativo nei processi di acquisto di alcune grandi imprese utilizzatrici. Tale ruolo è da molti considerato nefasto in quanto, nel processo di selezione delle agenzie, il responsabile acquisti tende ad affermare un solo ed unico fattore di competizione: il prezzo.

L'importanza assunta dai responsabili degli acquisti nei processi di scelta delle agenzie, all'interno di alcune medie e grandi imprese, rappresenta un forte ostacolo allo sviluppo dei margini delle agenzie e, soprattutto, alla crescita delle agenzie specialiste. Tali agenzie, infatti, sono de-

(12) Si veda Lonardi, op.cit. 2005.

stinate a soccombere se la competizione si gioca solo sulla variabile prezzo. Le prospettive di sviluppo delle agenzie specialiste miglioreranno soltanto se le imprese saranno in grado di apprezzare la qualità del servizio e la capacità di identificare figure professionali specifiche.

Il ruolo della disoccupazione

Il tasso di disoccupazione è un fattore che condiziona il contesto competitivo delle agenzie per il lavoro in quanto influenza i comportamenti sia del lavoratore che dell'utilizzatore.

La difficoltà di reclutare lavoratori, che rappresenta uno dei motivi del ricorso ad un'agenzia da parte di un'impresa, tende ad assumere un peso più significativo in presenza di tassi di disoccupazione molto bassi. In questo caso, infatti, la capacità delle imprese di reclutare e selezionare autonomamente il personale si riduce e le spinge ad avvalersi con maggior frequenza delle agenzie del lavoro.

È necessario evidenziare, però, che in presenza di tassi di disoccupazione molto bassi (2-4%) anche la capacità delle agenzie si ridimensiona. In questa situazione, infatti, le stesse agenzie mostrano significative difficoltà nel reclutare il personale richiesto dalle imprese in quanto i lavoratori hanno maggiori possibilità di ottenere contratti a tempo indeterminato e, quindi, sono meno propensi a rendersi disponibili per missioni a tempo determinato. Uno degli operatori intervistati ha ricordato, a tal proposito, che nel corso del boom economico che ha vissuto il Nord-Est nei primi anni del 2000, alcune agenzie hanno dovuto chiudere diverse filiali a causa dell'incapacità di far fronte alle numerosissime richieste dei clienti dovuti alla difficoltà di reclutare lavoratori (13).

Al crescere, invece, del tasso di disoccupazione le difficoltà che le imprese incontrano nel reclutare personale si ridimensionano e, parallelamente, viene meno uno dei motivi che spinge le aziende ad utilizzare le agenzie.

Gli elevati tassi di disoccupazione, che caratterizzano diverse aree del Paese, non sono però considerati dai manager intervistati un fattore di ostacolo allo sviluppo del lavoro in somministrazione.

La correlazione tra tasso di sviluppo e tasso di disoccupazione non è presa in grande considerazione dagli operatori intervistati; soltanto il 21% afferma, infatti, che questo fattore rappresenta un ostacolo allo sviluppo del comparto (12% abbastanza d'accordo, 9% molto d'accordo). La scelta di non essere presenti in alcune aree del Paese è legata, secondo gli intervistati, alla carenza di un solido tessuto imprenditoriale ed alla diffusione del lavoro "nero", piuttosto che alla presenza di un alto tasso di disoccupazione.

---

(13) A tal proposito un manager ha affermato "fuori dall'agenzia avevamo la fila di imprenditori in cerca di lavoratori..... ma di persone disposte a lavorare purtroppo nessuna traccia".

7.2.3 Gli strumenti concorrenti

Il lavoro in somministrazione è uno strumento che l'impresa può utilizzare per rispondere ad una pluralità di esigenze; a livello internazionale numerose sono le indagini realizzate per comprendere i motivi che spingono le imprese e le pubbliche amministrazioni a far ricorso al lavoro temporaneo (14).

Se da un lato sono molteplici e differenti le esigenze che tale strumento è in grado di soddisfare, dall'altro è possibile individuare diversi strumenti alternativi che le imprese sono in grado di utilizzare per soddisfare i medesimi bisogni.

Lo sviluppo del lavoro in somministrazione e la sua diffusione è, pertanto, anche legato alla sua competitività rispetto a strumenti e forme di impiego alternative.

Contratto a progetto, *part time*, contratto a tempo determinato, *outsourcing*, contratti di inserimento sono soltanto alcuni esempi dei numerosi strumenti che un'organizzazione è in grado di utilizzare. Essi rappresentano, quindi, una minaccia alla diffusione e allo sviluppo del lavoro temporaneo, soprattutto quando la legislazione che li regola concede più ampi margini di libertà e agevolazioni al loro utilizzo.

Al tempo stesso, però, è opportuno evidenziare che, in diversi casi, le esigenze delle imprese sono così articolate da richiedere il ricorso ad un mix di strumenti; tra gli stessi si vengono, quindi, a stabilire anche rapporti di complementarità oltre che di alternatività. Ciò comporta che, così come evidenziato da uno dei manager intervistati, le diverse forme di impiego alternative non possono essere considerate come strumenti concorrenti da un'agenzia per il lavoro (al limite ciò era vero per una società di fornitura di lavoro temporaneo). Il contratto di somministrazione, infatti, si deve integrare con gli altri e le agenzie per il lavoro dovranno imparare a gestire tutti gli istituti sia per i rapporti che verranno instaurati da essa, che per quelli ricadenti nella sfera diretta di gestione delle imprese committenti.

Nel corso delle interviste realizzate con i manager delle agenzie per il lavoro italiane è emerso che gli strumenti in grado di esercitare la più forte pressione competitiva al lavoro in somministrazione sono (*Tabella 4*) (15):

- il lavoro "nero" (83%);
- il contratto a tempo determinato (78%);
- il contratto a progetto (76%);
- il contratto di inserimento (73%);
- l'appalto (67%);
- gli stage (60%).
- il contratto di apprendistato (60%);

(14) Per approfondimenti si veda il capitolo 2.

(15) Per il calcolo della percentuale dei diversi strumenti si è provveduto, per facilitare la lettura, a sommare le risposte di tutti gli intervistati che hanno dichiarato che il grado di concorrenzialità dello strumento è "media" e "alta".

Tabella 4

Gli strumenti concorrenti al lavoro in somministrazione					
Strumenti che nell'arco del prossimo biennio eserciteranno una più forte competizione al lavoro in somministrazione	**Nulla (%)**	**Bassa (%)**	**Media (%)**	**Alta (%)**	**Media + Alta (%)**
Lavoro "nero"	8,5	8,5	12	71	**83**
Contratto a tempo determinato	4	18	33	45	**78**
Contratti a progetto	9	15	32	44	**76**
Contratti di inserimento	6	21	61	12	**73**
Appalto	6	27	32	35	**67**
Stage	10	30	30	30	**60**
Contratti di apprendistato	4	36	33	27	**60**
Staff leasing	33	45	18	4	**22**
Contratti *part time*	30	51	15	4	**19**
Lavoro a chiamata	50	34	12	4	**16**
Lavoro ripartito	76	21	3	-	**3**

Gli strumenti che secondo gli intervistati non condizionano negativamente la diffusione del lavoro temporaneo sono:

- il lavoro ripartito (3%);
- il lavoro a chiamata (16%);
- il contratto di *part time* (19%);
- lo *staff leasing* (22%).

Nel prosieguo del paragrafo sono riportate le principali considerazioni raccolte nel corso delle interviste sui diversi strumenti concorrenti del lavoro in somministrazione.

Il lavoro "nero"

Il lavoro "nero" è considerato dagli intervistati il principale concorrente della somministrazione: il 71% ritiene, infatti, che questa modalità esercita un'alta concorrenza ed il 12% una media concorrenza.

La significativa diffusione del lavoro "nero" è considerata, ad esempio, una delle cause della difficoltà che vive lo strumento nel Sud Italia. La somministrazione, come qualunque altra forma di impiego legale, non è assolutamente in grado di competere con il lavoro nero che, sin quando sarà tollerato, sottrarrà consistenti spazi di mercato alle agenzie per il

lavoro. La somministrazione in contesti dove prevalgono le elusioni, il sommerso e, più in generale, la scarsa sensibilità alle regole e alle norme, rappresenta uno strumento "rivoluzionario" in quanto capace di offrire al lavoratore un insieme di tutele (giusta retribuzione, tutela della malattia, pagamento dei contributi previdenziali, formazione) che in certe aree del Paese sono invece generalmente negate.

Secondo la maggioranza degli intervistati alcuni degli imprenditori che oggi ricorre al lavoro nero sono da considerarsi come potenziali clienti delle agenzie per il lavoro. L'impresa che ricorre al lavoro "nero", secondo i fautori di tale opinione, non è in grado di identificare autonomamente la migliore forma contrattuale e, soprattutto, preferisce "non avere a che fare con i lavoratori dipendenti"; da questo punto di vista, quindi, la somministrazione rappresenta uno strumento in grado di venire incontro a questa impostazione culturale. La somministrazione si configurerebbe come uno strumento che, sebbene sia percepito come più costoso di altri, garantisce il datore di lavoro sul fronte della temporaneità e sull'assenza di un rapporto di lavoro diretto impresa-lavoratore.

Non tutti gli intervistati, comunque, la pensano in questo modo, secondo il 17%, il lavoro "nero" non è uno strumento concorrente al lavoro in somministrazione. Questi manager ritengono, infatti, che le imprese che ricorrono al "nero" per ridurre i costi all'osso non sono culturalmente pronte ad avvalersi di un'agenzia a cui pagare un *mark-up* per quanto piccolo esso sia.

Il contratto a tempo determinato

Il contratto a tempo determinato è considerato lo strumento legale che esercita la più forte concorrenza al lavoro in somministrazione: il 45% degli intervistati dichiara, infatti, che questa modalità esercita un'alta concorrenza ed il 33% una media concorrenza.

La forte concorrenzialità dello strumento è collegata principalmente al vantaggio di costo che lo stesso ha nei confronti della somministrazione. Le imprese che utilizzano tale formula, infatti, non sono tenute a sostenere i costi di fornitura applicati dall'agenzia, che comprendono il 4% della formazione e il *mark-up*. Questo vantaggio assume una valenza maggiore nei confronti dei piccoli imprenditori che, in diversi casi, non sono in grado di valutare i risparmi di costo connessi all'utilizzo della somministrazione (riduzione dei costi di reclutamento e selezione, di amministrazione oltre che di quelli legati all'assenteismo).

Il ricorso a questo strumento è, inoltre, particolarmente accentuato nelle aree del Paese dove le imprese non incontrano problemi di reclutamento e selezione del personale.

Il contratto a tempo determinato può competere con la somministrazione soprattutto nei casi in cui l'impresa ricorre a forme di impiego non tradizionali per soddisfare un bisogno di flessibilità. Questo strumento, infatti, è in grado, come la somministrazione, di venire incontro a esigenze

legate a picchi di attività, a sostituzioni di lavoratori assenti, alla necessità di avviare progetti di cambiamento garantendo un forte margine di reversibilità nelle scelte di acquisizione delle risorse umane.

Tra gli intervistati è necessario segnalare però che una percentuale pari al 22% ha evidenziato che questo strumento non è in grado di sottrarre mercato alla somministrazione. Alcuni di questi manager hanno dichiarato che tutte le forme di impiego che implicano un rapporto diretto tra lavoratori ed imprese non sono in concorrenza con il lavoro in somministrazione. Tali operatori osservano, infatti, che uno dei principali motivi che spinge un'impresa a ricorrere alla somministrazione è la possibilità di non attivare forme di impiego dirette. La somministrazione, che prevede la presenza di un intermediario tra lavoratori e imprese, ha, quindi, un elemento cruciale di differenziazione che limita la concorrenza con gli altri strumenti che prevedono invece un rapporto diretto con il lavoratore (contratti a tempo determinato, contratto *part time*, contratto di inserimento, contratto di apprendistato).

Il contratto a progetto

Il contratto a progetto è l'erede dei vecchi contratti di collaborazione coordinata e continuativa e rappresenta, per gli operatori intervistati, un rischioso concorrente. Il contratto in oggetto è un rapporto di collaborazione, senza vincolo di subordinazione, che deve essere riconducibile a uno o più progetti specifici, programmi di lavoro o fasi di esso determinati dal committente e gestiti autonomamente dal collaboratore in funzione del risultato, nel rispetto del coordinamento con la organizzazione del committente e indipendentemente dal tempo impiegato per l'esecuzione dell'attività lavorativa (16).

Il contratto a progetto è considerato, infatti, da circa il 44% degli intervistati uno strumento che esercita una notevole concorrenza alla somministrazione, mentre il 32% considera medio il grado di competizione dello stesso.

I motivi della convenienza di tale strumento sono legati a diversi aspetti ma, anche in questo caso, gli operatori intervistati segnalano che il vantaggio economico rappresenta uno dei maggiori punti di forza di questa forma contrattuale.

Rispetto al contratto a tempo determinato, inoltre, il contratto a progetto non prefigura un rapporto di lavoro subordinato tra impresa e lavoratore a progetto.

Alcuni tra gli intervistati hanno segnalato che, laddove fosse passata una interpretazione più restrittiva degli ambiti di applicazione di questa forma contrattuale, si sarebbero aperti nuovi spazi per le agenzie per il lavoro.

---

(16) Si veda l'articolo 61 del D.Lgs. 276/2003.

Il contratto di inserimento e il contratto di apprendistato

I contratti di inserimento e di apprendistato sono considerati dagli intervistati come strumenti che limitano il grado di diffusione della somministrazione.

I contratti di inserimento sono diretti a realizzare, mediante un progetto individuale di adattamento delle competenze professionali del lavoratore a un determinato contesto lavorativo, l'inserimento, ovvero il reinserimento, nel mercato del lavoro di alcune specifiche categorie di persone (17).

I contratti di apprendistato, invece, si distinguono in tre tipologie: contratti per l'espletamento del diritto-dovere di istruzione e di formazione; contratti di apprendistato professionalizzante per il conseguimento di una qualificazione attraverso una formazione sul lavoro e l'acquisizione di competenze di base, trasversali e tecnico professionali; contratti per l'acquisizione di un diploma o per percorsi di alta formazione (18).

Per quanto concerne il contratto di inserimento il 61% degli intervistati ritiene che esso esercita un grado di concorrenza medio alla somministrazione ed il 12% considera la concorrenza proveniente da questa forma di impiego alta.

Per quanto attiene, invece, al contratto di apprendistato il 33% individua un grado di concorrenza medio dello strumento alla somministrazione ed il 27% alto.

La competitività di questi strumenti è legata prevalentemente ai vantaggi di costo che le imprese sono in grado di ottenere ricorrendo a tali forme di impiego.

Diversi manager intervistati hanno però evidenziato che la concorrenza di questi strumenti è significativa soprattutto per soddisfare alcune specifiche esigenze da parte dell'impresa e, in particolare, quelle legate a processi di reclutamento e selezione. I contratti di inserimento e di apprendistato sono, infatti, strumenti che le imprese attivano per gestire processi di reclutamento di particolari figure professionali, mentre non sono in grado di rispondere a esigenze di flessibilità quantitativa.

È importante, comunque, sottolineare che nel formulare un giudizio su tali strumenti, diversi manager hanno affermato che è necessario attendere che la nuova normativa venga assimilata dalle imprese e che soltanto tra un anno, o poco più, sarà possibile formulare un giudizio più definitivo.

Gli stage

Gli *stage* sono considerati da circa il 30% degli intervistati uno strumento che esercita una concorrenza alta alla somministrazione, una percentuale simile considera medio il grado di competizione.

Questo strumento è utilizzato come periodo di prova e di pre-selezione

(17) Si veda l'art. 54 del D.Lgs. 276/2003.

(18) Si vedano gli artt. 47-53 del D.Lgs. 276/2003.

da parte delle imprese ed è molto diffuso nei processi di reclutamento di studenti laureati. Da questo punto di vista non si giustifica una così forte preoccupazione da parte degli intervistati il cui giudizio, anche in questo caso, come per l'appalto, è condizionato dall'utilizzo "distorto" che talune imprese fanno dello *stage*. La legge che regola tale strumento sottolinea, infatti, che nel corso del periodo di *stage* le persone non possono svolgere un'attività lavorativa ma, esclusivamente, un'attività formativa di tipo teorico-pratica. In realtà, in diversi casi e, in particolare, quando la struttura formativa non svolge con attenzione la sua funzione di monitoraggio, il periodo formativo si trasforma in un periodo di lavoro non retribuito. Il fenomeno sembra essere particolarmente grave in presenza di *stage* di durata superiore ai sei mesi.

L'appalto

Il contratto di appalto, regolamentato dall'articolo 1655 del Codice Civile, si differenzia sostanzialmente dalla somministrazione in quanto l'appaltatore (società di *outsourcing* o *facility managment*) deve mettere a disposizione del lavoratore i mezzi necessari per svolgere l'attività lavorativa ed è titolare del potere organizzativo e direttivo nei suoi confronti.

L'appalto di servizio rappresenta, per i soggetti intervistati, uno strumento che esercita una forte concorrenza al lavoro in somministrazione. Il 35% degli intervistati afferma, infatti, che il grado di competizione dell'appalto è alto, mentre il 32% ritiene che sia medio.

È opinione consolidata negli operatori del settore che l'appalto resti un'attività del tutto diversa rispetto alla somministrazione di lavoro sia a tempo determinato, che indeterminato; ad esempio la gestione in *outsourcing* della logistica di un'azienda richiede competenze specialistiche molto diverse da quelle possedute da un'agenzia per il lavoro. Il management del settore, però, lamenta che dietro il mondo degli appalti si nascondono fenomeni e prassi che poco hanno a che fare con l'appalto e molto di più con l'affitto illegale di manodopera (19).

Lo staff leasing

Lo *staff leasing* è il termine solitamente utilizzato per denominare la somministrazione a tempo indeterminato. Con lo *staff leasing* una organizzazione (l'utilizzatore) è in grado di avvalersi di lavoratori in somministrazione per lo svolgimento di attività senza un vincolo temporale. La legi-

(19) Su tale questione l'opinione degli intervistati è molto omogenea e si può riassumere nell'affermazione del Presidente di una azienda di piccole dimensioni italiana: "l'appalto non ha nulla a che fare con la somministrazione, a meno che non parliamo di appalto mascherato, ...in questo caso la concorrenza è altissima. E purtroppo bisogna dire che il peso del secondo tipo è vicino al 50%!"

slazione italiana permette l'utilizzo di tale strumento esclusivamente per lo svolgimento di alcune specifiche attività (20).

Il servizio di somministrazione a tempo indeterminato può essere erogato o dalle agenzie per il lavoro generaliste o da società specializzate. Lo *staff leasing*, sebbene sia uno strumento che quasi tutte le agenzie per il lavoro italiane (l'86% delle società intervistate) si candidano ad offrire, rappresenta un potenziale concorrente della somministrazione a tempo determinato.

Lo *staff leasing* è uno strumento che, in Italia, ancora presenta una pluralità di fattori ostativi che ne impediscono la diffusione. Laddove i problemi fossero superati ed i vincoli allo sviluppo fossero rimossi, esiste il rischio che l'affermazione di questo strumento possa andare a discapito della somministrazione. Lo *staff leasing*, infatti, potrebbe cannibalizzare parte dell'offerta attuale; una parte dei contratti di somministrazione che oggi le aziende stipulano con le agenzie possono in futuro trasformarsi in contratti di *staff leasing*. Ciò significa che l'introduzione dello *staff leasing* potrebbe innescare, in una percentuale oggi difficilmente quantificabile, una partita di giro per le agenzie.

La maggioranza degli operatori intervistati ritiene, invece, che la minaccia competitiva proveniente dallo *staff leasing* sia molto limitata e considera il rischio della cannibalizzazione molto marginale. Soltanto il 4% afferma che lo *staff leasing* è in grado di esercitare un'alta concorrenza, il 18% considera il grado di concorrenza medio, mentre il 45% basso ed il 33% nullo.

Se in prospettiva il numero di operatori specializzati in *staff leasing* dovesse aumentare, la minaccia competitiva per le agenzie indifferenziate tenderà però a crescere.

Il part time

Il contratto *part time* non è considerato come uno strumento alternativo al lavoro in somministrazione. Gli operatori intervistati ritengono, infatti, che la concorrenza proveniente da questa tipologia contrattuale sia nulla (30% del campione) o bassa (51%). Soltanto, quindi, una piccola minoranza considera questo strumento come un reale concorrente della somministrazione.

I motivi addotti per giustificare queste risposte sono principalmente due:

1. il primo è legato alla ancora scarsissima diffusione di questo strumento, soprattutto nei settori in cui il lavoro in somministrazione è più diffuso;
2. il secondo è connesso al fatto che gli operatori intervistati considerano il contratto *part time* come una forma di flessibilità interna, che l'azienda

(20) I casi in cui è ammessa la somministrazione a tempo indeterminato sono identificati nell'articolo 20, comma 3, del D.L.gs. 276/2003 .

utilizza al pari dello straordinario o per venire incontro alle esigenze dei lavoratori.

Alcuni degli intervistati hanno, però, evidenziato che le modifiche apportate alla normativa sul part time lo rendono più versatile e potenzialmente utilizzabile per venire incontro ad una serie di esigenze aziendali che anche la somministrazione è in grado di soddisfare.

Il lavoro a chiamata ed il lavoro ripartito

Il lavoro a chiamata ed il lavoro ripartito sono due dei numerosi strumenti normati dal D.Lgs. 276/2003.

Il lavoro a chiamata, definito dal legislatore "intermittente", consiste in un contratto mediante il quale un lavoratore si pone a disposizione di un datore di lavoro che ne può utilizzare la prestazione lavorativa per lo svolgimento di attività a carattere discontinuo (21).

Il lavoro ripartito, invece, è uno speciale contatto di lavoro mediante il quale due lavoratori assumono in solido l'adempimento di una unica e identica obbligazione lavorativa (22).

Il giudizio degli intervistati su tali strumenti è abbastanza omogeneo; molto diffusa è la sensazione che queste forme di impiego rimarranno assolutamente marginali all'interno del panorama italiano del mercato del lavoro. La quasi totalità degli intervistati ritiene, inoltre, che questi strumenti, in particolare il lavoro ripartito, non siano in grado di competere con il lavoro in somministrazione.

Per quanto concerne il lavoro a chiamata, gli operatori intervistati ritengono, infatti, che la concorrenza proveniente da questo strumento sia nulla (50% del campione) o bassa (34%).

Relativamente al lavoro ripartito, nessuno tra gli intervistati ritiene che esso eserciti un alto grado di concorrenza alla somministrazione, il 3% considera la concorrenza media, il 21% la considera bassa ed il 76% nulla.

La scarsa rilevanza di questi strumenti trova un forte riscontro in uno studio dell'Associazione dei Direttori del Personale: secondo tale indagine il 94% dei direttori del personale non utilizzerà, nel corso del 2005, questi strumenti e solo l'1,5% è, invece, sicuro di farlo.

7.3 L'evoluzione della struttura dell'offerta

La struttura del comparto del lavoro in somministrazione vive una fase di trasformazione sollecitata dalla normativa e dalle dinamiche di cambiamento che caratterizzano tutti i settori che, dopo la fase di nascita e di sviluppo, tendono a consolidarsi.

L'indagine realizzata ha inteso comprendere quali sono le percezioni del management delle agenzie per il lavoro su una serie di questioni cen-

(21) Per ulteriori approfondimenti si vedano gli art. 33 - 40 del D.Lgs. 276/2003.

(22) Per ulteriori approfondimenti si vedano gli art. 41 - 45 del D.Lgs. 276/2003.

trali che condizioneranno la struttura dell'offerta di tale comparto. In particolare, le domande a cui si è voluto dare una risposta sono state le seguenti: come cambierà la demografia del comparto? Quante e quali saranno le nuove agenzie che si affacceranno all'interno del comparto? Quante saranno, invece, le agenzie che usciranno dal settore? Come cambierà l'assetto del comparto e quali saranno le strategie di crescita utilizzate dalle agenzie? Quale sarà il grado di diffusione dei nuovi strumenti previsti dalla normativa (*staff leasing*, collocamento, reclutamento e selezione, *outplacement*, ecc.)?

7.3.1 L'evoluzione della demografia del comparto

Il management delle agenzie per il lavoro italiane non mostra particolari preoccupazioni circa l'ingresso di nuove imprese nel mercato italiano.

La percezione prevalente del management (*Tabella 5*), riguardo l'entrata di nuove imprese, è che il numero di agenzie che, nell'arco del prossimo biennio, sceglierà di fare il proprio ingresso nel comparto sarà molto limitato (76%); pochi, invece, sono gli interlocutori che prevedono una massiccia entrata di nuovi operatori (12%).

Tabella 5

La percezione del management sull'entrata di nuove agenzie	
Entrata nel settore di numerose nuove agenzie	12%
Entrata nel settore di poche nuove agenzie	76%
Entrata nel settore di nessuna nuova agenzie	12%

I manager intervistati ritengono che la competizione potrà principalmente provenire da imprese internazionali operanti nel settore e non ancora presenti in Italia, seguite da agenzie costituite da gruppi industriali italiani interessati ad entrare nel business; molto più bassa, risulta nelle percezioni del management, la minaccia proveniente da società operanti nel comparto del reclutamento e della selezione interessate a diversificare la loro attività.

Gli operatori del settore considerano, in ogni caso, poco significativa la minaccia proveniente dalle società internazionali: solo il 15% degli intervistati ritiene che la concorrenza proveniente da tali operatori sia alta mentre il 43% la considera media (*Tabella 6*) (23).

(23) Tale valutazione discende dal fatto che la maggioranza degli intervistati ritiene che le principali società internazionali già operino da svariati anni sul mercato italiano.

Tabella 6

I potenziali nuovi entranti					
Le tipologie di impresa che rappresentano i potenziali nuovi entranti in grado di esercitare, nell'arco del prossimo biennio, una maggiore pressione competitiva alle imprese già esistenti	**Nulla (%)**	**Bassa (%)**	**Media (%)**	**Alta (%)**	**Media + Alta (%)**
Imprese internazionali del lavoro temporaneo intenzionate ad operare in Italia	15	27	43	15	**58**
Gruppi italiani interessati ad entrare nel business	7	55	24	14	**38**
Imprese di reclutamento e selezione intenzionate a diversificare	27	55	12	6	**18**

È possibile registrare molto scetticismo, presso gli addetti ai lavori, nei confronti di possibili nuovi ingressi da parte di gruppi industriali italiani operanti in altri settori. Tale giudizio è condizionato, da un lato dall'esperienza negativa di FIAT che, attraverso Worknet, è stata presente nel mercato per qualche anno e, dall'altro dai limitati margini di guadagno delle agenzie per il lavoro che dovrebbero indurre i principali gruppi industriali italiani a tenersi lontano dal business.

Un ulteriore fattore che ostacola la nascita di nuove agenzie, da parte di gruppi che oggi rappresentano grandi utilizzatori di lavoro in somministrazione, è connessa alle difficoltà che si incontrano nell'imporre alle imprese il servizio di una determinata agenzia, anche se essa è parte integrate del gruppo stesso. Quello della somministrazione è, infatti, un servizio ad alta intensità di personale che mal si presta a logiche *captive*. Il responsabile del personale alla ricerca di profili professionali da inserire con contratto di somministrazione potrà considerare, con un occhio di riguardo, l'offerta dell'agenzia di proprietà del gruppo di appartenenza ma tenderà, in ogni caso, a scegliere la proposta più vantaggiosa sotto il profilo della qualità del servizio e del costo.

Questo tipo di difficoltà è stata incontrata anche da diversi operatori i quali ritenevano che la presenza tra i soci di importanti gruppi industriali, commerciali e bancari, rappresentasse un percorso privilegiato per offrire il proprio servizio alle aziende del gruppo. Tali speranze sono state spesso vanificate.

La difficoltà di imporre o di condizionare le scelte e l'autonomia delle aziende emerge a volte anche in presenza di accordi quadro.

La minaccia proveniente dalle società di reclutamento e selezione è considerata in modo ancor più marginale: il 27% la considera nulla ed il 55% bassa.

I potenziali *competitor* provenienti da questo comparto non sono più di tre o quattro, secondo i manager intervistati; soltanto le grandi strutture, già presenti in diverse aree del paese, sono, infatti, in grado di entrare (*ex novo*) senza sostanziosi investimenti (24). Gli intervistati, inoltre, considerano il mercato della somministrazione molto diverso rispetto a quello del reclutamento e della selezione; di conseguenza, ritengono che le società che decideranno di fare il proprio ingresso sceglieranno di posizionarsi su segmenti specialistici del mercato della somministrazione.

In definitiva, quindi, il management delle agenzie per il lavoro non sente come rilevante la minaccia di nuovi entranti; tendenzialmente, quindi, ritiene che l'eventuale ingresso di nuovi importanti gruppi possa avvenire attraverso la creazione di un'agenzia specialistica o mediante l'acquisizione di una società esistente piuttosto che attraverso iniziative di *start-up*.

La demografia del comparto oltre che essere condizionata dal numero di imprese che fanno il loro ingresso nel settore è influenzata, ovviamente, anche dal tasso di mortalità delle agenzie.

La crisi economica italiana ha avuto le sue ripercussioni anche sul comparto della somministrazione e la guerra del prezzo, unita all'allungamento dei tempi di pagamento degli utilizzatori ed al fenomeno dell'insolvenza di diversi clienti, ha messo in difficoltà alcune aziende; i negativi risultati di bilancio testimoniano in modo evidente tale sofferenza.

Sul fronte delle politiche di prezzo è possibile, infatti, osservare che nel corso del biennio 2002-2003, e la tendenza appare confermata anche nel 2004, si è manifestata una forte pressione competitiva nel comparto che si è ripercossa sui prezzi e, quindi, sui margini di guadagno delle società.

Il *mark-up* delle agenzie in alcune gare si è compresso fino a punte del 6% (25). Ciò significa che spesso le aziende hanno venduto sottocosto in quanto, ipotizzando che l'agenzia paghi i lavoratori la retribuzione dovuta contrattualmente, tale *mark-up* a stento basta per coprire i costi di struttura.

Questo fenomeno è diventato particolarmente rilevante non appena anche le aziende leader del mercato hanno deciso di adottare politiche di prezzo aggressive.

Queste scelte hanno da un lato contratto i risultati delle aziende e, dall'altro incrementato le difficoltà economiche e finanziarie di un significativo numero di agenzie (26). Nel corso del 2003, su 47 aziende analizzate solo 8 evidenziano un risultato operativo positivo!

La guerra dei prezzi è stata accentuata anche da una serie di fattori di

---

(24) Ad oggi, tra le aziende che hanno ottenuto (*ex novo*) l'autorizzazione come società generalista dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali soltanto una proviene da tale comparto (la Praxi).

(25) Il calo dei margini è anche dovuto al fatto che le agenzie hanno "venduto" ore lavoro per profili più bassi rispetto ai primi anni di attività.

(26) Per approfondimenti sulle difficoltà economico finanziarie delle agenzie, nel corso del biennio 2002-2003, si rimanda al capitolo 11.

contorno e, in particolare, dalle procedure di gara utilizzate dalle pubbliche amministrazioni, che si sono tendenzialmente orientate verso gare al massimo ribasso, nonché dal ruolo assunto dai responsabili acquisti nei processi di spesa delle aziende private.

L'enfasi sul prezzo si spiega, inoltre, perché il mercato italiano è ancora prevalentemente caratterizzato da una domanda di profili professionali standard e con basse qualifiche.

Un altro fattore che spinge a ridurre ulteriormente i *mark-up* si rinviene nella tendenza, che sta prendendo piede tra i principali gruppi italiani, di centralizzare gli appalti e stipulare accordi quadro con aziende presenti su tutto il territorio nazionale, al fine di rafforzare il proprio potere contrattuale e ridimensionare ulteriormente i margini delle agenzie. Da un altro punto di vista, però, la presenza di un accordo quadro rappresenta un'opportunità e un minore costo per le agenzie che non devono di volta in volta, per tutte le sedi dell'impresa cliente, rinegoziare ogni singolo contratto.

Una serie di agenzie per il lavoro ha scelto di sottrarsi alla guerra del prezzo puntando sulla qualità del servizio e sulla specializzazione. Questa scelta ha avuto ripercussioni positive sul risultato economico-finanziario, ma ha penalizzato le agenzie dal punto di vista del potere di mercato. Le organizzazioni che hanno adottato questa strategia sono state costrette a compiere una forte selezione e non hanno avuto tra i clienti la Pubblica Amministrazione e le grandi aziende interessate a profili standard.

Queste due tipologie di clientela tendono, infatti, a comprimere al massimo i *mark-up* e ad allungare i tempi di pagamento, creando una fortissima concorrenza tra le aziende operanti in Italia (27).

Nel corso di questi anni diverse sono le aziende che sono uscite dal comparto, alcune hanno cambiato denominazione e proprietà, altre ancora sono state liquidate. Una delle cause della scomparsa di alcune agenzie è legata all'eccessivo ottimismo che ha caratterizzato il settore; il rallentamento del tasso di crescita ed il ridimensionamento dei *mark-up* ha rotto l'incantesimo, mettendo in forte difficoltà le agenzie meno preparate.

Per quanto riguarda, infine, la percezione prevalente del management in riferimento al tasso di mortalità delle agenzie, nell'arco del prossimo biennio, è necessario segnalare che circa il 52% degli interlocutori prevede l'uscita di numerosi operatori. In linea di massima emerge, però, un certo scetticismo sulla possibilità che molte agenzie cessino di operare. Si ritiene, infatti, probabile che le imprese con maggiori difficoltà possano, in ogni caso, essere acquisite da altri operatori già presenti nel business o interessate a entrarvi. Le agenzie che soffrono di più sono quelle che, secondo alcuni operatori intervistati, "hanno fatto il passo più lungo della gamba"

(27) Gli effetti perversi della guerra dei prezzi si sono allargati a macchia d'olio e si sono manifestati anche nel comparto del reclutamento e della selezione. In tale ambito alcune agenzie hanno accettato incarichi senza richiedere un anticipo e con la clausola del solo buon fine.

e che attualmente sono alla ricerca di compratori per uscire dal comparto, senza troppi danni.

In ogni caso gli operatori ritengono che le "piccole indifferenziate" sono le agenzie che rischiano maggiormente la chiusura. Questa tipologia di impresa, non essendo in grado di sfruttare una serie di economie di scala, rischia di soccombere alla concorrenza delle agenzie più grandi.

7.3.2 L'evoluzione dell'assetto del settore

La questione della dimensione aziendale rappresenta una tematica molto importante per comprendere le caratteristiche e le evoluzioni del comparto: aumenterà il ruolo e l'importanza dei grandi operatori? Esiste lo spazio per imprese di piccola dimensione?

Secondo il Direttore Generale di una importante società italiana, le aziende che intendono adottare una strategia di diversificazione, ed accreditarsi sul mercato come un'agenzia in grado di offrire tutti gli strumenti previsti dalla nuova normativa, devono necessariamente aumentare la dimensione e raggiungere almeno il 6% o il 7% di quota di mercato.

Numerosi sono i segnali che confermano tale tendenza e, in particolare, le risposte che gli intervistati hanno dato sull'evoluzione del grado di concentrazione del comparto.

La stragrande maggioranza degli intervistati (74%) prevede, infatti, che il tasso di concentrazione del settore tenderà a crescere. Da questo punto di vista l'operazione portata a termine da Generale Industrielle con l'acquisizione di Worknet ha rafforzato questo tipo di percezione da parte dei manager intervistati (*Tabella 7*).

Questa tendenza porterà, a parere di molti, ad un nuovo assetto in cui conviveranno pochi grandi operatori che, nel corso di questi anni, incrementeranno la loro dimensione, con tante piccole e medie imprese. Lo spazio per le piccole imprese sarà in segmenti specialistici settoriali o territoriali del mercato. Ovviamente il reale posizionamento prescinderà dal tipo di autorizzazione ottenuto. Da questo punto di vista si osserva che diverse piccole agenzie, formalmente generaliste, perseguiranno strategie emergenti di specializzazione concentrando la propria attività nel comparto della somministrazione e focalizzando l'offerta a specifici segmenti geografici o settoriali.

Sul tema del grado di concentrazione del comparto è necessario però segnalare anche la posizione in controtendenza di alcuni intervistati (15%) che ritengono che il grado di concentrazione del comparto subirà una diminuzione. Questi manager prevedono, infatti, che la capacità di sviluppo delle grandi società polifunzionali, in particolare quelle internazionali, subirà un rallentamento dovuto essenzialmente alle difficoltà che tali gruppi incontrano nel rapportarsi al tessuto delle piccole imprese italiane. Nel prossimo biennio tale fenomeno potrà condurre ad un leggero processo di erosione delle quote di mercato delle grandi società multinazionali a vantaggio delle medie agenzie italiane, che si dimostreranno capaci di impostare adeguate strategie di penetrazione nel segmento delle piccole imprese.

Tabella 7

La percezione del management sull'evoluzione del tasso di concentrazione	
Aumento del tasso di concentrazione del comparto	74%
Diminuzione del tasso di concentrazione del comparto	15%
Nessuna sostanziale modifica del tasso di concentrazione del comparto	11%

La percezione della minoranza degli operatori trova comunque conferma nell'andamento reale del tasso di concentrazione che, nel corso degli ultimi anni, è in progressivo calo, così come evidenziato nel capitolo precedente.

Un ulteriore segnale che conferma la tendenza verso una trasformazione dell'assetto attuale del comparto è legato alle percezioni del management nei confronti delle operazioni di fusione ed acquisizione.

L'acquisizione è ormai considerata, dai manager del comparto, come la strada principale non solo per entrare nel settore ma anche, e soprattutto, per implementare strategie di sviluppo e di crescita; attraverso tale modalità, infatti, l'agenzia che vuole incrementare la propria quota di mercato ha la possibilità di farlo con maggiore rapidità e probabilmente con investimenti più contenuti.

La rilevanza del fenomeno può essere misurata guardando le operazioni già concluse (28) e soprattutto le numerose trattative in corso.

Per ciò che attiene la potenzialità del fenomeno è sufficiente evidenziare che alla domanda del questionario "Nel corso di questi anni la Sua azienda ha ricevuto richieste di acquisto?", il 67% degli interlocutori ha risposto positivamente.

La rilevanza e l'importanza di questa strategia di crescita è rimarcata dalle risposte del management della agenzie per il lavoro: il 94% degli intervistati ritiene, infatti, che, nel corso del biennio, il numero di operazioni di acquisizione sarà maggiore rispetto al passato (*Tabella 8*).

Tabella 8

La percezione del management sulle operazioni di acquisizione	
Incremento nel numero di acquisizioni	94%
Nessuna sostanziale modifica del numero di acquisizioni	6%

La sensazione che, però, emerge dall'analisi del fenomeno è che, a fronte di una moltitudine di trattative più o meno fondate, il numero di operazioni concluse è molto basso. Questa difficoltà di concretizzare i processi di acquisizione può essere spiegata in diversi modi. Il primo ostacolo è legato alla

(28) Per ulteriori approfondimenti sulle operazioni di acquisizione si rimanda ai capitoli 6 ed 8.

difficoltà che si riscontra nella valutazione di queste nuove realtà aziendali; l'assenza di esperienze passate e di una casistica nazionale rende complessa e incerta la determinazione del valore delle aziende da acquisire.

Un secondo ostacolo è strettamente connesso alla matrice imprenditoriale di diverse agenzie che pone un freno alle acquisizioni. Numerose tra le agenzie operanti in Italia, con l'abbandono dei proprietari, perderebbero gran parte della propria forza commerciale in quanto la fiducia ed il rapporto commerciale non è legato al marchio dell'azienda, ma alle relazioni personali dei soci.

Un ulteriore fattore di freno è connesso alla ritrosia a vendere da parte di quegli imprenditori che, a causa delle situazioni in cui versano le proprie aziende, rischiano di non rientrare nemmeno dal capitale investito. Ciò spinge tali imprenditori a dilazionare il momento dell'uscita in attesa di tempi migliori.

Secondo un manager intervistato, la complessità dell'operazione di acquisizione spingerà i gruppi interessati a tale iniziativa a rivolgere la propria attenzione esclusivamente alle agenzie per il lavoro di media dimensione, detentrici di un fatturato almeno superiore ai 20 milioni di euro.

È interessante, infine, segnalare che nel corso di questi anni nel comparto si sono anche realizzate operazioni in controtendenza rispetto a quelle di fusione o acquisizione: è il caso della agenzia Orienta di Roma che è nata da uno *spin off* di Umana, di AltroLavoro che nasce da uno *spin off* di Lavoropiù e dalla fuoriuscita di Tempor dal gruppo Eurolabour.

Se le operazioni di acquisizione sono considerate, dalla quasi totalità dei manager intervistati, la strada maestra per implementare strategie di sviluppo e di crescita, non si riscontra analoga uniformità di vedute per quanto riguarda la diffusione di accordi e di alleanze.

Lo strumento dell'accordo e/o alleanza, nel corso di questi anni, non è stato particolarmente utilizzato dalle aziende italiane presenti nel comparto e le poche alleanze realizzate riguardano associazioni temporanee d'impresa costituite per partecipare a gare indette dalla Pubblica Amministrazione.

Sul ruolo che, nell'arco del prossimo biennio, svolgeranno gli accordi e le alleanze nei processi di sviluppo delle aziende del settore, gli operatori intervistati evidenziano giudizi contrapposti: il 50% ritiene che il numero di queste operazioni aumenterà ed il rimanente 50% ritiene che non ci saranno sostanziali modifiche rispetto al passato (*Tabella 9*).

Tabella 9

La percezione del management sulle operazioni di accordo e di alleanza	
Incremento nel numero di accordi ed alleanze	50%
Nessuna sostanziale modifica del numero di accordi ed alleanze	50%

Gli operatori, secondo cui il numero di alleanze subirà un aumento, affermano che le forme di accordo più probabili sono quelle tra agenzie del lavoro ed aziende specializzate nei comparti di reclutamento e selezione o nell'*outplacement*.

Alcuni manager intervistati hanno evidenziato che l'accordo e l'alleanza potrebbero rappresentare uno strumento potenzialmente molto utile per il rafforzamento competitivo delle piccole agenzie operanti in Italia ma, la cultura individualista, che caratterizza il tessuto imprenditoriale italiano rende poco probabile la concretizzazione di tali forme di collaborazione.

7.3.3 Le prospettive di sviluppo e di diffusione dei nuovi servizi

La riforma del mercato del lavoro ha permesso alle ex società di fornitura di lavoro temporaneo di offrire alla clientela una pluralità di servizi oltre la somministrazione del lavoro. La rimozione dell'esclusività dell'oggetto sociale ha rappresentato, per gli operatori del settore, una grande conquista, anche se è necessario sottolineare che già molti si erano avviati su questa strada attraverso la creazione di società *ad hoc* per offrire servizi di formazione e di reclutamento e selezione.

Ma fino a che punto l'eliminazione di questo ostacolo sarà in grado di modificare l'attività delle agenzie italiane? Molto dipende dal grado di diffusione dei nuovi servizi che le agenzie sono legittimate ad erogare e l'indagine svolta, presso il management del settore, è in grado di fornire un'utile indicazione sulle tendenze evolutive nel prossimo biennio.

Da una visione complessiva emerge che i servizi su cui puntano maggiormente l'attenzione gli operatori intervistati sono quelli di reclutamento, selezione e formazione.

Il servizio di reclutamento e selezione, all'interno del portafoglio servizi delle agenzie, nell'arco del prossimo biennio, avrà un grado di diffusione alto per il 39% del campione intervistato e medio per il 48%.

L'erogazione di attività formativa all'interno del pacchetto di offerta delle agenzie, nell'arco del prossimo biennio, avrà, invece, un grado di diffusione elevato per il 24% del campione intervistato e medio per il 45% (*Tabella 10*)

L'interesse nei confronti di questi servizi è dimostrato dal fatto che numerose agenzie, ancora prima dell'entrata in vigore del Decreto Legislativo 276/2003, avevano deciso di offrire tali servizi attraverso società costituite *ad hoc*, o già attive, e collegate al gruppo, per superare il vincolo dell'esclusività dell'oggetto sociale.

Il servizio che gli operatori ritengono meno promettente è invece il collocamento/mediazione. Lo stesso, infatti, all'interno del portafoglio servizi delle agenzie, nell'arco del prossimo biennio, avrà un grado di diffusione alto soltanto per il 6% del campione intervistato e medio per il 36%.

Relativamente all'attività di mediazione e collocamento la posizione del management è essenzialmente improntata al disinteresse. Si tratta di un'attività che, ovviamente, tutte le agenzie sono in grado di offrire in quanto

Tabella 10

Il grado di diffusione dei nuovi servizi					
Grado di diffusione, nell'arco del prossimo biennio, dei diversi strumenti previsti dalla normativa	**Nullo**	**Basso**	**Medio**	**Alto**	**Medio + Alto**
Reclutamento e selezione	–	13%	48%	39%	**87**%
Formazione	7%	24%	45%	24%	**69**%
Outsourcing/appalto	13%	33%	37%	17%	**54**%
Outplacement	3%	50%	41%	6%	**47**%
Staff leasing	3%	52%	35%	10%	**45**%
Collocamento e mediazione	16%	42%	36%	6%	**42**%

parte integrante del servizio di somministrazione. Pochissime tra le imprese intervistate hanno dichiarato la volontà di offrire tale servizio in modo strutturato e finalizzato.

Le percezioni sul grado di diffusione dell'appalto/*outsourcing* e dell'*outplacement* sono, invece, molto discordanti, così come emerge dalla *Tabella 10*.

I pareri espressi dagli operatori, per quanto concerne la diffusione di servizi di gestione di attività in *outsourcing*, sono i più controversi: il 17% afferma che la diffusione sarà alta, il 37% media, il 33% bassa ed il 13% nulla.

È possibile spiegare un risultato così poco omogeneo anche con le diverse interpretazioni che gli operatori hanno dato al servizio di appalto ed *outsourcing*. Gli intervistati che hanno focalizzato maggiormente la loro attenzione sul concetto di appalto, hanno affermato che le competenze di chi si occupa di appalti di servizi sono profondamente diverse rispetto al *know how* di un'agenzia; di conseguenza è molto bassa la possibilità che queste aziende possano operare con successo in tale comparto.

Gli operatori che, invece, si sono mostrati più possibilisti sulla prospettiva che le agenzie eroghino, in futuro, tali servizi hanno fatto riferimento all'attività di gestione in *outsourcing* di una serie di attività strettamente connesse alla gestione del personale. Molte sono, ad esempio, le agenzie che attraverso società collegate, offrono servizi di *staffing* alle imprese. Ciò comporta che l'agenzia gestisce per conto dell'azienda cliente l'attività di reclutamento, l'attività di pre-selezione, il supporto alla identificazione delle più opportune forme di impiego ed il data base esclusivo di potenziali candidati.

L'*outplacement* è un servizio che avrà, secondo il 41% degli operatori intervistati, un grado di diffusione medio; il 50% ritiene, invece, che la sua diffusione sarà bassa. I manager intervistati considerano tale servizio mol-

to interessante, in quanto soddisfa un bisogno molto forte all'interno delle aziende e, al tempo stesso, svolge un'importante funzione sociale.

Se da un lato, però, si spendono parole positive sul tipo di servizio, pochi sono gli operatori che credono in una sua reale diffusione nel mercato italiano. Diversi sono i motivi che spiegano lo scetticismo e, primo tra tutti, si annovera il limitato volume di affari che gira intorno alle poche società attualmente presenti nel business.

Una motivazione che ostacola lo sviluppo del mercato dell'*outplacement* è il costo che l'azienda deve sostenere per affrontare operazioni di ricollocamento professionale. Ciò spinge in molti casi l'azienda, anche sotto la spinta dei sindacati, ad utilizzare in altro modo i fondi messi a disposizione per intraprendere l'attività di *outplacement*: ad esempio, innalzando la buonuscita per i lavoratori licenziati.

Un forte impulso al comparto potrebbe, invece, verificarsi laddove le istituzioni, riconoscendo il valore sociale dell'attività di *outplacement*, scegliessero di supportare i processi di crisi aziendale che richiedono licenziamenti attraverso la partecipazione alle spese di *outplacement*.

L'attività di *staff leasing* avrà, infine, secondo gli operatori intervistati, un grado di diffusione elevato per il 10%, medio per il 35% e basso per il 52%.

Lo *staff leasing* è considerato dal management delle agenzie uno strumento con molte potenzialità che non si manifestano a causa di una serie di motivi e, in particolare, per la presenza di una normativa non adeguata e per la forte opposizione di una parte del sindacato. La somministrazione a tempo indeterminato è, infatti, lo strumento che permetterebbe alle agenzie di "stabilizzare" la propria attività e di garantire il raggiungimento del *break even* e di un flusso finanziario più costante.

La diffusione dello *staff leasing*, secondo gli operatori intervistati, è ostacolata in primo luogo dalla normativa che limita il campo di applicazione dello strumento. Le otto ipotesi previste sono considerate troppo limitative da diversi operatori intervistati. Alcuni interlocutori hanno, inoltre, osservato che un importante vincolo allo sviluppo dello *staff leasing* in Italia è connesso al migliore trattamento garantito dalla normativa all'appalto che, in molti casi, si configura come un appalto di manodopera mascherato. Molti tra i manager intervistati ritengono che l'eventuale allargamento nell'applicazione dello *staff leasing* incrementerebbe il ricorso a tale strumento a discapito delle imprese e delle cooperative operanti attualmente nel settore degli appalti di servizi, mettendo in discussione le rendite di posizione costruite da tali realtà in questi anni.

Un ulteriore significativo ostacolo deriva dalla forte opposizione di una parte del sindacato all'utilizzo dello strumento. Lo *staff leasing* rappresenta, infatti, uno degli strumenti più controversi tra quelli introdotti dal Decreto Legislativo 276/2003. Tra gli attori che hanno espresso la maggiore opposizione alla legge è necessario annoverare la CGIL ed il sindacato di cate-

goria Nidil che etichettano lo *staff leasing* come "una vera mercificazione del lavoro" (29).

La rilevanza di questa opposizione ha già manifestato la sua forza nel corso della stipula di alcuni contratti collettivi, dove le parti firmatarie degli accordi stanno limitando ulteriormente gli spazi di applicazione arrivando, in diversi casi, ad impedirla in modo esplicito.

Gli operatori intervistati (e con loro numerosi sindacalisti della CISL e dalla UIL) considerano, invece, lo *staff leasing* come uno strumento in grado di stabilizzare e rendere più duraturi e trasparenti i rapporti di lavoro flessibili. La normativa che regola lo *staff leasing* prevede, ad esempio, al pari della somministrazione a tempo determinato, che per i lavoratori assunti con tale contratto: "*il trattamento economico e normativo deve essere complessivamente non inferiore a quello dei dipendenti di pari livello dell'utilizzatore, a parità di mansioni svolte*".

Secondo i fautori di questo strumento, lo *staff leasing* rappresenta per i lavoratori un'opzione molto più vantaggiosa rispetto ad altre situazioni lavorative come il socio cooperatore in una società che gestisce attività conto terzi, piuttosto che "il professionista con contratti a progetto".

Ovviamente la posizione dei fautori dello *staff leasing* risulterà socialmente più sostenibile se le agenzie sceglieranno di stipulare con i lavoratori contratti a tempo indeterminato, accettando di accollarsi l'erogazione dell'eventuale indennità di disponibilità. Questa è, sinora, la strada più seguita dalle poche agenzie che hanno stipulato contratti di *staff leasing* nel corso del 2005 (30).

Un grave pericolo per l'immagine dello strumento è legato al rischio che alcune imprese decidano di utilizzare questa modalità per trasformare i contratti a tempo indeterminato con i propri dipendenti in contratti di *staff leasing* con operatori compiacenti. Laddove si dovesse affermare questa "pratica" sarà più difficile sostenere che lo *staff leasing* è uno strumento che tutela gli interessi dei lavoratori.

---

(29) Si veda E. Riboni "Quell'indeterminato staff leasing", 6 maggio 2005, Il Corriere della Sera "Lavoro".

(30) È necessario sottolineare che la legge consente alla agenzie di ricorrere a contratti di assunzione diversi da quelli a tempo indeterminato (per esempio contratti a tempo determinato e contratti a progetto).

Capitolo 8

I comportamenti strategici (1)

SOMMARIO: 8.1 Premessa - 8.2 Gli obiettivi strategici e le principali opzioni per lo sviluppo e la crescita - 8.3 La scelta del grado di diversificazione - 8.4 La scelta del grado di specializzazione - 8.5 La scelta del grado di copertura territoriale - 8.6 La scelta del grado di internazionalizzazione - 8.7 I raggruppamenti strategici nel comparto della somministrazione

8.1 Premessa

La crisi che attraversa il sistema economico nazionale, le trasformazioni in atto in tante realtà industriali, l'evoluzione strutturale e normativa che sta vivendo il mercato del lavoro italiano impongono alle agenzie un ripensamento delle proprie strategie. L'obiettivo di questo capitolo è, pertanto, quello di comprendere quali sono i comportamenti strategici che le agenzie per il lavoro operanti in Italia stanno adottando alla luce delle mutate caratteristiche dell'arena competitiva in cui si trovano ad agire.

Il comportamento strategico di una agenzia per il lavoro è funzione delle numerose e diverse decisioni da prendersi in relazione ad una serie di opzioni alternative. In particolare, la strategia di una agenzia è caratterizzata da un insieme di scelte che riguardano: il grado di diversificazione dell'offerta; il grado di specializzazione e di differenziazione del servizio; il grado di copertura del territorio nazionale; il grado di internazionalizzazione della struttura.

La scelta del grado di diversificazione fa riferimento al numero di comparti in cui l'azienda decide di essere presente. Ciò comporta che, all'interno del settore, sarà possibile rilevare la presenza di agenzie concentrate prevalentemente o esclusivamente sulla somministrazione (basso grado o assenza di diversificazione) e di società che operano in mercati più o meno correlati al lavoro interinale (medio o alto grado di diversificazione).

La definizione del grado di specializzazione fa riferimento alle scelte di segmentazione del mercato adottate dalle agenzie. Relativamente a tale dimensione è possibile distinguere, infatti, una serie di alternative poste lungo un *continuum* che vede ad un estremo le strategie di focalizzazione su un singolo segmento di mercato, ed all'altro estremo la strategia indifferenziata che consiste nel servire, in maniera indistinta, la totalità delle potenziali imprese clienti.

(1) Il presente capitolo è stato redatto da Stefano Consiglio.

Il terzo fattore che caratterizza l'approccio strategico di un'agenzia riguarda la presenza territoriale ed il tipo di copertura del mercato; da questo punto di vista è possibile identificare operatori che scelgono di seguire una strategia di copertura diffusa del territorio ed altri che, invece, optano per una presenza selettiva in alcune aree geografiche specifiche.

L'ultimo fattore di differenziazione riguarda, invece, il grado di internazionalizzazione dell'agenzia che attiene alla scelta di essere presente esclusivamente all'interno di un nazione piuttosto che su più mercati geografici.

Nel corso dei prossimi paragrafi saranno illustrati, in modo dettagliato, i diversi approcci strategici che le agenzie possono seguire e saranno descritte le scelte assunte dalle imprese operanti in Italia relativamente ad ognuno di essi.

In particolare, lo scopo di questa parte del lavoro è quello di dare una risposta ai seguenti quesiti: quali sono gli obiettivi strategici delle agenzie per il lavoro e quali sono le opzioni strategiche che intendono scegliere per raggiungere tali obiettivi? In che modo la rimozione dell'esclusività dell'oggetto sociale condiziona le scelte di diversificazione delle agenzie? L'approccio indifferenziato al mercato, adottato della maggioranza delle imprese del comparto nel corso di questi anni, sarà confermato o ci sono segnali che evidenziano una tendenza verso l'affermazione di un maggior grado di specializzazione? Quali sono le strategie di presenza territoriale adottate dalle agenzie italiane; l'obbligo di essere localizzate in almeno quattro regioni continua a limitare la nascita di agenzie caratterizzate da una forte vocazione territoriale? Nell'arco di questi anni il grado di internazionalizzazione delle agenzie italiane ha fatto qualche passo avanti?

8.2 Gli obiettivi strategici e le principali opzioni per lo sviluppo e la crescita

A quasi otto anni dalla nascita del lavoro interinale, in Italia, il comparto delle agenzie per il lavoro si accinge ad entrare in una nuova fase caratterizzata da un diverso impianto normativo che, come evidenziato nel capitolo precedente, apre nuove opportunità di sviluppo e di crescita. L'analisi svolta, avente ad oggetto le percezioni del management, ha evidenziato come, nonostante le difficoltà che molte società stanno vivendo, il business della somministrazione mostra ancora ampi margini di crescita. Questa valutazione trova conferma nell'analisi che è stata condotta presso le agenzie per il lavoro italiane: l'89% dei referenti delle società afferma che, nell'arco del prossimo biennio, punterà ad incrementare la propria quota di mercato; solo l'11% sostiene di volere mantenere la quota attuale; nessuno, come ampiamente previsto, dichiara esplicitamente di voler disinvestire ed uscire dal comparto (*Tabella 1*).

Tabella 1

Gli obiettivi strategici delle agenzie nel comparto della somministrazione	
	Risposte
Incrementare la quota di mercato	89%
Mantenere la quota di mercato	11%
Disinvestire ed uscire dal comparto	0%

Questa valutazione trova ulteriore conferma nell'analisi della strategia di sviluppo della rete delle filiali; l'80% dei referenti intervistati dichiara che, nell'arco del prossimo biennio, ha intenzione di aumentare il numero di filiali (2) ed il 54% intravede la possibilità di entrare in nuove regioni. Nessuno dei manager delle agenzie rileva la possibilità di un ridimensionamento sia del numero di filiali che del numero di regioni in cui è presente la società (*Tabella 2*).

Tabella 2

La strategia di presenza territoriale delle agenzie	
	Risposte
Incremento del numero di filiali	80%
Nessuna modifica nel numero di filiali	20%
Riduzione del numero di filiali	0%
Incremento del numero di regioni coperte	54%
Nessuna modifica del numero di regioni coperte	46%
Riduzione del numero di regioni coperte	0%

Per poter raggiungere l'obiettivo di incrementare la propria presenza sul mercato le agenzie hanno tre diverse opzioni di sviluppo:

- la crescita per linee interne;
- la crescita attraverso processi di acquisizione;
- la crescita attraverso operazioni di fusione e/o di accordo con altre agenzie.

(2) L'incremento del numero di filiali, in alcuni casi, potrà essere raggiunto anche attraverso un processo di contemporanea apertura e chiusura di filiali il cui saldo netto risulti positivo.

Tabella 3

Le opzioni di sviluppo delle agenzie per il prossimo biennio	
Opzione di sviluppo	**Risposte**
Crescita per linee interne	61%
Crescita attraverso processi di acquisizione	31%
Crescita attraverso processi di fusione o accordo	25%

È importante sottolineare, così come emerge dalla lettura della *Tabella 3*, che i tre approcci non si eludono reciprocamente, ma possono essere utilizzati contemporaneamente.

La crescita per linee interne ha rappresentato, nel corso di questi anni, l'opzione strategica utilizzata dalla quasi totalità delle agenzie, siano esse grandi o medie. Questa opzione si sostanzia, principalmente, nella scelta di aprire nuove filiali sul territorio, piuttosto che potenziare quelle esistenti o acquistare società concorrenti.

Nei primi anni di vita del comparto l'apertura di nuove filiali ha rappresentato, infatti, una delle attività più importanti per i sostanziosi investimenti che sono stati realizzati. Tra il 1998 ed il 2000 sono state aperte poco meno di 1.700 filiali, per un investimento complessivo di circa 170 milioni di euro.

Le aziende leader del mercato, come Adecco, Manpower ed Obiettivo Lavoro, hanno costruito la propria leadership attraverso un processo di crescita dimensionale interno che si è concretizzato nella costituzione di una rete capillare di filiali, con cui hanno coperto l'intero territorio nazionale.

I criteri seguiti dalle agenzie, per individuare la localizzazione della nuova filiale, sono stati prevalentemente quattro: quello della "gemmazione", quello dello sollecitazione da parte di un grande cliente, quello della "evangelizzazione" e quello dell'imitazione.

Il criterio della "gemmazione" consiste nell'apertura di una filiale in un'area limitrofa rispetto a quella in cui già opera un'altra filiale, il cui elevato volume di affari consente lo sdoppiamento.

In altri casi, invece, la scelta risponde ad una sollecitazione di un grande cliente che, per poter avviare una collaborazione con l'agenzia, richiede la presenza di una filiale nei pressi della propria sede o di un proprio stabilimento.

Alcune grandi agenzie hanno scelto di aprire nuove filiali anche in aree dove la domanda risultava ancora molto limitata, allo scopo di svolgere un'azione di "evangelizzazione" e promozione dello strumento. Tale strategia è stata anche seguita per occupare spazi e limitare l'ingresso di nuove piccole agenzie. Tale modalità operativa, seguita in Italia principalmente da Adecco e da Manpower, si è potuta sviluppare grazie a congrue disponibilità finanziarie, ad un approccio al mercato generalista ed all'uso di un marchio consolidato.

Un ultimo criterio da evidenziare è quello seguito da alcune grandi

aziende multinazionali con una presenza territoriale "diffusa": queste società, soprattutto nella fase di sviluppo del business, seguivano logiche di imitazione reciproca. Se ad esempio *alfa* era presente in una città, anche il concorrente *beta* decideva di localizzarvi una filiale.

L'apertura di una filiale è, spesso, il frutto di una strategia di *trial and error*, in questo caso l'agenzia decide di avviare una filiale, allo scopo di verificare le reali potenzialità commerciali di un'area, e laddove non riesce a consolidarsi provvede alla sua chiusura. Questa pratica della "toccata e fuga", sebbene costosa e impegnativa, è molto diffusa nel comparto ed è utilizzata per sondare la capacità di penetrazione commerciale dell'impresa.

La strategia di sviluppo per linee interne continuerà a svolgere, nell'arco del prossimo biennio, un ruolo di primo piano; più del 60% dei referenti delle agenzie afferma, infatti, che ricorrerà a tale opzione. Molti manager delle società hanno, però, sottolineato che, rispetto al passato, questa soluzione inizia a mostrare i suoi limiti a causa della proliferazione di filiali, di un rallentamento del trend di crescita e dell'andamento del mercato immobiliare, che rende i costi di apertura più alti. Sono cresciuti, infatti, sia gli investimenti per avviare una filiale che i mesi per rientrare dagli investimenti. In definitiva è possibile affermare che tale opzione, sebbene sempre presente, sarà utilizzata da un numero minore di agenzie rispetto al passato ed in generale in modo meno massiccio.

Nell'arco di questi anni nel comparto della somministrazione si è molto parlato di strategie di acquisizione. Numerose sono state le trattative intavolate tra le aziende, ma le operazioni significative e andate a buon fine risultano essere minoritarie. In linea di massima le acquisizioni portate a termine in questi anni possono essere distinte in due macro tipologie: quelle implementate per entrare rapidamente nel comparto e quelle attuate per portare avanti strategie di crescita e di sviluppo.

Come sottolineato in precedenza, alcune delle acquisizioni realizzate sono state più funzionali a strategie di ingresso nel comparto piuttosto che a strategie di sviluppo e crescita (*Tabella 4*).

Tabella 4

Le acquisizioni per entrare nel business		
Società acquirente	**Società acquisita**	**Anno dell'operazione**
Allbecon	Hit	2001
Cryef's	Interiman	2001
Sprint	Centro Interinale	2002
During	Password Job	2002
Select Italia	Italia Lavora	2003
Lavorint Risorse	Antex	2003

Le operazioni di acquisizione che sono state, invece, funzionali all'incremento dimensionale dell'azienda sono state più numerose (*Tabella 5*).

Tabella 5

Le acquisizioni per lo sviluppo e la crescita		
Società acquirente	**Società acquisita**	**Anno dell'operazione**
In Time	Interim Power	2002
Manpower	Brookstreet Italia	2002
Quanta	Incontro Famiglia (3)	2002
Just On Business	Inwork Italia	2003
Metis	Ad Arte	2003
Obiettivo Lavoro	Lavoro Temporaneo	2003
Open Job	Pianeta Lavoro	2003
Worknet	Cronos	2003
Generale Industrielle	Worknet	2004
Lavorint Risorse	La In	2004
Vedior Int.	Select Italia	2004

È possibile, inoltre, differenziare le operazioni di acquisizione realizzate, nel corso di questi anni, in base alla dimensione della società acquisita ed alla nazionalità della società acquirente. Relativamente a tali dimensioni, le operazioni possono essere, ulteriormente, distinte in tre principali tipologie:

- le acquisizione di piccole società;
- le acquisizione di medio/grandi società;
- le acquisizioni realizzate a livello internazionale con ricadute sul settore italiano.

Le acquisizioni di piccole società sono quelle più numerose. Alcune di esse sono state realizzate da agenzie di medie dimensioni con l'intenzione di ampliare la propria struttura (ad esempio le operazioni Worknet - Cronos e Obiettivo Lavoro - Lavoro Temporaneo) o di entrare in settori specialistici (ad esempio l'operazione Metis - Ad Arte). Altre operazioni sono state realizzate da piccole agenzie con l'obiettivo di incrementare la propria dimensione; è il caso, ad esempio, delle operazioni: In Time - Interim Power, Just on Business - In Work e Lavorint Risorse - La. In.

Nella seconda tipologia di acquisizione, quella riguardante società di

(3) La società acquirente, in questa operazione, era uno degli azionisti di maggioranza della società acquisita.

medio/grandi dimensioni, rientra l'operazione più importante realizzata nel corso di questi anni nel comparto e cioè quella portata avanti da Generale Industrielle che, a fine 2004, ha acquisito Worknet, una tra le prime cinque società italiane per fatturato.

Le acquisizioni che rientrano nella terza tipologia sono quelle riguardanti società internazionali, già presenti in Italia con proprie strutture, che acquistano agenzie italiane; è il caso, ad esempio, di Vedior (casa madre) che ha acquisito Select Italia. All'interno di questa tipologia è opportuno menzionare anche l'operazione condotta da Manpower Inc. che ha acquisito il gruppo Brookstreet, presente in Italia attraverso una sua società controllata (Brookstreet Italia). A seguito di tale operazione Brookstreet Italia risulta controllata da Manpower Italia S.r.l.

Nell'arco di questi anni, però, al di là delle agenzie che hanno portato avanti le operazioni sopra descritte, quasi tutte le aziende del comparto hanno fatto i conti con il tema delle acquisizioni.

Il 67% dei manager intervistati ha affermato, infatti, di aver ricevuto offerte di acquisto per la propria società nell'arco di questi anni. Tali offerte di acquisto provenivano nel 68% dei casi da altre società già operanti nel comparto e nel 36% dei casi da società non ancora presenti nel business (4).

La stragrande maggioranza delle acquisizioni non è stata portata a termine come, d'altronde, avviene in qualunque altro settore. Nel campo della somministrazione, però, così come evidenziato nel capitolo precedente, esistono alcune problematiche che rendono tali operazioni particolarmente complesse. La numerosità delle trattative avviate dimostra, in ogni caso, l'interesse verso il tema delle acquisizioni che, nell'arco dei prossimi anni, potrebbe rappresentare un'opzione di sviluppo e crescita più utilizzata rispetto al passato. Così come evidenziato nella *Tabella 3*, un terzo dei referenti intervistati intende perseguire la strada delle acquisizioni per raggiungere i propri obiettivi strategici. In un settore composto da circa 2.400 filiali (5), l'acquisizione rappresenta, infatti, la modalità più rapida, e meno rischiosa, per poter incrementare la propria dimensione.

La terza opzione di sviluppo e crescita per le agenzie è rappresentata dalle operazioni di fusione e di accordo. Le operazioni di fusione non hanno sinora riscontrato l'interesse delle aziende presenti nel settore. A sei anni dalla nascita del comparto è stata realizzata solo quella che ha coinvolto tre aziende, Ergon Line, Sinterim e Tempor, che hanno creato una nuova società, la Eurolabour, controllata in maggioranza da Dresdner Bank e partecipata dagli ex proprietari italiani delle tre società. L'operazione avrebbe dovuto portare anche alla quotazione in borsa del gruppo, obiettivo non raggiunto a causa delle mutate condizioni del mercato borsistico italiano. Nel corso del 2004, inoltre, una delle società,

(4) È necessario chiarire che alcune società hanno ricevuto più di una offerta di acquisto e, di conseguenza, le due tipologie di acquirenti non sono alternative.

(5) Dato 2004, fonte AILT, APLA e Confinterim.

la Tempor, è uscita dal gruppo ed ha ripreso la sua autonomia. Le finalità prevalentemente finanziarie dell'operazione non hanno spinto i vertici delle rispettive società ad avviare operazioni di integrazione organizzativa e commerciale.

Lo scarso interesse nei confronti delle operazioni di fusione si conferma nelle risposte dei manager delle agenzie italiane che, nell'arco del prossimo biennio, escludono in grande maggioranza di intraprendere operazioni di questo tipo (75%).

Anche il ricorso allo strumento delle alleanze e degli accordi è stato poco utilizzato nel corso di questi anni e le poche operazioni realizzate in questa direzione sono state quelle relative alla scelta di creare associazioni temporanee di impresa per partecipare ad alcune gare, di grossa dimensione, indette dalla Pubblica Amministrazione.

8.3 La scelta del grado di diversificazione

Le agenzie per il lavoro possono intraprendere strategie di diversificazione in settori molto "distanti" dal business del lavoro in somministrazione per tecnologia, caratteristiche e mercati di sbocco (diversificazione conglomerale).

La scelta di diversificare può essere, altresì, intrapresa al fine di fornire nuovi servizi, complementari al *core business*, nel tentativo di sfruttare al meglio potenzialità di sinergie, economie di scala e di *scope* (diversificazione correlata).

Quest'ultima strategia risulta essere quella privilegiata dalle agenzie per il lavoro italiane che, quando diversificano lo fanno nel mercato dei servizi al personale.

Per molte agenzie l'entrata nel settore della somministrazione di lavoro ha rappresentato una scelta di diversificazione correlata rispetto al comparto originario; si pensi, in particolare, alle società di consulenza dell'area personale che, possedendo già un *know-how* e delle competenze chiave in materia di servizi per il lavoro e per la flessibilità aziendale, hanno scelto di entrare anche nel business della somministrazione.

La decisione di ampliare la propria offerta di servizi, in altri casi, ha avuto, invece, origine da quegli operatori che sono nati come fornitori di lavoro temporaneo e successivamente hanno deciso di ampliare la propria offerta valorizzando le competenze accumulate.

Le scelte di diversificazione delle agenzie per il lavoro, così come più volte sottolineato, sono state radicalmente condizionate da una delle principali innovazioni della riforma del 2003, ossia dalla rimozione dell'obbligo dell'esclusività dell'oggetto sociale. Questa modifica è stata considerata come la prova della raggiunta maturità da parte delle ex società di fornitura di lavoro temporaneo; a tal proposito il Presidente di Ebitemp, Enzo Mattina, in un suo intervento ha dichiarato che "con questo cambiamento

si può affermare che termina il periodo di libertà vigilata per gli operatori del settore" (6).

Con tale scelta il legislatore trasforma le ex società di fornitura di lavoro temporaneo da operatori specialistici in soggetti polifunzionali, in grado di rispondere alle diversificate esigenze dell'azienda e di supportare i lavoratori nel percorso di ingresso nel mercato del lavoro. Si tratta di un'importante apertura di credito rispetto alla precedente normativa in cui si scelse di definire un preciso limite al ruolo ed alle funzioni di tali operatori.

Al di là dell'indubbio valore simbolico di questa scelta, è interessante analizzare anche le ripercussioni che questo cambiamento normativo ha avuto sulle scelte strategiche ed organizzative delle agenzie.

Da un punto di vista formale è possibile osservare che tutte le ex società di fornitura di lavoro temporaneo hanno fatto richiesta per ottenere l'autorizzazione di società generaliste ed entrare, con tale denominazione, nell'Albo del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (7). Come le ex società di fornitura di lavoro temporaneo, anche i nuovi entranti hanno scelto di puntare sul titolo di società generalista. Nel corso del biennio 2004-2005 sono stati, infatti, autorizzati 12 nuovi operatori che hanno fatto il loro ingresso sul mercato italiano dopo l'approvazione della D.Lgs. 276/2003.

Se, quindi, dal punto di vista formale tutti gli operatori hanno scelto di acquisire l'autorizzazione di agenzia generalista, dal punto di vista strategico è possibile osservare comportamenti molto differenziati, tra gli operatori, in ordine alla scelta del grado di diversificazione.

Relativamente al grado di diversificazione è possibile, quindi, distinguere le agenzie in due principali tipologie:

- le agenzie focalizzate;
- le agenzie diversificate.

8.3.1 Le agenzie focalizzate

Le agenzie focalizzate sono quelle che, nonostante la possibilità, offerta dalla legge, di erogare nuovi servizi, scelgono di accreditarsi sul mercato come fornitori specializzati di lavoro in somministrazione.

La scelta di puntare su una strategia di focalizzazione è legata a diversi motivi: il primo riguarda la volontà di essere considerati dai clienti come quelli "specializzati nel lavoro temporaneo"; il secondo si connette alla percezione delle limitate prospettive di sviluppo degli altri servizi; il terzo si basa sulla consapevolezza che l'entrata in nuovi comparti richiede ingenti investimenti e nuove risorse, necessari per sconfiggere operatori già

(6) Mattina E. (2004) "Dalle società di fornitura di lavoro temporaneo alle agenzie per il lavoro" Impegno, n° 2, dicembre.

(7) Questa scelta ha permesso alle agenzie, che già in passato avevano ottenuto l'autorizzazione come società di fornitura di lavoro temporaneo, di conquistare il diritto di fornire potenzialmente tutti i servizi previsti dalla normativa.

consolidati in quei business. Tale circostanza trova conferma nel fatto che i referenti delle numerose piccole agenzie sono assolutamente consapevoli che l'ampliamento del portafoglio servizi richiederebbe nuove professionalità, spesso assenti all'interno dell'agenzia. Ciò rende la diversificazione ancora più difficile e complessa.

Dall'indagine svolta emerge, però, che nessuna tra le imprese che hanno partecipato alla rilevazione intende accreditarsi sul mercato come operatore focalizzato; tutte le agenzie, infatti, preferiscono offrire alla clientela almeno due tra i possibili servizi previsti dalla normativa.

Nonostante nessuna agenzia abbia esplicitamente dichiarato di voler seguire tale approccio, si è ritenuto utile illustrare questa opzione strategica. Come si avrà modo di sottolineare in seguito, molte agenzie, nonostante si accreditano come operatori polifunzionali, di fatto operano come agenzie focalizzate. Con il passare degli anni il numero di operatori che consapevolmente sceglierà questa opzione tenderà, verosimilmente, ad aumentare.

8.3.2 Le agenzie diversificate

Le agenzie diversificate sono quelle che hanno scelto di offrire, oltre alla somministrazione, anche gli altri servizi previsti dalla normativa.

Tra le agenzie che intendono mettere in pratica strategie di diversificazione è possibile ritrovare quelle che si propongono di offrire numerosi servizi e quelle che, invece, vogliono limitarsi ad aggiungere alla somministrazione a tempo determinato solo uno o due servizi (*Tabella 6*).

Tabella 6

Il grado di diversificazione delle agenzie (8)	
Numero di servizi che si intendono offrire oltre la somministrazione	**Società**
Un solo servizio	3%
Due servizi	3%
Tre servizi	24%
Quattro servizi	21%
Cinque servizi	28%
Sei servizi	21%

(8) I servizi a cui si fa riferimento nella tavola sono: lo *staff leasing*, la collocazione e mediazione, il reclutamento e la selezione, l'*outplacement*, l'appalto e la formazione.

Tra i servizi aggiuntivi quelli sui quali le agenzie puntano maggiormente sono, nell'ordine: il reclutamento e la selezione, la formazione e lo *staff leasing*. Quelli che suscitano maggiore perplessità sono, invece, l'intermediazione, l'appalto e l'*outplacement* (*Tabella 7*).

Tabella 7

I servizi aggiuntivi che le agenzie intendono offrire	
I servizi	
Reclutamento e selezione	94%
Formazione	94%
Staff leasing	86%
Collocamento e mediazione	60%
Appalto	60%
Outplacement	51%

Tra le agenzie che hanno deciso di intraprendere una strategia di diversificazione è necessario, però, distinguere:

- le agenzie diversificate strutturate;
- le agenzie diversificate attendiste.

Le agenzie "diversificate strutturate" sono rappresentate dalle società che erogano numerosi servizi complementari e che sono dotate di una struttura e di risorse aggiuntive per l'erogazione di tali attività. All'interno di questa tipologia si ritrovano sia operatori che, prima dell'approvazione della Decreto Legislativo 276/2003, avevano già adottato tale approccio, sia agenzie che, invece, hanno scelto di diversificare sulla spinta della nuova normativa.

La rimozione del vincolo dell'esclusività non ha provocato alcun tipo di mutamento strategico all'interno di un significativo gruppo di agenzie che, di fatto, già avevano un approccio diversificato prima dell'approvazione della legge.

All'interno di questo gruppo è possibile annoverare diverse aziende, sia grandi (ad esempio, Adecco, Manpower, Quanta, Metis), che piccole (ad esempio: Quandoccorre, Sinterim, Ergon Line, E-Work) che già da vari anni erano presenti nel business della formazione, del reclutamento e della selezione. Questi operatori, per superare il divieto sancito dalla legge, hanno costituito società specialistiche per poter erogare gli altri tipi di servizi o hanno operato attraverso altre società del gruppo.

Per tali agenzie il superamento dell'obbligo dell'esclusività ha posto un problema di valutazione di opportunità organizzativa/giuridica e di *governance* che si è sostanziato, essenzialmente, nel capire se risultava più

opportuno mantenere in vita una pluralità di società, piuttosto che fondere tutto all'interno dell'agenzia generalista (9).

La rimozione del vincolo dell'esclusività ha, invece, sollecitato un altro gruppo di agenzie ad ampliare il proprio portafoglio servizi. Il superamento del vincolo ha, infatti, reso più facile e meno costosa la scelta di intraprendere un percorso di diversificazione da parte delle imprese ed ha consentito, alle agenzie, di offrire servizi prima vietati, come ad esempio lo *staff leasing*.

Le agenzie diversificate "attendiste" sono rappresentate, invece, dalle imprese del settore che erogano soltanto alcuni dei servizi complementari previsti dalla nuova normativa e che non si sono ancora dotate di strutture e professionalità specifiche per svolgere le nuove attività.

All'interno di questa tipologia rientrano tutte le agenzie i cui referenti hanno dichiarato di voler erogare i nuovi servizi, ma che, al tempo stesso, hanno manifestato ancora diversi dubbi circa le prospettive di mercato di tali strumenti.

Nel corso delle interviste è emerso un certo scetticismo nei confronti delle potenzialità dei nuovi servizi, testimoniata dalle risultanze dell'analisi delle percezioni del management (10). In diversi casi, la scelta di offrire i nuovi servizi previsti dalla riforma appare più come una necessità imposta dal contesto istituzionale e come una decisione di carattere promozionale, piuttosto che come una convinta e meditata scelta strategica aziendale.

La tipologia delle agenzie diversificate attendiste attualmente è molto consistente in termini numerici ma, con il tempo, tenderà a ridimensionarsi in quanto le agenzie "attendiste" saranno spinte a trasformarsi in agenzie "diversificate strutturate" o in agenzie "focalizzate".

8.4 La scelta del grado di specializzazione

Il mercato di sbocco di una qualsiasi azienda di produzione di beni o di servizi può essere analizzato, e successivamente raggiunto, con atteggiamenti strategici differenti. Esistono numerosi modi per segmentare il mercato di sbocco di un'impresa e diversi parametri di valutazione che permettono alla stessa di scegliere il proprio posizionamento (11).

---

(9) Per approfondimenti sulle implicazioni organizzative della strategia di diversificazione si veda il capitolo successivo.

(10) Per ulteriori approfondimenti si veda il capitolo precedente.

(11) Per approfondimenti sul processo di segmentazione del mercato e sulle scelte di posizionamento si vedano tra gli altri Kotler P. (1976), "Marketing Management: analysis, planning and control", Prentice Hall, Englewood Cliffs; trad. it. (1976), "Marketing Management", ISEDI, Torino; Abell D.F. (1980), "Defining the Business: The Setting Point of Strategic Planning", Prentice Hall, Englewood Cliffs; de Vita P. (1993), "Marketing operativo e marketing strategico", UTET, Torino.

All'interno del settore delle agenzie per il lavoro italiane è possibile individuare differenti logiche di segmentazione del mercato, anche se due sono le principali variabili utilizzate dalle imprese: la tipologia di figura professionale fornita (ad esempio: operai specializzati, impiegati, quadri, esperti di *information technology*, addetti per i *call center*, informatori scientifico-farmaceutici, ecc.); la tipologia di settore (ad esempio: ristorazione, turismo, assicurativo, bancario, pubblica amministrazione, ecc.).

I segmenti definibili con l'uso di queste variabili sono differenti poiché richiedono competenze e professionalità specializzate nel reclutamento di personale, nell'analisi delle esigenze e nella realizzazione dell'attività commerciale e del relativo *marketing mix*.

Gli approcci strategici che un'agenzia per il lavoro può adottare per servire il mercato sono essenzialmente tre: l'approccio indifferenziato; l'approccio specialistico e l'approccio *multistrategy*.

8.4.1 Società con un approccio indifferenziato

A sei anni dalla nascita del comparto, la maggior parte delle società (81%) continua ad adottare un approccio indifferenziato. Queste agenzie offrono figure e profili professionali eterogenei per livello di inquadramento, tipo di specializzazione e settore di destinazione. Le società che adottano tale approccio sono definibili come agenzie "indifferenziate" (*Tabella 8*).

Questa assenza di specializzazione è gestibile dall'agenzia e non comporta rischi per l'azienda utilizzatrice laddove i profili offerti sono relativi a basse qualifiche ed hanno contenuti professionali standard e ben identificabili. La somministrazione di operai generici, addetti al *merchandising* o al *data entry*, non richiede particolari competenze professionali, né costosi processi di reclutamento e selezione; l'agenzia che adotta tale approccio è, quindi, in grado di garantire al cliente prezzi più bassi.

I motivi per cui tale approccio viene preferito dalle agenzie sono numerosi (12). In primo luogo, la scelta di adottare un approccio indifferenziato è collegata alla necessità di ammortizzare gli investimenti effettuati nel corso degli anni. L'apertura di un gran numero di filiali ha comportato, infatti, elevati costi di ingresso che, per essere bilanciati, hanno richiesto il raggiungimento di notevoli volumi di affari ed una veloce e, soprattutto, costante generazione di flussi di cassa.

Un secondo fattore è rinvenibile nella difficoltà di prevedere le dimensioni ed i tassi di crescita - e quindi l'attrattività - dei diversi segmenti di mercato. Ciò ha comportato che anche le agenzie, che evidenziavano una propensione alla differenziazione, hanno adottano un approccio indifferenziato per limitare il rischio connesso a scelte di focalizzazione in segmenti non ancora consolidati.

---

(12) Consiglio S., Moschera L. (2001) "Le società di fornitura di lavoro temporaneo in Italia" Franco Angeli, Milano.

Tabella 8

Le società con approccio indifferenziato		
Ad Interim	Eurointerim	Orienta
Ad Hoc	E-Work	Pianeta Lavoro
Ali	G.B. Job	Punto . Lavoro
Allbecon	Generale Industrielle	Quandoccorre Interinale
Alma	Ge.Vi	Quanta
Altro Lavoro	Idea Lavoro	Randstad
Articolo 1	In Job	Risorse
Atempo	In Time	Sinterim
Brook Street	Interitalia	Start Lavoro Temporaneo
Coserv Interim.	Inwork Italia	Synergie Italia
Creyf's	J.O.B. - Just On Business	Teamwork
Dimensione del Lavoro	La.In.	Tempor
Delta 2	Lavoro Mio	Temporary
During	Lavoropiù	Trenkwalder
Easy Job	Men At Work	Umana
Elettra Services	Obiettivo Lavoro	Vedior
Ergon Line	Openjob	Workforce On Line
Etjca		

Un terzo fattore è rappresentato dalla mancanza di competenze tecnico-professionali specialistiche necessarie per servire, con successo e con politiche di prodotto differenziate, segmenti di mercato specifici.

Un ultimo motivo, che ha spinto le agenzie ad adottare approcci indifferenziati, è legato alla fase del ciclo di vita che ancora contraddistingue il business del lavoro temporaneo. Nelle fasi di sviluppo iniziale di un mercato, caratterizzato da forti tassi di crescita, le imprese preferiscono, infatti, servire, senza specifiche e costose differenziazioni, la totalità dei target di mercato. In tal modo le società sono in grado di ampliare al massimo il proprio mercato di sbocco accumulando esperienze e *know how* e ammortizzando più velocemente gli investimenti di ingresso.

Le agenzie indifferenziate, per operare con successo, sono orientate ad adottare una strategia di costo per rafforzare il proprio vantaggio competitivo. In presenza di un mercato che richiede un servizio standard, la competizione si gioca, infatti, sulla capacità di offrire prezzi bassi.

Tra le agenzie indifferenziate è necessario, però, segnalare la presenza

di alcuni operatori che, invece, hanno deciso di costruire il loro vantaggio competitivo sulla qualità del servizio e che, di conseguenza, chiedono alle aziende clienti margini mediamente più alti rispetto a quelli medi di settore.

8.4.2 Società con approccio specialistico

Nel panorama delle agenzie italiane è possibile riscontrare la presenza di società che adottano un approccio specialistico e che, quindi, attraverso un marketing mix specifico, scelgono di offrire esclusivamente alcune figure professionali o di servire unicamente imprese appartenenti ad un determinato settore. Le società che adottano questo approccio sono definibili agenzie "specialiste".

La scelta di adottare un approccio focalizzato è dettata, solitamente, da due principali motivi.

Il primo è rappresentato dalla disponibilità di un bagaglio di conoscenze e di *know how* specialistico posseduto dall'agenzia. Rientrano in questa tipologia le agenzie controllate da multinazionali del lavoro temporaneo, che adottano all'estero approcci di specializzazione, o da società che erogano servizi specialistici ad un determinato settore o comparto.

Il secondo fattore più importante, soprattutto se analizzato in prospettiva, che giustifica la scelta di questo approccio, è rappresentato dalla volontà di servire esclusivamente un segmento di mercato particolarmente attrattivo. L'attrattività può essere determinata sia dalla consistenza dimensionale, attuale e potenziale, della domanda, sia dalla limitata presenza di concorrenti, che consente alla società specialista di acquisire una posizione di forza difendibile.

Tra le società che in Italia adottano tale strategia di penetrazione del mercato si possono ricordare, a titolo di esempio: Innovex Staff Services e Marvecs, specializzate nel settore farmaceutico/ospedaliero, e Page Personnel, operante nel settore finanziario e bancario, tutte con profili ad elevato contenuto professionale.

Tra queste società, alcune, hanno formalizzato nella loro missione il contenuto della specializzazione. Innovex Staff Services e Page Personnel sono, inoltre, strettamente collegate a società multinazionali: sono di dimensioni contenute sia per numero di filiali che per fatturato e per dipendenti, ma la forte focalizzazione in nicchie di mercato e la specializzazione delle figure professionali inviate in missione, permette di giustificare *mark-up* più alti rispetto alla media generale del settore.

8.4.3 Società con approccio multistrategy

L'approccio al mercato *multistrategy* è seguito dalle agenzie che, nella loro struttura generale, adottano un approccio al mercato di tipo indifferenziato ma, al tempo stesso, costituiscono delle strutture ad hoc, ad esempio divisioni specialistiche, per servire segmenti di mercato caratterizzati da esigenze particolari (*Tabella 9*).

Tabella 9

Le società multistrategy		
Adecco	Kelly Services	Metis
In tempo	Lavorint Risorse	Select
Interim 25 Italia	Manpower	Worknet

L'approccio multistrategy può essere, infatti, implementato sia attraverso la creazione di divisioni *ad hoc*, sia costituendo filiali specializzate, che trattano soltanto determinate figure professionali o che si rivolgono esclusivamente ad imprese che operano in particolari settori.

Le agenzie multistrategy riescono, in tal modo, a servire alcuni segmenti di mercato in maniera differenziata, attraverso le divisioni specialiste, ed i restanti segmenti utilizzando un approccio indifferenziato.

Il ricorso alla creazione di divisioni specializzate è più frequente in settori caratterizzati da forte potenziale e da una domanda di professionalità specifica; è il caso, ad esempio, del settore finanziario, di quello alberghiero e della ristorazione, di quello sanitario, dell'*information e comunication technology* e dei *call center*.

Tra le agenzie che oggi adottano un approccio indifferenziato è necessario segnalare le presenza di un congruo gruppo di operatori che dichiarano di perseguire un approccio multistrategy (società *multistrategy embrionali*) senza disporre però di alcun tipo di struttura a supporto di tale strategia (divisioni o filiali *ad hoc*).

Le società indifferenziate con questi "embrioni" di specializzazione non adottano strategie di marketing mix differenziate; a volte, si limitano ad introdurre manager integratori di prodotto o *key account* specializzati per figura o comparto servito. Si è, comunque, in presenza di realtà che hanno allo studio ipotesi di creazione di divisioni specialistiche e che, in prospettiva, andranno ad aggiungersi alle attuali società multistrategy.

Tabella 10

Le società multistrategy embrionali		
Ad Interim	E-work	Randstad
Articolo 1	Men at Work	Tempor
Ergon Line	Orienta	Vedior
Etjca	Quanta	

Nella *Tabella 11* sono sintetizzate le caratteristiche di fondo dei tre approcci alternativi finora analizzati.

Tabella 11

Il grado di specializzazione delle agenzie italiane				
Approccio	**Segmenti serviti**	**Fattori di scelta**	**Parametri di segmentazione**	**Dimensione prevalente agenzia**
Indifferenziato	Tutti	• Ammortamento investimenti • Difficoltà di segmentazione • Mancanza di competenze specialistiche • Fase di sviluppo del settore	Nessuno	Piccola e Media
Specialistico	Uno	• Disponibilità di competenze specialistiche • Conoscenza del territorio • Attrattività dei segmenti	• Profili professionali • Settore/comparti	Piccola
Multistrategy	Alcuni in modo differenziato ed i rimanenti in modo indifferenziato	Un mix dei precedenti	• Profili professionali • Settore/comparti	Grande

La tavola evidenzia una correlazione tra le strategie di differenziazione adottate dalle agenzie italiane e la dimensione aziendale. Mentre l'approccio indifferenziato è scelto indipendentemente dalla dimensione, la logica di focalizzazione si accompagna a società di piccole dimensioni con poche filiali. L'approccio multistrategy si riscontra, invece, in agenzie di grandi dimensioni e prevalentemente multinazionali.

Dalle considerazioni sviluppate emerge che nel comparto delle agenzie per il lavoro italiano permane una spiccata prevalenza verso un approccio indifferenziato. L'indagine ha però evidenziato, rispetto al passato, un maggiore interesse nei confronti dell'approccio multistrategy. Nel corso di questi ultimi tre anni numerose sono, infatti, le agenzie che hanno già assunto tale approccio strategico; altrettanto numerose sono, inoltre, quelle che dichiarano esplicitamente questo intendimento e che stanno muovendo i primi passi verso la costituzione di divisioni specialistiche.

L'indagine realizzata ha, infatti, rilevato che più del 58 % delle società del comparto intende aumentare il proprio grado di specializzazione ed i settori sui quali gli operatori intendono puntare con maggior frequenza sono: sanità, *call center*, grande distribuzione organizzata e ICT.

Nel panorama del comparto, invece, ancora pochissime sono le società specialiste, anche se, tra le nuove agenzie autorizzate, ve ne sono alcune con tali caratteristiche. Il limitato numero di agenzie specialiste è, probabilmente, legato alla ancora limitata dimensione del mercato; pochi sono, infatti, i segmenti di mercato che da un punto di vista dimensionale giustificano l'avvio di realtà imprenditoriali specializzate. La difficoltà di adottare un approccio di specializzazione è confermata dall'insuccesso di alcune agenzie (Incontro Famiglia e Ad arte) che non sono riuscite ad affermarsi sul mercato e sono state entrambe acquisite.

Il segmento dei professionisti nel settore farmaceutico è l'unico che ha suscitato il forte interesse degli operatori; alle due agenzie presenti nel comparto già da vari anni se ne è aggiunta un'altra, Pharmexx Italia, localizzata nello stesso luogo delle precedenti (sede centrale e filiali).

8.5 La scelta del grado di copertura territoriale

Il terzo fattore di eterogeneità che caratterizza l'approccio strategico di un'agenzia riguarda la presenza territoriale. Le agenzie del lavoro sono aziende di servizi ad alta intensità di personale e, nell'erogazione del servizio, la prossimità fisica sia con l'impresa utilizzatrice, che con il lavoratore rappresenta un fattore molto importante (13).

La presenza di una filiale nelle vicinanze dell'azienda utilizzatrice costituisce un elemento chiave per poter svolgere con maggiore efficacia l'attività commerciale dell'agenzia e, soprattutto, le attività connesse alla

(13) Izzo F. (2000) "I processi internazionali delle imprese ad alta intensità di servizio" Cedam, Padova.

gestione del cliente. Tale aspetto, in alcuni casi, è talmente importante da spingere le agenzie ad aprire una filiale all'interno della struttura produttiva che ospita i propri lavoratori (filiale *inplant*).

La possibilità di reclutare, selezionare il personale e gestire le missioni, richiede una rete di filiali capillare affinché sia possibile favorire l'accesso dei lavoratori per poter svolgere i necessari incontri di selezione e realizzare tutte le attività relative agli adempimenti amministrativi connessi alla gestione dei lavoratori in somministrazione.

Nella scelta della localizzazione delle filiali, le agenzie seguono due criteri: in alcuni casi l'identificazione del luogo risponde principalmente agli obiettivi di reclutamento e selezione (la filiale orientata ai lavoratori), in altri casi, invece, la scelta è più funzionale ai bisogni ed alle esigenze delle imprese clienti (la filiale orientata agli utilizzatori).

La filiale orientata ai lavoratori è solitamente localizzata nei centri urbani, in strade molto frequentate e assume la forma di un vero e proprio negozio. Queste agenzie sono sul fronte strada, espongono in vetrina una serie di annunci e mirano ad attrarre i lavoratori interessati ai servizi dell'agenzia. Questo tipo di localizzazione è più funzionale in aree dove esiste un problema di reclutamento e selezione dei lavoratori, in quanto la visibilità della sede agevola il contatto con i potenziali lavoratori.

Altre agenzie, invece, propendono più per la filiale orientata agli utilizzatori. Queste filiali sono, infatti, localizzate in strade solitamente non centrali dove risulta più agevole raggiungere la clientela; in questi casi i costi di gestione della filiale sono meno rilevanti. Le imprese che operano in aree, dove i problemi di reclutamento e selezione sono contenuti, tendono a prediligere tale modello sia per considerazioni di tipo economico, sia per questioni di praticità.

La presenza territoriale di un'agenzia è misurata dalla numerosità e dalla diffusione delle filiali sul territorio. In termini generali è possibile distinguere tre diverse tipologie:

- le agenzie diffuse;
- le agenzie " a macchia di leopardo";
- le agenzie selettive.

Le agenzie con presenza diffusa sono quelle che, attraverso le proprie filiali coprono tendenzialmente tutto il territorio nazionale. Nell'ambito dell'indagine sono definite agenzie con presenza diffusa quelle che hanno proprie filiali in almeno 15 regioni.

Le agenzie diffuse presenti in Italia sono sette: Adecco, Obiettivo Lavoro, Manpower, Worknet, Ali, Temporary e Metis (14) (*Tabella 12*).

---

(14) In base all'indagine realizzata emerge che, nel prossimo biennio, il numero di agenzie diffuse non dovrebbe aumentare in modo significativo in quanto soltanto una società (Lavorint Risorse) ha raggiunto una presenza in più di quattordici regioni già nel corso del 2005.

Tabella 12

Le agenzie con presenza diffusa (15)					
Agenzia	**N° Regioni**	**N° Filiali**	**N° medio filiali per Regione**	**Tasso di concentrazione regionale delle filiali (16)**	**Tasso di concentrazione regionale delle filiali (17)**
Adecco	20	455	22,75	33% (Lombardia)	45% (Lombardia e Veneto)
Obiettivo Lavoro	20	157	7,85	24% (Lombardia)	36% (Lombardia e Emilia R.)
Manpower	19	322	16,95	36% (Lombardia)	47% (Lombardia e Piemonte)
Worknet	18	155	8,61	23% (Lombardia)	38% (Lombardia e Veneto)
Ali	16	47	2,94	11% (17)	22%
Temporary	15	111	7,40	34% (Lombardia)	51% (Lombardia e Piemonte)
Metis	15	59	3,93	30% (Lombardia)	46% (Veneto)

Nell'ambito della tipologia delle agenzie diffuse è necessario fare una distinzione tra quelle con una presenza capillare e quelle che sono presenti con poche filiali.

In Italia le uniche agenzie che adottano un approccio diffuso e capillare sono Adecco e Manpower, che hanno un numero medio di filiali per regione pari rispettivamente a 22,75 e 16,95.

Le altre agenzie diffuse, invece, coprono le regioni in cui sono presenti con un numero medio di filiali di gran lunga inferiore; si va da Worknet, che ha un numero medio di filiali pari a 8,61, ad Ali che presenta il numero medio più basso (2,94).

(15) I dati riportati si riferiscono prevalentemente alla fine del 2003, in alcuni casi all'inizio del 2004.

(16) Tasso calcolato sulla regione più rappresentativa.

(17) Tasso calcolato sulle due regioni più rappresentative.

(17) Ali è presente con cinque filiali in cinque regioni: Lombardia, Piemonte, Emilia Romagna, Toscana e Lazio.

Un altro elemento interessante riguarda il grado di concentrazione regionale delle filiali delle agenzie per il lavoro. Tutte le agenzie diffuse concentrano circa un terzo delle proprie filiali in Lombardia, in particolare tale approccio è adottato da Manpower (36%), da Temporary (34%) e da Adecco (33%). Il tasso di concentrazione regionale, se misurato prendendo come riferimento le due regioni con più filiali, arriva al 47% per Manpower e al 45% per Adecco. Ciò significa che circa la metà delle filiali delle due più importanti realtà del settore sono concentrate in due regioni: la Lombardia ed il Veneto.

Le agenzie con una presenza territoriale "a macchia di leopardo" sono quelle che hanno scelto di aprire filiali soltanto in alcune regioni d'Italia, senza privilegiare in modo specifico un preciso territorio. Nella presente indagine sono considerate agenzie "a macchia di leopardo" quelle presenti in meno di 15 e in più di quattro regioni.

Le agenzie "a macchia di leopardo" presenti in Italia sono 35 (18) (*Tabella 13*).

Tabella 13

Le agenzie con presenza "a macchia di leopardo" (19)				
Agenzia	**N° Regioni**	**N° Filiali**	**N° medio filiali per Regione**	**Tasso di concentrazione regionale delle filiali** (20)
Ad Interim	6	6	1	17%
Allbecon	5	14	2,8	29% (Emilia Romagna)
ATempo	6	12	2	33% (Lombardia)
Coserv Interim	7	9	1,3	33% (Umbria)
Creyf's	5	48	9,6	40% (Lombardia)
Easy Job	5	9	1,8	33% (Lombardia)
ErgonLine	7	13	1,9	23% (Campania)
Etjca	7	15	2,1	33% (Lombardia)
E-work	11	35	3,2	46% (Lombardia)
Gevi	9	16	1,8	19% (Campania)
Generale	8	71	8,9	30% (Lombardia e Piemonte)

(segue)

(18) Una di queste, Lavorint, così come sottolineato in precedenza, nel corso del 2005 è entrata a fare parte delle agenzie diffuse.

(19) I dati riportati si riferiscono prevalentemente alla fine del 2003, in alcuni casi all'inizio del 2004.

(20) Tasso calcolato sulla regione più rappresentativa.

Le agenzie con presenza "a macchia di leopardo"				
Agenzia	**N° Regioni**	**N° Filiali**	**N° medio filiali per Regione**	**Tasso di concentrazione regionale delle filiali**
In tempo	8	10	1,25	20% (Lazio e Toscana)
Interim 25	10	14	1,4	14%
Interitalia	5	6	1,2	33% (Sardegna)
Job	6	11	1,8	45% (Lombardia)
Kelly Services	8	53	6,6	26% (Lombardia)
La. In.	6	9	1,5	22% (Veneto, Lombardia, Toscana)
Lavorint Risorse	10	29	2,9	33% (Lombardia)
Lavoro Mio	6	10	1,7	40% (Lombardia)
Lavoro Più	8	41	5,1	44% (Emilia Romagna)
MAW	5	21	4,2	38% (Lombardia)
Open Job	10	49	4,9	31% (Lombardia)
Page	5	5	1	20%
Punto Lavoro	5	11	2,2	45% (Lombardia)
Quandoccore	8	16	2	31% (Piemonte)
Quanta	13	31	2,4	22% (Lombardia)
Randstad	11	93	8,4	43% (Lombardia)
Risorse	6	31	5,2	39% (Lombardia)
Select	10	32	3,2	37% (Lombardia)
Sinterim	11	29	2,6	28% (Lombardia)
Start	10	35	3,5	49% (Lombardia)
Synergie	6	22	3,7	31% (Piemonte)
Tempor	11	20	1,8	15% (Lombardia, Piemonte, Lazio)
Trenkwalder	6	26	4,3	35% (Emilia Romagna)
Vedior	10	54	5,4	41% (Lombardia)

Uno dei principali motivi che giustifica una presenza così massiccia di agenzie "a macchia di leopardo" si rinviene nelle caratteristiche del mercato italiano la cui domanda è concentrata in modo molto accentuato in alcune regioni del Centro-Nord (Lombardia, Veneto, Piemonte, Emilia). Questo aspetto ha spinto molte agenzie, anche internazionali, a concentra-

re la loro presenza esclusivamente in quest'area del paese. Tra le agenzie "a macchia di leopardo" molte sono presenti solo nel Centro-Nord e quelle presenti anche al Sud localizzano, in tale area, una percentuale molto limitata delle proprie filiali.

Il tasso di concentrazione regionale delle filiali nelle agenzie a "macchia di leopardo" è più accentuato rispetto a quello delle agenzie diffuse. È possibile osservare, inoltre, che ben 25 agenzie su 35 hanno come regione più rappresentativa la Lombardia (21).

Tra le agenzie che ricadono in questa tipologia, undici, di dimensioni maggiori, sono presenti in dieci o più regioni (in particolare Quanta è presente in tredici ed E-Work, Randstad, Sinterim e Tempor sono presenti in undici); le rimanenti ventiquattro agenzie hanno proprie filiali in un numero più limitato di regioni.

Anche tra le agenzie a "macchia di leopardo" è necessario fare una distinzione tra quelle con una presenza più capillare e quelle, invece, presenti in ogni singola regione con poche filiali.

Le agenzie "a macchia di leopardo" con una presenza più capillare sono Creyf's, Generale Industrielle e Randstad, con un numero medio di filiali per regione pari rispettivamente a 9,6; 8,9 e 8,4. Seguono Kelly, Lavoro Più e Vedior con un numero medio di filiali per regione che oscilla tra cinque e sei. Bisogna comunque segnalare che il grado di capillarità delle "agenzie a macchia di leopardo" è mediamente inferiore a quello delle agenzie diffuse.

La maggioranza delle agenzie "a macchia di leopardo" presenta, infatti, un tasso di capillarità molto basso ed oscillante tra il valore minimo di una filiale per regione (Ad Interim e Page Personell) ed il valore massimo di 4,9 filiali per regione di Open Job.

Le agenzie selettive sono, infine, quelle che hanno optato per concentrare la proprie filiali in una specifica area geografica. Nella presente indagine sono considerate selettive quelle agenzie che sono presenti in sole quattro regioni. All'interno di questa tipologia sono inoltre incluse alcune società che, sebbene presenti in più di quattro regioni, hanno scelto di localizzare più del 50% delle filiali in una sola regione o almeno il 65% in due regioni.

In Italia le agenzie che hanno deciso di intraprendere questa strategia sono 22 (*Tabella 14*); un numero molto inferiore a quello che è possibile riscontrare ad altri paesi europei, dove le agenzie selettive sono molto più numerose.

La limitata presenza di questo tipo di agenzia in Italia è stata causata, come si è detto, dalla legislazione che, sin dalla nascita del comparto, ha imposto la creazione di una struttura pluri-regionale. Questo vincolo ha limitato l'ingresso a tutte le piccole realtà imprenditoriali fortemente radicate in un determinato territorio e che intendevano basare il proprio van-

(21) In alcuni casi a pari merito con altre regioni, solitamente il Piemonte, il Veneto e l'Emilia Romagna.

taggio competitivo sulla conoscenza di uno specifico contesto e sulla propria capacità relazionale.

Per dare un'idea di come questo vincolo ha limitato l'ingresso di piccole realtà locali è possibile richiamare l'esempio della Spagna. In questo paese, dove il lavoro temporaneo è stato introdotto soltanto tre anni prima dell'Italia e dove non è stato posto questo vincolo, il numero di agenzie costituite è pari a circa 370 di cui 129 società provinciali, 136 presenti all'interno di una Comunità Autonoma e 105 nazionali (22).

Tabella 14

Le agenzie con presenza selettiva (23)					
Agenzia	**N° Regioni**	**N° Filiali**	**N° medio filiali per Regione**	**Tasso di concentrazione regionale delle filiali** (24)	**Tasso di concentrazione regionale delle filiali** (25)
Umana	8	63	7,85	54% (Veneto)	71% (Veneto, Lombardia)
Eurointerim	7	41	5,86	41% (Veneto)	68% (Veneto, Lombardia)
Altro Lavoro	6	16	2,67	62% (Toscana)	75% (Toscana, Lombardia)
In Time	6	32	5,34	62% (Lombardia)	81% (Lombardia, Emilia R.)
In Job	5	16	3,20	44% (Veneto)	75% (Veneto, Lombardia)
Adhoc	4	4	1	25% (Campania - SA)	50%
Alma	4	5	1,25	40% (Lombardia)	60%
Articolo 1	4	4	1	25% (Lazio - RM)	50%
Brookstreet	4	8	2	50% (Lombardia)	75% (Lombardia, Lazio)
DDL	4	4	1	25% (Lombardia - MI)	50%

(segue)

(22) Dati Ministero del Lavoro spagnolo, anno 2000.

(23) I dati riportati si riferiscono prevalentemente alla fine del 2003, in alcuni casi all'inizio del 2004.

(24) Tasso calcolato sulla regione più rappresentativa. La regione più rappresentativa, nelle agenzie presenti in quattro regioni con quattro filiali, è stata considerata quella dove è presente la sede centrale dell'agenzia, ed è stata indicata anche la provincia.

(25) Tasso calcolato sulle due regioni più rappresentative.

Le agenzie con presenza selettiva					
Agenzia	**N° Regioni**	**N° Filiali**	**N° medio filiali per Regione**	**Tasso di concentrazione regionale delle filiali**	**Tasso di concentrazione regionale delle filiali**
Delta 2	4	4	1	25% (Lombardia - BS)	50%
During	4	5	1,25	40% (Lombardia)	60%
Elettra	4	4	1	25% (Piemonte - NO)	50%
GB Job	4	5	1,25	40% (Lombardia)	60%
Idea Lavoro	4	6	1,5	50% (Lazio)	67%
Innovex	4	4	1	25% (Lombardia - MI)	50%
Inwork	4	5	1,25	40% (Lazio)	40%
Marvecs	4	4	1	25% (Lombardia - MI)	50%
Orienta	4	12	3	33% (Lazio, Lombardia)	66% (Lazio, Lombardia)
Pianeta Lavoro	4	8	2	37,5% (Lombardia)	75% (Lombardia, Emilia R.)
Teamwork	4	4	1	25%	50%
Workforce	4	4	1	25%	50%

Tra le agenzie selettive è possibile distinguere quelle che hanno deciso di essere presenti esclusivamente in quattro regioni da quelle che invece hanno scelto di concentrare la maggioranza delle proprie filiali in una o in due regioni.

Le agenzie selettive sono rappresentate in grande maggioranza dalle piccole società presenti nel settore (quelle con un fatturato al 2003 inferiore ai 20 milioni di euro). Le agenzie che rientrano in questa tipologia coprono, solitamente, soltanto una parte molto limitata del territorio nazionale.

In particolare, alcune tra queste piccole agenzie concentrano gran parte del proprio fatturato in una o due regioni/province, solitamente dove è localizzata la sede centrale dell'azienda, nelle quali sono più consolidate le relazioni dei soci delle agenzie con il tessuto imprenditoriale e locale (agenzie a vocazione locale). È il caso, ad esempio, di Idea Lavoro che opera prevalentemente nel Lazio e di Elettra Services presente soprattutto in Piemonte. Per alcune tra le agenzie selettive l'apertura di filiali nelle altre regioni è stata vissuta come una sorta di "pegno" che si è dovuto pagare per entrare nel business.

Tra le agenzie selettive è possibile ritrovare anche società che, sebbene

presenti in più di quattro regioni, concentrano gran parte delle proprie filiali in una o due regioni. È il caso, ad esempio, di In Time che concentra in Lombardia e, in particolare, nella provincia di Brescia, il 62% delle proprie filiali, di Umana che ha scelto di localizzare più del 50% delle sue filiali in Veneto e di Altro Lavoro che ha localizzato il 62% delle proprie filiali in Toscana.

Nel gruppo delle agenzie selettive rientrano, inoltre, anche due agenzie specialiste, Marvecs e Innovex che, sebbene presenti con proprie filiali soltanto in quattro regioni, riescono a coprire un territorio molto più vasto. Le filiali delle società specialistiche, infatti, riescono ad avere un raggio di azione più ampio rispetto alle filiali delle agenzie indifferenziate.

8.6 La scelta del grado di internazionalizzazione

La scelta del grado di internazionalizzazione delle imprese rappresenta un ulteriore parametro di differenziazione dei comportamenti strategici delle agenzie per il lavoro.

Il business del lavoro in somministrazione presenta una serie di caratteristiche che favoriscono processi di internazionalizzazione (25). I servizi al personale, infatti, rispondono ad una serie di esigenze e bisogni omogenei delle imprese utilizzatrici che non mutano al variare del contesto geografico di riferimento. Un ulteriore elemento che spinge le agenzie ad intraprendere percorsi di sviluppo internazionali è la possibilità di sfruttare economie di scala e di apprendimento rinvenibili, ad esempio, nelle procedure di selezione e reclutamento, nella gestione dei sistemi informativi ed in alcune politiche promozionali.

Al tempo stesso, però, il mercato della somministrazione presenta una serie di specificità legislative che differenziano, a volte notevolmente, i diversi mercati nazionali e che, in alcuni casi, rappresentano delle rilevanti barriere all'ingresso. Le agenzie, quindi, per internazionalizzarsi sono costrette ad adottare strategie e modelli organizzativi differenziati a seconda del mercato geografico di sbocco (26).

In Italia, le società che presentano un significativo grado di internazionalizzazione sono esclusivamente quelle nate come filiazione di multinazionali. Quasi tutte le grandi società multinazionali dell'interinale sono

---

(25) Ward K., (2001), "Global restructuring in the temporary help industry", Rockefeller Foundation, New York; Ward K., (2002), "Globalisation in action: the restructuring of the temporary staffing industry", Paper presented at Centre for Urban and Regional Development Studies, University of Newcastle, February 20, 2002; Ward K., (2002), "Going global? New frontiers and 'emerging markets' in the temporary staffing industry", Working Paper 2, University of Manchester.

(26) Per una rassegna delle strategie di ingresso nei mercati internazionali si vedano: Buckley P.J., Ghauri P. N. (1993) "The internazionalization of the firm. A reader", London: Dryden Press; Root F. R. (1987) "Foreign Market Entry Strategies", New York, Amacon.

presenti in Italia attraverso società controllate (27). Tra queste, però, solo alcune, come Adecco, Manpower e Kelly Services, hanno partecipato alla creazione del campo, entrando sul mercato non appena la legge è stata varata. Gli altri gruppi internazionali, come Randstad, Start e Vedior, invece, hanno scelto di entrare soltanto quando il mercato si è consolidato; in tal modo, hanno ridotto i rischi connessi all'investimento ma, nel contempo, hanno perso i vantaggi accumulati dai *first mover*. Alcune di queste ultime agenzie, inoltre, prima di entrare con una propria società sul mercato, hanno intrapreso "strategie di esplorazione". È il caso, ad esempio, di Start che, prima di costituire un'agenzia propria, ha sondato il business italiano già nel 1997 partecipando, con una quota minoritaria, al capitale di Obiettivo Lavoro e successivamente acquisendo una partecipazione in Lavoro Temporaneo.

Sul fronte delle strategie di internazionalizzazione, le imprese italiane, invece, evidenziano una scarsissima propensione ad affacciarsi su mercati diversi da quello nazionale.

Nel corso di questi ultimi tre anni nessuna operazione di rilievo è stata realizzata.

L'unica agenzia italiana che ha mosso alcuni passi su questa strada è Quanta che, già nel corso del 2001, ha iniziato ad internazionalizzarsi sul mercato svizzero, attraverso l'apertura di Quanta Ressources Humaines S.A. e successivamente nel mercato statunitense, con Quanta US Inc società specializzata nel settore dello staffing tecnico e tecnologico. La strategia di internazionalizzazione della società ha fatto un ulteriore passo in avanti con la creazione di Quanta Resurse Umane in Romania; lo scopo, in tal caso, è quello di offrire tutti i servizi Quanta al sistema industriale rumeno e, in particolare, alle imprese italiane che hanno delocalizzato in quel paese ed a quelle che, dall'Italia, ricercano profili professionali non disponibili nel nostro mercato del lavoro.

I mercati internazionali, in questa fase, sono considerati dalle agenzie italiane principalmente come luoghi dove reclutare profili professionali carenti sul mercato del lavoro italiano. In particolare si segnala l'operazione realizzata da Obiettivo Lavoro che ha aperto due filiali in Romania con l'obiettivo principale di reclutare personale per le strutture sanitarie italiane. Oltre ad Obiettivo Lavoro, diverse agenzie hanno avviato rapporti di collaborazione con paesi come la Romania, la Polonia, il Perù e l'Ungheria allo scopo di selezionare profili infermieristici.

In definitiva è possibile affermare che l'obiettivo prioritario che ha animato le imprese italiane è stato quello di utilizzare gli uffici/filiali estere come canale di reclutamento di lavoratori, piuttosto che come strategia per entrare in mercati stranieri.

La scarsa propensione all'internazionalizzazione delle società italiane è legata ad una serie di fattori. La mancanza di strategie di crescita di questo

(27) Tra le prime sei società mondiali del business del lavoro temporaneo, solo la statunitense *Olsten* non è presente direttamente in Italia.

tipo è, in primo luogo, collegabile alla fase iniziale di vita del settore. Le agenzie di matrice italiana preferiscono concentrarsi sul mercato domestico, ancora in fase di crescita, piuttosto che entrare in nuovi mercati.

Una seconda causa, che rallenta il processo di internazionalizzazione delle società italiane, è rinvenibile nel fatto che le agenzie non hanno ancora accumulato un considerevole bagaglio esperienziale, che consentirebbe loro di affrontare con maggior forza la concorrenza locale.

Un ulteriore vincolo è rappresentato dalle limitate risorse finanziarie a disposizione; le agenzie sono orientate a concentrare i propri investimenti per rafforzarsi sul mercato interno in sviluppo, piuttosto che a intraprendere rischiose strategie di espansione internazionale.

Nonostante la presenza di tali fattori, è necessario segnalare che alcune tra le società italiane di maggiore dimensione stanno iniziando a valutare l'ipotesi di espansione internazionale, considerata come fisiologica per ogni gruppo che aspiri a diventare un operatore di rilievo nel mercato europeo.

Nel corso dell'indagine svolta, infatti, le principali agenzie italiane (Generale Industrielle e Metis), hanno manifestato il loro intendimento di avviare una strategia di internazionalizzazione, mostrando un particolare interesse per i paesi dell'Est europeo. La preferenza manifestata per questi paesi è legata da un lato alla presenza di un tessuto di piccole e medie imprese italiane, che potrebbero rappresentare una clientela interessante per le agenzie e, dall'altro, alla limitata presenza di concorrenti consolidati.

La strada che le agenzie italiane stanno intraprendendo è molto simile a quella utilizzata dai grandi gruppi mondiali, che hanno avviato il processo di penetrazione in nuovi mercati geografici "accompagnando" le imprese nazionali sui mercati esteri e supportandole su tutte le problematiche connesse alla ricerca, selezione e gestione delle risorse umane locali.

Probabilmente l'implementazione di strategie di questo tipo sarà più facilmente realizzabile attraverso accordi e *joint venture* con gruppi, o singole società, già presenti nei mercati geografici oggetto di interesse. Questa, infatti, è una delle poche alternative percorribili per entrare in mercati già consolidati. Potenzialmente più facile appare, invece, l'entrata in quei mercati "vergini", in cui l'istituto del lavoro temporaneo non è ancora decollato.

8.7 I raggruppamenti strategici nel comparto della somministrazione

L'identificazione dei raggruppamenti strategici presenti nel comparto delle agenzie per il lavoro rappresenta un momento di sintesi dell'analisi degli approcci strategici sinora illustrati.

La definizione dei raggruppamenti strategici ha, infatti, lo scopo di individuare, sulla base di alcuni elementi chiave rappresentati dagli approcci precedentemente illustrati, gli insiemi di agenzie che, all'interno del comparto, seguono strategie omogenee e presentano caratteristiche comuni.

Il settore delle agenzie, sulla base delle risultanze dell'indagine svolta, appare caratterizzato dalla presenza di quattro principali raggruppamenti strategici (*Tabella 15*):

- il raggruppamento delle agenzie "polifunzionali";
- il raggruppamento delle agenzie "specialiste";
- il raggruppamento delle agenzie "a vocazione territoriale";
- il raggruppamento delle agenzie "generiche".

Tabella 15

Le caratteristiche peculiari dei raggruppamenti strategici delle agenzie per il lavoro			
Raggruppamenti strategici	**Grado di diversificazione**	**Grado di specializzazione**	**Grado di copertura territoriale**
Agenzie polifunzionali	Diversificate strutturate	Multistrategy	Diffuso o a macchia di leopardo
Agenzie specialiste	Diversificate non strutturate	Specialistico	Selettivo
Agenzie a vocazione locale	Diversificate non strutturate	Indifferenziato	Selettivo
Agenzie generiche	Diversificate non strutturate	Indifferenziato	A macchia di leopardo e Selettivo

Il raggruppamento delle agenzie polifunzionali è composto da tutte le società che, all'interno del settore, adottano un approccio diversificato strutturato, seguono prevalentemente una strategia di tipo multistrategy e sono caratterizzate da una presenza territoriale diffusa o "a macchia di leopardo", con una localizzazione in almeno dieci regioni.

In Italia le agenzie che compongono questo raggruppamento sono dodici e in particolare: Adecco; Manpower; Generale Industrielle / Worknet; Obiettivo Lavoro; Vedior / Select; Randstad; Metis; Quanta; Ali e Lavorint Risorse.

Il raggruppamento delle agenzie specialiste, invece, comprende tutte le società che, all'interno del comparto, seguono una strategia di specializzazione in uno specifico settore. In Italia, come già evidenziato, le agenzie che rientrano in questa tipologia sono tre e in particolare: Innovex; Marvecs; Page Personell.

Il raggruppamento delle agenzie con vocazione territoriale è composto da tutti quegli operatori che adottano un approccio diversificato non strutturato, seguono prevalentemente una strategia di tipo indifferenziato e sono caratterizzati da una presenza territoriale focalizzata in una specifica area. In Italia le agenzie che fanno parte di questa tipologia sono cinque, ed in particolare: Altro Lavoro; Eurointerim; In Job; In Time; Umana.

Il raggruppamento delle agenzie generiche, infine, comprende tutte le società che, all'interno del settore, adottano un approccio diversificato non strutturato, seguono prevalentemente una strategia di tipo indifferenziato e sono caratterizzate da una presenza territoriale selettiva o "a macchia di leopardo" con localizzazione in meno di dieci regioni. In Italia sono 44 le agenzie che rientrano in tale tipologia.

I raggruppamenti strategici presentano indicatori strutturali in alcuni casi molto diversificati. Il quadro che emerge da tale analisi evidenzia che il raggruppamento delle agenzie specialiste è quello che presenta gli indicatori migliori, in particolare per ciò che concerne il fatturato per filiale e l'incidenza del costo degli interinali sul fatturato.

Il raggruppamento delle agenzie polifunzionali, quello che include le principali agenzie italiane, mostra risultati molto lusinghieri sia rispetto alla media del comparto, che rispetto al raggruppamento delle agenzie a vocazione territoriale e delle agenzie generiche. In particolare il fatturato medio per addetto ed il fatturato medio per filiale presentano valori significativamente superiori alla media. L'incidenza dei costi dei lavoratori interinali sul fatturato, invece, è in linea con quelli del comparto.

Il raggruppamento delle agenzie a vocazione territoriale mostra una situazione sotto certi aspetti contraddittoria. Gli operatori compresi in questo raggruppamento, infatti, segnalano una incidenza dei costi dei lavoratori interinali sul fatturato più bassa rispetto alla media del comparto ed alle agenzie polifunzionali e generiche; sugli altri indicatori, invece, presentano risultati più bassi rispetto alla media.

Il raggruppamento che presenta i valori peggiori è quello delle agenzie generiche. In particolare il dato più basso è quello relativo al fatturato medio per addetto.

Tabella 16

Gli indicatori strutturali dei raggruppamenti strategici (2003)					
Indicatore	**Agenzie Polifunzio-nali**	**Agenzie Specialiste**	**Agenzie a vocazione territoriale**	**Agenzie Generiche**	**Media comparto**
Fatturato medio per addetto	479.134	486.924	367.909	334.774	431.495
Fatturato medio per filiale	1.625.519	2.921.547	998.612	951.450	1.378.893
Costo interinali/ fatturato (%)	81,73%	66,76%	79,53%	82,10%	81,54%

Questo tipo di analisi, sebbene limitato esclusivamente su tre indicatori strutturali di performance, evidenzia con chiarezza quali sono gli approcci strategici vincenti nel comparto delle agenzie per il lavoro.

Capitolo 9

L'assetto organizzativo (1)

SOMMARIO: 9.1 Premessa - 9.2 Le caratteristiche organizzative di base - 9.3 I fattori di mutamento - 9.4 Le risposte organizzative

9.1 Premessa

L'assetto organizzativo adottato dalle agenzie per l'erogazione di servizi di somministrazione di lavoro a tempo determinato è uno degli elementi importanti per comprendere le dinamiche evolutive del comparto. La sua analisi permette di trovare da un lato delle omogeneità tra le agenzie e dall'altro di evidenziarne gli elementi di differenziazione.

L'obiettivo del capitolo, coerentemente con l'impostazione generale della ricerca, è duplice e consiste non solo nel delineare le caratteristiche di base dell'assetto organizzativo delle agenzie, nella fase di introduzione della nuova legislazione, ma anche nel valutare in che modo i fattori di mutamento, che caratterizzano lo scenario competitivo, condizionano le future scelte organizzative delle agenzie. In particolare, si analizzeranno le risposte delle agenzie alla tendenza alla diversificazione, alla specializzazione e alle strategie di acquisizione.

Il capitolo è articolato pertanto in due parti principali: nella prima vengono presentate le caratteristiche di base comuni a tutte le agenzie, con una particolare attenzione all'organizzazione del vertice strategico, della struttura utilizzata per l'erogazione del servizio (rete delle filiali) e dei principali sistemi operativi e meccanismi di integrazione utilizzati per risolvere i problemi di coordinamento. In questa parte si presenteranno anche le principali varianti al modello tipico utilizzato dalle agenzie. Nella seconda parte si analizzeranno, invece, i fattori di mutamento che caratterizzano il comparto in questa fase di sviluppo e cambiamento normativo, nonché le soluzioni organizzative adottate dalle agenzie per rispondere a tali tendenze.

Il capitolo è principalmente frutto dell'analisi dei questionari somministrati alle agenzie e delle interviste effettuate con il management.

(1) Il presente capitolo è stato curato da Luigi Moschera.

9.2 Le caratteristiche organizzative di base

L'analisi dell'organizzazione delle agenzie per il lavoro evidenzia come le società operanti nel comparto siano tutte contraddistinte dalla presenza di alcune caratteristiche organizzative di base comuni.

Già precedenti indagini hanno cercato di identificare le peculiarità di queste caratteristiche organizzative comuni e tentato di comprendere le cause che spingono le agenzie ad ispirarsi ad un medesimo modello nella definizione delle proprie scelte organizzative (2).

Alla luce dell'approccio neoistituzionale (3) che si è adottato in questa ricerca, all'interno del campo organizzativo delle agenzie per il lavoro sono presenti tre fattori che spingono le organizzazioni verso un elevato grado di isomorfismo organizzativo.

Il primo fattore − che negli studi neoistituzionali è riconducibile al cosiddetto percorso coercitivo − è legato al forte condizionamento della legislazione che impone alle agenzie l'adozione di determinate opzioni organizzative. Si pensi, ad esempio, ai requisiti per l'autorizzazione o alle prescrizioni che il Ministero fornisce sul numero e sulle caratteristiche organizzative delle filiali.

Un secondo fattore che spinge verso una somiglianza nelle forme organizzative è quello legato a logiche di imitazione: le società presenti nel comparto tendono, infatti, ad imitare le forme organizzative percepite come quelle che riscontrano un maggiore successo e che sono più "legittimate" dal contesto istituzionale. Da questo punto di vista non si può non sottolineare come le scelte organizzative adottate dalle grandi società internazionali abbiano condizionato ed influenzato, più o meno consapevolmente, le scelte delle società nate in Italia.

Un terzo fattore che alimenta il processo di omogeneità delle scelte organizzative è legato alla presenza, nelle diverse organizzazioni, di soggetti che, possedendo un medesimo background culturale e professionale, tendono ad assumere comportamenti simili e a facilitare l'introduzione di medesimi assetti strutturali. Il comparto delle agenzie per il lavoro è caratterizzato, infatti, da una presenza di manager e dipendenti con caratteristiche professionali e socio-demografiche molto simili. In un certo senso è la stessa legislazione di riferimento che, come si è visto, definendo standard professionali minimi ai quali le società si devono adeguare, influenza tale caratteristica. Il management delle agenzie, infatti, con il suo bagaglio formativo ed esperenziale, caratterizzato da valori, linguaggi e modelli di comportamento condivisi, determinano una maggiore omogeneizzazione trasversale a tutte le organizzazioni.

---

(2) Si veda Consiglio S. e Moschera L., (2001), *Le società di fornitura di lavoro temporaneo in Italia*, Franco Angeli, Milano.

(3) Cfr. Powell e Di Maggio (1983), op. cit.

Il risultato di questo processo, definito "isomorfico" nella letteratura organizzativa, è l'affermazione di caratteristiche organizzative di base comuni alla maggioranza delle agenzie (4) (*Tabella 1*).

La forma organizzativa a cui si ispirano le agenzie per il lavoro è caratterizzata da una struttura funzionale che si articola in due parti principali: la struttura direzionale e la rete delle filiali

La struttura direzionale accentra le scelte strategiche di fondo dell'agenzia ed è composta da una serie di funzioni aziendali preposte alla gestione degli aspetti amministrativi, finanziari, di marketing e commerciali, del personale e dei sistemi informativi.

La rete delle filiali, più o meno diffusa sul territorio, rappresenta, invece, la modalità attraverso cui le agenzie si raccordano con il mercato di fornitura (gli aspiranti lavoratori e i lavoratori inviati in missione) e di sbocco (le imprese clienti e le pubbliche amministrazioni), attivando processi di erogazione dei servizi. Ad ogni singola filiale è affidato, pertanto, il compito di gestire le principali attività di *front office* e, in particolare, quelle connesse all'acquisizione e gestione dei lavoratori e dei clienti, in una specifica area geografica.

In generale, è rinvenibile un elevato grado di accentramento, mitigato da processi di delega alle filiali relativamente alle gestione delle politiche di produzione e di erogazione operativa del servizio, e un frequente ricorso a meccanismi di coordinamento e di integrazione per riportare ad unità la struttura organizzativa articolata funzionalmente e territorialmente.

Tabella 1

Le caratteristiche di base delle agenzie	
Criterio di raggruppamento	Funzionale
Parti fondamentali della struttura	Sede centrale Rete delle filiali
Grado di formalizzazione	Elevato
Meccanismi di integrazione	Comitati, riunioni, *task force,* manager integratori introdotti per dare alla struttura della agenzie un maggiore orientamento al mercato
Grado di accentramento decisionale	Elevato grado di accentramento, mitigato da processi di delega alle filiali, relativamente alle gestione delle politiche di produzione e di erogazione operativa del servizio

(4) Per approfondimenti sui criteri utilizzati per individuare le caratteristiche di base si rimanda a Mintzberg H. (1983), *Structures in Fives, Designing Effective Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs; Gerloff E. A. (1985), *Organizational Theory*, McGraw-Hill; trad.it. (1989), *Strategie organizzative*, McGraw-Hill Italia, Milano; Grandori A. (1995), *L'organizzazione delle attività economiche*, Il Mulino, Bologna.

Il presente paragrafo è, quindi, finalizzato ad illustrare sinteticamente le caratteristiche di base delle agenzie per il lavoro ed è articolato in tre parti: nella prima sono presentate le caratteristiche della struttura direzionale; nella seconda è illustrato l'assetto della rete delle filiali; nella terza, infine, sono descritti i principali meccanismi di coordinamento e di integrazione utilizzati dalle agenzie.

9.2.1 La struttura direzionale

La struttura direzionale è il centro decisionale delle agenzie in cui si concentrano le principali attività strategiche per l'erogazione dei servizi di somministrazione e degli eventuali altri servizi.

La struttura direzionale delle agenzie che hanno partecipato all'indagine è composta, mediamente, da 15 persone.

L'assetto organizzativo della struttura direzionale è composto da un vertice strategico e da una serie di unità funzionali che sono responsabili delle seguenti aree di attività:

- amministrazione e finanza;
- personale;
- paghe;
- sistemi informativi;
- commerciale.

Il vertice strategico

Il vertice strategico rappresenta il nucleo fondamentale per la definizione di tutte le strategie competitive, organizzative e gestionali delle agenzie. Si occupa in particolare della definizione della *mission* aziendale con l'individuazione del *core* business, della pianificazione strategica, del marketing strategico e del coordinamento generale.

Il vertice è fortemente influenzato nella sua composizione e nel suo assetto organizzativo dal modello di *governance* prescelto dall'agenzia.

È possibile individuare due modelli di riferimento:

- un modello "proprietario";
- un modello "manageriale.

Nel modello "proprietario", che caratterizza la quasi totalità delle agenzie di piccolissime dimensioni (agenzie "micro"), il vertice è rappresentato dai soci imprenditori che, forti di esperienze imprenditoriali pregresse, decidono di operare in prima persona nella società. Questo modello si caratterizza per un forte grado di accentramento decisionale che spesso si riflette anche nel coinvolgimento di questi soggetti nella gestione di aspetti operativi. In alcuni casi, infatti, il socio-dirigente cura i rapporti commerciali, soprattutto con i grandi clienti. In generale, l'imprenditore-socio delega esclusivamente attività operative e conserva per sé tutte le decisioni e

le attività strategiche funzionali. In questa tipologia di *governance*, il vertice proprietario è a volte affiancato da manager dipendenti con una specializzazione funzionale (ad esempio nell'area commerciale o in quella del personale).

Il modello "manageriale" si caratterizza, invece, per una netta separazione tra proprietà e management. È questo l'assetto di *governance* privilegiato dalle grandi società e dalla totalità delle agenzie multinazionali. In questi casi, non solo vi sono numerosi processi di delega e un minore accentramento, ma il vertice è anche più grande e strutturato.

Per le società di media dimensione, invece, solitamente si ritrovano forme miste di *governance* con un importante ruolo della componente manageriale.

Un fattore contingente che impatta sull'assetto organizzativo delle agenzie è legato alla matrice proprietaria delle società.

L'assetto proprietario, però, non impatta soltanto sui modelli di *governance* ma anche su altri fattori organizzativi.

Un primo gruppo di agenzie condizionate dal tipo di assetto proprietario è rappresentato dalle grandi società multinazionali. La casa madre, già presente da tempo nel business del lavoro temporaneo in altri paesi del mondo, influenza e condiziona notevolmente le scelte della consociata italiana. Spesso le multinazionali vogliono replicare i modelli organizzativi di successo presenti nelle altre consociate anche in Italia, scontrandosi con le notevoli differenze culturali e soprattutto con quelle legislative. Numerose sono, pertanto, le difficoltà che il management italiano deve affrontare per "negoziare" cambiamenti rispetto al modello imposto. Analogamente le grandi multinazionali condizionano le scelte organizzative indirettamente attraverso processi di influenza "culturale", grazie alla presenza di valori forti implementati dal centro verso le filiali nazionali.

Un altro gruppo di agenzie è rappresentato dalle società controllate da soci già presenti in altri business, più o meno correlati, in Italia. Queste società partono con un considerevole avviamento rappresentato dall'esperienza professionale e manageriale degli imprenditori o della proprietà, soprattutto se in business correlati e, soprattutto, dalla preesistente presenza di una struttura già articolata geograficamente con sedi presenti sul territorio. È il caso, ad esempio, di società come Obiettivo Lavoro o di alcune cooperative di lavoro da poco entrate sul mercato in questo nuovo business. In questo caso l'agenzia ha già una rete di "filiali" da adeguare alla normativa, ma queste sono strutturate, spesso con personale e sistemi informativi già operativi e con procedure ormai sedimentate. Se da un lato ciò può costituire un punto di forza - ad esempio per i minori investimenti iniziali per l'apertura delle filiali o per il portafoglio di clienti potenzialmente interessati alla somministrazione -, dall'altro può rappresentare un ostacolo per una più attenta specializzazione alla fornitura di lavoratori in somministrazione.

Un discorso analogo è quello che si può fare a proposito delle società che hanno tra i soci consulenti del lavoro (o ex consulenti). In alcuni casi la

costituzione dell'agenzia è frutto di una volontà da parte dei soci di entrare nel nuovo business, ma con una struttura molto decentrata. In questo modo i consulenti ripartiscono gli oneri comuni per adempiere alle disposizioni del dettato normativo e gestiscono una o più filiali con un atteggiamento imprenditoriale e con forte autonomia. Si è in presenza di una sorta di "federazione" in cui i nodi della rete, le singole filiali, godono di un'elevata autonomia strategica, decisionale e operativa. In questo caso si rileva l'assenza di fenomeni di collaborazione interfiliale, le strutture sono tendenzialmente molto piatte (due o tre livelli) e nel consiglio di amministrazione (vertice strategico e operativo della società) sono presenti tutti i soci (5). La sede centrale, inoltre, non ha funzioni centralizzate (6); non sono presenti meccanismi di integrazione e coordinamento e si osserva un minor grado di standardizzazione dei processi e delle procedure. In questa forma organizzativa è la filiale che gioca un ruolo centrale. Si rileva, in questi casi, una variante al modello "standard" di filiale (vd. *infra*) che è rappresentata dalla filiale "imprenditrice" caratterizzata da una forte autonomia decisionale. È il singolo socio che, infine, decide in autonomia l'apertura di una nuova filiale nel territorio di sua competenza e gestisce successivamente i compiti di coordinamento e integrazione tra le filiali a lui "affidate".

Le unità funzionali

La funzione amministrativa è presente in tutte le agenzie di media e grande dimensione e si occupa prevalentemente delle attività connesse alla gestione della contabilità dell'agenzia, alla fatturazione, al controllo di gestione ed alla finanza.

Nel corso degli ultimi anni le attività relative al controllo di gestione e agli aspetti finanziari hanno assunto un ruolo molto significativo.

Il progressivo ridimensionamento dei corrispettivi pagati dagli utilizzatori, il problema delle sofferenze da parte dei clienti e i tempi di pagamento molto dilazionati, hanno reso il sistema di controllo di gestione un indispensabile strumento per monitorare la situazione e per fornire al vertice strategico le necessarie informazioni per ridefinire le politiche di prezzo e commerciali oltre che per suggerire le indicazioni necessarie a promuovere azioni sul fronte legale e finanziario.

La funzione amministrativa fornisce il necessario supporto al vertice strategico per delineare le azioni più opportune sul fronte finanziario e cura la gestione dei rapporti con le banche e con i clienti.

La funzione personale è responsabile della gestione delle risorse umane dell'agenzia.

---

(5) È il caso, ad esempio, di una società che ha un presidente e otto amministratori delegati-soci.

(6) Fanno eccezione, a volte, le attività di *pay rolling* che possono essere centralizzate per realizzare economie di scala.

L'ambito di responsabilità della funzione risorse umane è principalmente focalizzato sul personale di struttura delle agenzie. Tale funzione cura, infatti, la programmazione del personale interno, con le attività di determinazione del fabbisogno qualitativo e quantitativo; l'acquisizione delle risorse umane interne e le relative attività di reclutamento e selezione; l'inserimento del personale, con le attività di orientamento, di addestramento e di formazione; lo sviluppo del personale, con le attività di formazione, di valutazione, di mobilità e crescita interna, di incentivazione; le relazioni sindacali, la comunicazione ed il marketing interno.

La gestione degli aspetti connessi alla gestione amministrativa del personale é, invece, solitamente delegata alla funzione preposta alla gestione delle paghe.

La funzione del personale è, invece, poco coinvolta nella gestione dei lavoratori in somministrazione che, da un punto di vista funzionale, rispondono, ovviamente, all'utilizzatore e, da un punto di vista amministrativo, alla funzione che gestisce le paghe.

In molte agenzie si riscontra, però, una posizione che si colloca solitamente all'interno della funzione del personale e si occupa della formazione destinata ai lavoratori in somministrazione e dei rapporti con Formatemp. In alcune agenzie questa posizione assume un ruolo ancora più significativo e risponde direttamente al vertice strategico.

La gestione delle paghe rappresenta un'attività molto rilevante del processo di erogazione del servizio. La gestione amministrativa del lavoratore costituisce, infatti, una componente fondamentale del servizio offerto dalle agenzie per il lavoro. La centralità assunta da tale attività, che generalmente è collocata all'interno della funzione del personale o della funzione amministrativa, è dimostrata dal fatto che essa assume una dignità organizzativa pari alle altre funzioni. Tale attività richiede notevole impegno e tempo nonostante sia facilitata dall'utilizzo di sistemi informativi strutturati *ad hoc* per le società. La complessità deriva, anche, dalle numerose specificità indotte dalla normativa, dalla contrattazione nazionale settoriale e dalla contrattazione operata a livello delle aziende clienti. L'obbligo di retribuire il lavoratore in somministrazione con un livello non inferiore all'omologo lavoratore assunto a tempo indeterminato dall'azienda cliente, comporta numerose difficoltà oggettive per le agenzie per il lavoro.

L'importanza di tale funzione tende a consolidarsi laddove la società decide di offrire il servizio anche a clienti interessati esclusivamente ad esternalizzare la gestione delle paghe dei propri dipendenti.

Nel corso dell'indagine è emerso che alcune agenzie hanno terziarizzato tale funzione, anche se nella totalità dei casi analizzati ci si avvale di società appartenenti allo stesso gruppo aziendale.

La funzione dei sistemi informativi rappresenta un'altra unità organizzativa quasi sempre presente nell'assetto della struttura direzionale.

La funzione di intermediazione e di connessione svolta dalle agenzie tra lavoratori e utilizzatori rende il patrimonio informativo un *asset* di primaria importanza per gli operatori del comparto. Il sistema informativo

diventa uno degli strumenti chiave per garantire che l'insieme delle informazioni e dei dati originati e prodotti nelle varie parti dell'organizzazione si trasformi in conoscenza organizzativa.

L'unità preposta alla gestione dei sistemi informativi si occupa in generale dell'acquisizione, della manutenzione ordinaria e straordinaria e della gestione dei sistemi informativi.

Nelle società di medie e grandi dimensioni tali attività (tranne quelle di manutenzione straordinaria) vengono gestite internamente alla società con personale dipendente. Le altre società di minore dimensione, che non raggiungono significative economie di scala in queste attività, si avvalgono solitamente, invece, di consulenti o società esterne.

Nella struttura direzionale è generalmente presente anche una funzione commerciale che si occupa delle attività di marketing operativo e del coordinamento della rete delle filiali.

Per ciò che concerne le attività svolte da questa funzione si rimanda al paragrafo successivo dedicato all'illustrazione della struttura della rete delle filiali. È comunque necessario sottolineare che l'importanza assunta da tale funzione è dimostrata dal fatto che in diverse agenzie questa unità è coperta *ad interim*, e in maniera permanente, dal direttore generale o dall'amministratore delegato dell'agenzia.

9.2.2 La rete delle filiali

Una delle principali peculiarità organizzative delle agenzie per il lavoro è rappresentata dalla presenza di una rete più o meno diffusa ed articolata di filiali, assimilabili a micro-divisioni che hanno il compito di tutelare gli interessi dell'agenzia in una determinata area geografica.

L'insieme delle filiali rappresenta, infatti, la modalità con cui le agenzie si raccordano al mercato e mettono a punto il proprio servizio. La rete delle filiali si compone di tre parti fondamentali: una struttura di indirizzo per l'erogazione del servizio, rappresentata dall'unità o posizione organizzativa presente nella sede centrale; le unità organizzative di base rappresentate dalle filiali; le posizioni di collegamento tra la struttura di indirizzo e le singole filiali.

La struttura di indirizzo per l'erogazione del servizio

La struttura di indirizzo è composta o direttamente dal vertice strategico o dal responsabile commerciale e da tutto il personale che opera, nella sede centrale, alle sue dipendenze.

L'attività di indirizzo riguarda principalmente la definizione delle politiche di prezzo, di servizio, di presenza sul territorio e di promozione.

Per ciò che attiene alle politiche di prezzo, un aspetto cruciale è quello legato alla determinazione del *mark up* da applicare. La decisione sul margine da operare deve essere coerente con la strategia generale e il posizionamento delle agenzie. La maggior parte delle società opera politiche di *mark up* differenziate in funzione del profilo professionale servito, della

tipologia di utilizzatore (impresa o pubblica amministrazione), dell'area geografica, del potere contrattuale del potenziale cliente (grande o piccola impresa). I livelli inferiori, nella maggioranza dei casi, si devono attenere alle politiche fissate dal vertice e hanno a disposizione, solitamente, esclusivamente una discrezionalità controllata nell'operare sconti o altre formule promozionali (ad esempio nei tempi di dilazione dei pagamenti o nei servizi complementari).

Si rileva, infine, il caso di alcune società in cui la scelta del *mark up* è totalmente delegata al commerciale "periferico", che può contrattare liberamente il margine da offrire al cliente ed è controllato esclusivamente attraverso la fissazione di obiettivi di performance che la filiale deve garantire (solitamente espressi in termini di redditività).

Il responsabile commerciale svolge, inoltre, un ruolo fondamentale nella definizione delle strategie di copertura territoriale e, quindi, nelle scelte connesse all'apertura e chiusura delle filiali. Anche in questo caso si deve mantenere una coerenza con la strategia di copertura territoriale adottata dall'agenzia. La decisione dell'apertura di una nuova filiale è presa nel 92% dei casi dalla sede centrale, anche se frequentemente partecipano al processo in forma consultiva anche i livelli inferiori.

Al responsabile commerciale (figura che si ritrova soprattutto nelle società di non grandi dimensioni) è affidato il compito della gestione dei grandi clienti.

Il responsabile commerciale si occupa, inoltre, dell'attività promozionale e spesso anche della gestione delle pubbliche relazioni e della comunicazione istituzionale.

In generale, le attività di marketing che riguardano l'intera società o l'intero territorio nazionale o quelle che comportano una spesa significativa (ad esempio una sponsorizzazione, anche se locale) vengono gestite dal vertice, mentre quelle che interessano le singole aree territoriali sono delegate alle unità periferiche o ai livelli intermedi, solitamente attraverso l'assegnazione di un budget specifico.

La scelta delle politiche pubblicitarie a livello nazionale è sempre presa dalla sede centrale; nelle sedi locali, invece, i livelli inferiori (responsabile di area e filiale) hanno autonomia nel 58% dei casi nell'ambito di un budget assegnato. Le decisioni sulle attività promozionali e le sponsorizzazioni sono esclusivamente centralizzate nell'77% dei casi, mentre un'ampia autonomia ai livelli inferiori è presente nel 10% dei casi. Anche le attività di relazioni pubbliche e istituzionali sono quasi sempre centralizzate, ma nel 40% dei casi partecipano alle stesse anche i livelli inferiori per le aree di competenza.

Il responsabile commerciale si occupa ,solitamente, anche del sito internet della società, definendone gli aspetti di comunicazione e il livello di profondità delle informazioni contenute.

Tra le attività svolte dal responsabile commerciale rientrano, infine, in alcuni casi anche quelle di supporto al vertice strategico che si sostanziano nelle attività di analisi, segmentazione e quantificazione del mercato (di

sbocco e di fornitura), fondamentali nelle fasi di formulazione della strategia e di pianificazione.

La struttura di indirizzo della rete delle filiali svolge in alcuni casi anche attività a supporto delle singole filiali. Tra queste si ritrovano, ad esempio, quelle di *direct marketing*, spesso gestite con un *call center* centralizzato che poi smista i contatti alle singole filiali sul territorio.

In alcune agenzie è stata rilevata la presenza di attività di *telemarketing* effettuale a livello di sede centrale. Un addetto della funzione commerciale della sede centrale contatta potenziali clienti e fissa appuntamenti per i responsabili commerciali presenti sul territorio interessato.

Le filiali

Le filiali sono le unità organizzative di base di tutte le agenzie per il lavoro e curano gli interessi delle agenzie in determinate aree geografiche.

La attività principali che un'agenzia è chiamata a svolgere sono quelle di tipo commerciale, quelle connesse al reclutamento ed alla selezione dei lavoratori in somministrazione e quelle di carattere amministrativo.

L'attività commerciale consiste nello svolgimento di una serie di compiti quali: la promozione dello strumento del lavoro temporaneo e della società presso i potenziali clienti di una specifica area, l'analisi dei fabbisogni della clientela, la stipula dei contratti di fornitura, la gestione del cliente e le attività di *customer service*.

Le attività di reclutamento, selezione e gestione dei lavoratori temporanei consistono, invece, nella realizzazione di tutti i compiti necessari ad assicurare l'acquisizione delle risorse umane.

Tra le principali attività amministrative gestite a livello di filiale si ritrovano, infine, prevalentemente quelle collegate agli adempimenti formali e al disbrigo delle pratiche burocratiche per ciò che attiene ai rapporti con gli organismi di controllo locali (Ispettorato del lavoro, Inail, Inps, ecc.) e, laddove non sono centralizzate, quelle collegate alla gestione contrattuale e amministrativa delle missioni.

Alcune agenzie per il lavoro attribuiscono alle singole filiali anche alcune attività connesse alla gestione del personale. In particolare possono essere chiamate a partecipare ai processi di reclutamento e selezione di personale interno (addetti commerciali, addetti amministrativi o alla selezione) e a gestire in autonomia un budget formativo teso a qualificare i lavoratori interni reclutati e/o selezionati.

L'assetto organizzativo "standard" della filiale è caratterizzato dalla presenza di tre addetti: il primo si occupa degli aspetti commerciali e solitamente assume la responsabilità della filiale, il secondo cura l'attività di reclutamento e selezione ed il terzo cura le problematiche organizzative.

All'interno delle filiali standard è possibile rinvenire, a volte, un'ulteriore figura professionale, il cosiddetto *in-plant manager*. Spesso questa figura gestisce i rapporti di fornitura caratterizzati da un notevole numero di lavoratori temporanei in missione presso lo stesso sito produttivo di un

unico cliente. L'*in-plant manager* opera all'interno degli spazi produttivi dell'impresa cliente e, solitamente, è chiamato a gestire una serie di attività finalizzate alla *customer satisfaction* e alla cosiddetta *worker satisfaction*. Nel concreto questa figura ha il compito di gestire operativamente i lavoratori temporanei - gestione orari e turni di lavoro, gestione emergenze, gestione amministrativa - e di rispondere in tempo reale alle richieste del cliente.

A livello di singola filiale è presente un elevato grado di formalizzazione e standardizzazione dei processi. Ciò è dovuto principalmente al rispetto di procedure negli adempimenti amministrativi per la gestione del lavoratore inviato in missione (Inps, Ufficio del lavoro, ecc.). La totalità delle agenzie adotta nelle filiali procedure formalizzate. Un ulteriore elemento di standardizzazione è legato all'adozione di una stessa tipologia di sistemi informativi all'interno della rete delle filiali: solo il 2% delle società del campione non ha ancora implementato uno stesso sistema informativo per la gestione delle attività delle filiali. Altri elementi di standardizzazione sono rinvenibili nelle procedure utilizzate nelle attività di reclutamento e selezione: procedure di reclutamento e di comunicazione per il reclutamento; procedure e modelli per la redazione e per l'inserimento dei *curricula* nei database; procedure e tecniche utilizzate per i colloqui di selezione.

La spinta a formalizzare e proceduralizzare l'attività delle agenzie si è ulteriormente rafforzata, nel corso di questi anni, a causa dell'aumento del numero di società che hanno ottenuto una certificazione di qualità (7). Il 43% delle agenzie, che hanno partecipato all'indagine, è infatti certificato, mentre nel 2000 le società certificate erano meno di dieci.

La presenza di una rete intranet o di sistemi informativi per la condivisione delle informazioni tra le filiali permette la condivisione delle basi di dati che le singole filiali autonomamente costruiscono, anche se bisogna sottolineare che tale possibilità è legata ad un preciso atteggiamento strategico delle agenzie nella gestione dei rapporti interfiliale. Atteggiamento che può essere ispirato alternativamente a logiche di competizione o di collaborazione interna.

Rispetto alla ricerca del 2000 è aumentato il grado di collaborazione rinvenibile tra le filiali: il 47% delle società permetteva potenzialmente la condivisione dei dati e solo nel 35% dei casi le filiali si scambiavano spesso o sempre i *curricula* dei candidati, ma in ogni caso erano limitati e non strutturati i sistemi di ricompensa per questo scambio di dati.

A distanza di quasi cinque anni la situazione è cambiata notevolmente: il 98% delle agenzie utilizza lo stesso sistema informativo nelle singole filiali; il 74% delle società ha sistemi informativi che permettono la condivisione dei *data base* delle singole filiali e l'11% è intenzionato a implementare un processo di condivisione.

---

(7) La spinta a ottenere la certificazione di qualità è, spesso, legata alla volontà di accedere a mercati dove tale requisito è richiesto e ritenuto indispensabile dal cliente.

La novità più interessante è rappresentata dal fatto che oggi circa il 24% delle agenzie ha introdotto sistemi, e il 20% sta per farlo, per premiare la filiale che partecipa alla realizzazione della commessa fornendo il lavoratore (vedi anche *infra* nei sistemi di incentivazione).

Lo scambio di nominativi di lavoratori tra le filiali è effettuato spesso, nel 41% dei casi, e sempre nel 31%. Mentre le altre attività oggetto di collaborazione riguardano prevalentemente:

- la formazione (spesso il 43%, sempre il 22%);
- la gestione di clienti comuni (41% e 28%);
- le iniziative di comunicazione e di marketing per la stessa area territoriale (40% e 32%).

Come si evince dai dati, la collaborazione interfiliale deriva quasi sempre dalla possibilità di realizzare economie di scala e sinergie sulla stessa area geografica. In filiali caratterizzate da prossimità geografica, ad esempio, è frequente lo svolgimento congiunto delle attività amministrative e di *back office*, con una o due posizioni comuni. Potenzialmente solo lo scambio di candidati (disponibili a muoversi sul territorio nazionale) è un'attività di collaborazione tra filiali geograficamente distanti.

In ogni caso è quasi sempre rinvenibile la volontà di coordinare da livelli superiori le modalità e l'oggetto di collaborazione tra le filiali: solo nel 34% delle aziende le filiali possono decidere in autonomia il tipo di collaborazione da tenere con altre filiali, dello stesso o di altri territori. Anche se c'è da sottolineare che nel 38% dei casi le società incentivano con strumenti *ad hoc* la collaborazione.

L'assetto organizzativo della filiale può assumere, però, anche diverse configurazioni rispetto a quella standard. Nel corso dell'indagine svolta è emerso, infatti, che le filiali possono assumere tre diversi modelli, ed in particolare:

- il modello della filiale "leggera";
- il modello della filiale "pesante";
- il modello della filiale "sportello".

Questi tre modelli non solo differenziano le agenzie tra di loro, ma a volte coesistono anche all'interno di una stessa agenzie (vd. *infra*).

Alla filiale "leggera" sono attribuite esclusivamente le attività commerciali e quelle di reclutamento e selezione degli aspiranti lavoratori; solitamente tali attività vengono gestite da due posizioni individuali, che si occupano anche del disbrigo delle attività amministrative minime. Le due posizioni svolgono mansioni molto specializzate nella dimensione orizzontale (limitato numero di compiti e ripetitività dell'esecuzione) e hanno una relativa autonomia (soprattutto il responsabile commerciale) nelle modalità di svolgimento dei compiti, ma sempre all'interno delle politiche definite a livello centrale. Quasi sempre, inoltre, il responsabile commer-

ciale è anche il responsabile della filiale con compiti di coordinamento delle altre posizioni presenti.

La filiale "pesante" si caratterizza, invece, per la presenza di numerose posizioni che si affiancano alle figure di base svolgendo le stesse attività. Solitamente si ritrovano in quelle aree geografiche caratterizzate da un mercato di sbocco "florido" e in cui è elevato il numero di contratti della filiale. È una scelta organizzativa che può costituire la premessa per una strategia di "gemmazione" di filiale o, altresì, è consapevolmente adottata dalle agenzie per realizzare economie di scala. Le filiali "pesanti" arrivano a impiegare anche fino a 10-12 dipendenti e hanno solitamente un budget e un'autonomia decisionale nelle politiche di marketing superiori a quelle delle filiali standard. Il responsabile della filiale pesante è frequentemente coinvolto nella selezione degli addetti di filiale, in quanto la Direzione Centrale lascia alle filiali l'attività di pre-selezione o, in alternativa, coinvolge la filiale nella scelta dei candidati preselezionati dal centro.

L'ultima tipologia di filiale presente nel panorama italiano delle agenzie è la filiale "sportello". In questa unità organizzativa si ritrova la presenza di un'unica posizione individuale che si occupa dell'attività di raccolta dei *curricula* e della cura degli aspetti amministrativi. Questo tipo di filiale è "supportata" da alcune figure (procacciatori, segnalatori ecc.) che hanno il compito di segnalare all'agenzia la presenza di aziende interessate ad avvalersi dei suoi servizi. Tali figure non rientrano nell'organico dell'azienda, ma svolgono un ruolo di catalizzatore nei rapporti commerciali tra imprese ed agenzie in cambio di premi ed incentivi commisurati al numero di imprese messe in contatto con l'agenzia e soprattutto al giro di affari attivato.

Il motivo che spinge le agenzie a aprire filiali "sportello" è principalmente connesso alla volontà di sondare il mercato in una determinata area geografica, con un limitato investimento finanziario, prima di arrivare ad una maggiore strutturazione della filiale. In altri casi, invece, la ragione che spinge le agenzie a creare sportelli è connessa al bisogno di migliorare e sviluppare l'azione di reclutamento e selezione.

Le modalità di raccordo tra sede centrale e filiali

La struttura della rete delle filiali che caratterizza l'organizzazione delle agenzie per il lavoro è completata, in diversi casi, dalla presenza di una serie di livelli organizzativi intermedi che garantiscono il necessario raccordo tra l'unità di indirizzo presente nella struttura direzionale e le varie filiali (*Tabella 2*).

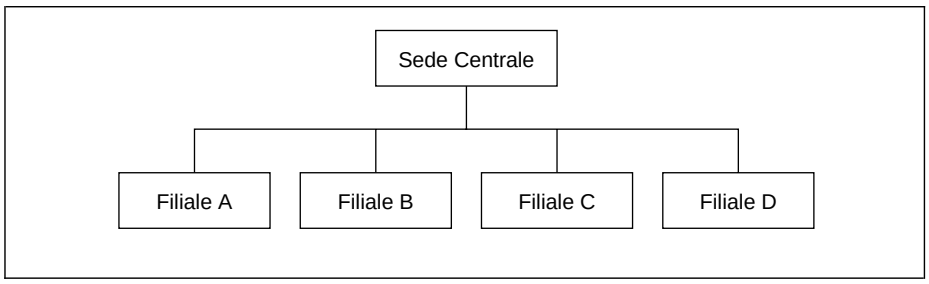
Il numero di livelli intermedi presenti all'interno della struttura commerciale è funzione del numero e del grado di dispersione territoriale delle filiali di un'agenzia. Di conseguenza, tanto maggiore è il numero e la dispersione delle filiali, tanto più numerosi saranno i livelli intermedi presenti all'interno della struttura commerciale.

Tabella 2

Numero di livelli intermedi della struttura commerciale	
Numero livelli intermedi	**N° agenzie**
Nessun livello intermedio	64%
Un livello intermedio	22%
Due livelli intermedi	14%

Dall'indagine svolta è emerso che il 64% delle agenzie che hanno partecipato alla ricerca non ha introdotto alcun livello intermedio tra la sede centrale e le filiali. La maggioranza delle agenzie presenta, infatti, una struttura piatta in cui le filiali dipendono direttamente dall'unità di indirizzo collocata all'interno della sede centrale.

Schema 1 – **Strutture con nessun livello di coordinamento intermedio**

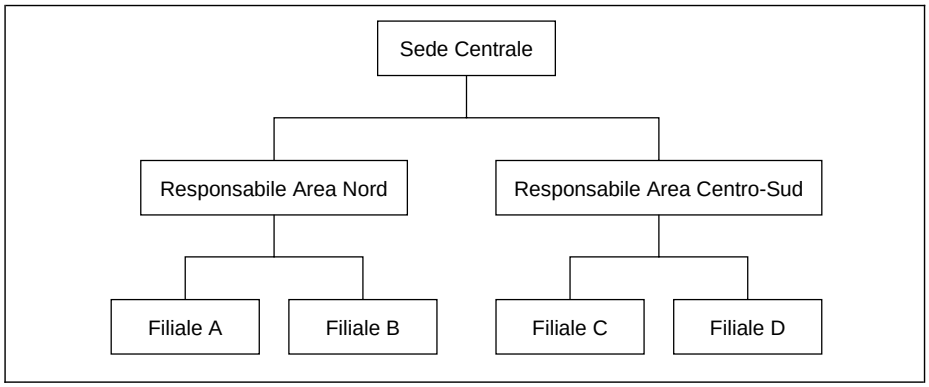


Solitamente le agenzie che adottano tale modello sono quelle di piccola dimensione, quelle con approccio specialista e quelle concentrate in specifiche aree geografiche. Rispetto all'indagine realizzata nel corso del 2000 il numero di agenzie con assetti piatti è significativamente aumentato, dal 46% al 64%. Se da un lato tale dato fa rilevare l'entrata nel comparto italiano di nuove società di piccole dimensioni, dall'altro sottolinea anche l'esigenza che hanno molte agenzie di dotarsi di strutture snelle, piatte e con un elevato grado di accentramento. È interessante, inoltre, evidenziare che nelle agenzie in cui non esistono livelli intermedi, la sede centrale svolge anche le funzioni caratteristiche della filiale e ciò allo scopo di limitare al massimo gli investimenti necessari per entrare nel comparto.

Il 22% della agenzie che hanno partecipato all'indagine, invece, ha introdotto un livello intermedio tra la sede centrale e le filiali. Nell'indagine svolta nel 2000, al contrario, il numero di agenzie con tale assetto era pari al 43%. Questo tipo di assetto è solitamente adottato da società di medie/grandi dimensioni, presenti con un gran numero di filiali, o da società che hanno un elevato tasso di dispersione territoriale delle filiali. Le società con queste caratteristiche inseriscono unità, o posizioni organizzative, per meglio coordinare le filiali decentrate sul territorio. Generalmente si introdu-

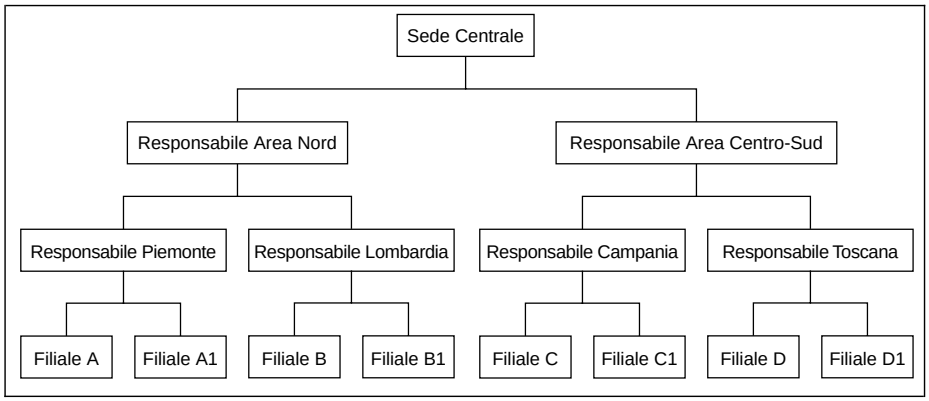
cono unità organizzative responsabili gerarchicamente delle filiali di una regione (8). Nei casi in cui le regioni sono particolarmente importanti, o presentano un considerevole numero di filiali, possono essere costituite più unità per la stessa regione (*Schema 2*).

Schema 2 – **Strutture con un livello di coordinamento intermedio**



La diffusione della seconda tipologia strutturale si accompagna ad un aumento del grado di formalizzazione e dei meccanismi di coordinamento. Più formalizzati risultano i processi di pianificazione, i rapporti tra i diversi livelli e tra le singole filiali.

Schema 3 – **Strutture con due livelli di coordinamento intermedio**



(8) Cfr. Butler R. (1991), *Designing Organizations: A Decision-Making Perspective*, International Thompson Business Press, London; trad. it. (1998), *Progettare le organizzazioni*, McGraw-Hill Italia, Milano; Thompson J. D, (1967), *Organizations in Action*, McGraw-Hill,; trad. it. (1967), *L'azione organizzativa*, Isedi, Torino; Mintzberg H. (1979), *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall, Englwood Cliffs; trad. it. (1985), *La progettazione delle organizzazioni*, Il Mulino, Bologna.

Il 14% delle agenzie, infine, ha introdotto due livelli di coordinamento intermedio tra la sede centrale e le singole filiali (*Schema 3*). In questo caso le agenzie hanno inserito un ulteriore livello di coordinamento tra la sede centrale ed i responsabili regionali. Questo tipo di assetto è tipico delle grandi aziende multinazionali, in cui maggiori sono le esigenze di coordinamento e di realizzazione di economie di scala e sinergie nella rete territoriale.

9.2.3 I meccanismi di coordinamento e di integrazione

Le numerose interdipendenze presenti in una tipologia di organizzazione caratterizzata da un'elevata dispersione e articolazione, con una sede centrale strutturata per funzioni e una rete di vendita articolata geograficamente, hanno spinto le agenzie ad introdurre meccanismi di coordinamento e di integrazione.

In particolare le agenzie, per assicurare il necessario coordinamento tra la sede centrale e la rete delle filiali e l'integrazione all'interno della rete stessa, ricorrono ai seguenti strumenti:

- meccanismi di collegamento;
- sistema informativo;
- controllo di gestione.

I meccanismi di collegamento

Il ricorso a meccanismi di collegamento (9) è finalizzato a risolvere e gestire le numerose interdipendenze tra le attività e le unità organizzative che non vengono risolte con la costituzione della macrostruttura e l'individuazione delle responsabilità nei livelli gerarchici.

Tali meccanismi vengono adoperati per rispondere a esigenze sia temporanee (ad esempio, la costituzione di una *task force* per implementare un nuovo sistema informativo o lanciare un nuovo servizio) sia permanenti, nel tentativo di risolvere, ad esempio, i problemi legati ad una strategia di diversificazione o per gestire un servizio specialistico, un cliente o una tipologia di clienti importanti.

Le agenzie per il lavoro che hanno partecipato all'indagine fanno ricorso a numerosi meccanismi di collegamento (*Tabella 3*).

Il meccanismo di collegamento più utilizzato è il gruppo di lavoro temporaneo, o *task force*, utilizzato da circa il 61% delle agenzie. Le *task force* vengono costituite per risolvere problematiche temporanee legate a diverse esigenze più o meno strategiche e rimangono in vita fino alla risoluzione del problema o al raggiungimento degli obiettivi del progetto.

---

(9) Cfr. per approfondimenti sui meccanismi di collegamento Martinez M. (2000), L'azienda, in Mercurio R. e Testa F., Organizzazione. Assetto e relazioni nel sistema di business, Giappichelli, Torino.

Tabella 3

I meccanismi di collegamento utilizzati dalle agenzie	
Meccanismi di collegamento	**N° agenzie**
Gruppi di lavoro temporanei (*Task force*)	61%
Responsabili grandi clienti (*Key account manager*)	45%
Comitati	41%
Responsabili servizi specialistici	32%

Questi meccanismi di integrazione sono stati utilizzati per risolvere, ad esempio, le problematiche derivanti dai cambiamenti della normativa o per l'applicazione dei cambiamenti derivanti dalla contrattazione collettiva nazionale settoriale. I gruppi temporanei sono, solitamente, composti da personale "operativo" e non manageriale che può apportare al gruppo la propria competenza tecnica specialistica alla risoluzione del problema.

Molte agenzie ricorrono a questo strumento per studiare e valutare l'impatto della nuova normativa sulle strategie e sull'organizzazione dell'agenzia. Anche la necessità di introdurre o implementare nuovi sistemi informativi ha spinto le agenzie a costituire *task force* funzionali.

Anche le riunioni sono strumenti molto adoperati, soprattutto con finalità informative. Frequente è il ricorso alla riunione nella struttura commerciale e l'effettuazione di *convention*, una o due volte l'anno, sempre con finalità informative e per fare "squadra". È molto sentito, soprattutto per le società di grandi dimensioni molto disperse sul territorio, il problema del *committment*, del coinvolgimento dei dipendenti sulla *mission* aziendale e della condivisione dei "valori" comuni.

Il 45% della agenzie che hanno partecipato all'indagine afferma di fare ricorso a responsabili di grandi clienti (*key account manager*).

I responsabili dei grandi clienti hanno un importante ruolo di integrazione soprattutto quando operano il coordinamento tra le esigenze di un cliente di grandi dimensioni presente con più unità produttive in diverse aree geografiche e l'erogazione del servizio effettuata da differenti filiali lontane geograficamente. A volte, piuttosto che occuparsi di un singolo cliente, si focalizzano su segmenti di mercato specialistici o soprattutto su tipologie di clienti. È il caso dei responsabili per la Pubblica Amministrazione che monitorano le gare su tutto il territorio nazionale e supportano la filiale locale nella formulazione dell'offerta e nei rapporti con il committente. Un'altra attività dei responsabili della Pubblica Amministrazione è quella di gestire i rapporti con gli altri membri delle associazioni temporanee di imprese che molte società costituiscono per partecipare alle gare pubbliche.

Tra gli strumenti di integrazione permanenti è da segnalare il significativo ricorso (nel 41% delle agenzie) al comitato: un gruppo di lavoro,

dotato di potere decisionale, chiamato a risolvere problematiche permanenti e ricorrenti come, ad esempio, la formulazione della strategia, la definizione del budget, la fissazione degli obiettivi di performance, ecc.. In molti casi, il ricorso al comitato è analogo a quello dei gruppi di lavoro temporanei, ma è finalizzato alla risoluzione di problematiche non operative, ma strategiche. Partecipano ai comitati, solitamente, il vertice strategico e le posizioni manageriali di alto livello.

Il 32% delle agenzie per il lavoro ha recentemente introdotto all'interno della propria struttura alcune posizioni che hanno la responsabilità di curare lo sviluppo e l'erogazione di nuovi servizi specialistici (*permanent placement*, collocamento e mediazione, *outplacement*). Queste figure hanno l'obiettivo di assicurare, all'interno di una struttura che ha scelto come base di raggruppamento la funzione e le aree geografiche, una maggiore attenzione alle specificità dei diversi servizi offerti dall'agenzia (vedi *infra* per approfondimenti).

Il sistema informativo

La gestione e il coordinamento del flusso delle informazioni rappresenta un importante strumento di coordinamento e di integrazione, in quanto facilita i processi di comunicazione e permette la condivisione di informazioni utili a tutte le unità della struttura (10). L'utilizzo dei sistemi informatici impatta, inoltre, anche sui livelli di standardizzazione nelle società.

L'architettura informatica di un'agenzia rappresenta un punto di forza per la strategia competitiva e organizzativa della società, oltre a essere una scelta importante per gli ingenti investimenti richiesti per la sua strutturazione, gestione e manutenzione. Nel 33% dei casi è presente, a livello di sede centrale, un'unità organizzativa (che impiega fino a quattro posizioni individuali) che governa i sistemi informatici dell'agenzia.

Dal punto di vista della tipologia informativa, è possibile individuare tra gli "strumenti" maggiormente utilizzati dalle agenzie:

- i siti web aziendali;
- i sistemi *data-warehouse* per la gestione dei database informativi con dati su candidati, aziende, potenziali clienti, lavoratori già mandati in missione, aziende clienti;
- le reti Intranet di collegamento tra più posizioni all'interno dell'agenzia; ad esempio tra sede centrale e filiali, tra filiali, tra diverse funzioni aziendali nella sede centrale, ecc.;
- i sistemi informativi tradizionali e i relativi sottosistemi; come ad esempio il sistema informativo del personale, quello amministrativo-contabile, quello creato *ad hoc* per la gestione della missione di lavoro, ecc.

(10) Cfr. Martinez M., 2005, Organizzazione, informazioni e tecnologie, Il Mulino, Bologna.

L'85% delle agenzie dispone di un sito internet (al momento della rilevazione 2 società avevano il sito in aggiornamento), anche se si rileva una elevata eterogeneità tra gli stessi. Alcune società, soprattutto quelle di recente costituzione, non hanno un sito internet strutturato: sono disponibili poche pagine o molte sezioni del sito risultano ancora in costruzione. Esistono poi siti con una "dotazione" di base di tipo informativo: presentazione dell'agenzia, una sezione dedicata alla presentazione dell'offerta, una sezione sui contatti commerciali e l'elenco delle filiali presenti sul territorio. L'estremo opposto è caratterizzato, invece, da siti con un notevole numero di pagine con: presentazione dell'azienda, con eventuali dati economici e di performance dell'agenzia e del gruppo di riferimento, laddove presente; riferimenti legislativi sui servizi erogati; rassegne stampa; sezioni dedicate all'inserimento dei *curricula*; presentazione delle offerte di missioni per i candidati lavoratori; elenco e recapiti delle filiali; informazioni per le aziende potenziali clienti.

Il sito internet offre, nel 71% dei casi, agli aspiranti lavoratori temporanei la possibilità di inserire il proprio *curriculum* direttamente in rete, per un successivo primo contatto con la filiale più vicina. In alcune società non è previsto un format per l'inserimento, ma solo un breve modello per prendere contatto, in un momento successivo, direttamente con l'aspirante lavoratore.

In virtù del forte decentramento organizzativo a livello di filiale territoriale, il sistema informativo gestisce le transazioni informative tra il vertice strategico e le filiali e tra le singole filiali al fine di migliorare i livelli di comunicazione, di integrazione e di intermediazione. Si è in presenza, quindi, di un sistema informativo che governa una rete interna e che è ispirato a logiche di collaborazione tra le unità della rete. È finalizzato principalmente a garantire la messa a disposizione dei dati in database condivisi, caratterizzati dal libero e autonomo accesso da parte di tutte le unità della rete.

Il sistema informativo costituisce uno strumento fondamentale per implementare le logiche di collaborazione tra le singole filiali (11). Nella fase di nascita del campo, infatti, sebbene quasi tutte le agenzie propendevano per un approccio collaborativo, nei fatti non tutte erano in grado di implementarlo a causa di barriere tecnologiche. Non tutte, infatti, nel 2000 avevano progettato e realizzato le necessarie infrastrutture tecnologiche, come reti intranet o sistemi *data warehouse*, in grado di assicurare l'interoperabilità dei database delle singole filiali.

A sottolineare l'importanza dei sistemi informativi come infrastruttura fondamentale nei processi di erogazione del servizio e di coordinamento organizzativo, si noti come il 75% delle società abbia implementato sistemi informativi realizzati *ad hoc* (nel 2000 il 47%), mentre il restante 25% ha optato per una customizzazione di pacchetti standard. La gestione del

(11) Sui vantaggi degli IOS cfr. Malone T. W., Yates J. e Benjamin R. I. (1987), "Electronic Markets and Electronic Hierarchies", *Communications of ACM*, vol. 30, n° 6, June.

lavoratore da mandare in missione e le relative informazioni per la funzione commerciale e amministrativa rappresenta la specificità che differenzia il sistema informativo di una agenzia da analoghi sistemi operanti in aziende di servizio.

Significativa è anche la presenza di una rete intranet: il 63% (il 53% nel 2000) delle agenzie dispone di una rete più o meno articolata, il 17% ha in cantiere una sua realizzazione e solo il 20% non dispone né ha intenzione di creare alcuna rete. Anche in questo caso, sono assenti società che utilizzano pacchetti standard, mentre il 10% ricorre a customizzazioni e ben il 90% a prodotti realizzati *ad hoc* per le esigenze della società.

La rete intranet è principalmente utilizzata come strumento di comunicazione interna (91% dei casi), come strumento di condivisione di informazioni (86% dei casi) e per il *mailing* intra-aziendale; ben il 46% delle società la utilizza, invece, anche per condividere budget e altre informazioni economico-finanziarie. Più limitato è il ricorso alla rete intranet per l'effettuazione di riunioni a distanza (un solo caso rilevato) o per permettere ad alcuni dipendenti di effettuare il telelavoro.

Meno importante è la realizzazione *ad hoc* degli altri sottosistemi informativi, come ad esempio quello del personale interno o l'amministrativo-contabile, che non necessitano di particolari customizzazioni rispetto ai sistemi tradizionali. Maggiore è, pertanto, in questi casi il ricorso a pacchetti standard o al massimo customizzati.

Il controllo di gestione

Il controllo di gestione e gli strumenti di incentivazione e valutazione ad esso collegati rappresentano un importante strumento di coordinamento. L'assegnazione a cascata di un obiettivo e la sua articolazione nei vari livelli della struttura rappresentano, ad esempio, uno strumento utilizzato per permettere una maggiore autonomia alle unità periferiche, limitando il controllo diretto e gerarchico sulle singole azioni intraprese dai dipendenti. Il controllo della performance è, infatti, il meccanismo di pianificazione più coerente ad essere utilizzato nelle strutture in cui sono presenti unità territoriali dotate di elevata autonomia operativa. Esso, infatti, consiste nella scomposizione degli obiettivi generali della agenzia in sub-obiettivi da assegnare a cascata alle singole unità decentrate (responsabili di area e responsabili di filiale). In tal modo si lascia alle unità decentrate un'ampia autonomia nella scelta delle azioni e delle modalità necessarie per il raggiungimento degli obiettivi assegnati. Nel concreto, quindi, all'inizio di ogni anno la sede centrale definisce gli obiettivi che intende raggiungere, esprimibili principalmente in termini di redditività, di livelli di fatturato, di quota di mercato, numero contratti, numero di nuove filiali, diffusione territoriale, numero ore di missione. Una volta fissati gli obiettivi complessivi la sede centrale attribuisce i target che le diverse aree che compongono la rete commerciale sono chiamate a raggiungere e che possono essere quantificati principalmente in termini di redditività, se le diverse unità

della rete commerciale vengono considerate come centri di profitto, o in termini di fatturato se le stesse vengono considerate come centri di ricavo. Analogamente e successivamente, all'interno di ogni singola area i sub-obiettivi verranno scomposti e attribuiti alle singole filiali territoriali. La fissazione degli obiettivi in alcuni casi segue logiche esclusivamente di tipo *top down*, in altri è frutto di un più marcato processo di negoziazione tra il vertice e le unità decentrate.

A livello della sede centrale è, inoltre, fondamentale conoscere le informazioni relative alle performance delle diverse unità operative, sia ai fini di un più corretto e preciso processo di formulazione della strategia, sia per l'assegnazione dei budget e degli obiettivi alle singole filiali, a gruppi di filiali dello stesso territorio, a singoli area manager e *key account*.

Il sistema di controllo di gestione rappresenta, pertanto, l'infrastruttura di base per poter inserire sistemi di valutazione per l'incentivazione - strutturati sul modello del *Management by Objectives* - e finalizzati a stimolare maggiormente le unità periferiche al raggiungimento di elevati livelli di performance.

Per una corretta gestione dei rapporti di collaborazione e/o competizione tra le filiali, ma soprattutto per favorire logiche cooperative tra filiali di una medesima area territoriale è molto frequente, ad esempio, l'utilizzo di sistemi di incentivo e premio legati alla produttività delle singole filiali e di gruppi di filiali.

9.3 I fattori di mutamento

Il comparto delle agenzie per il lavoro, così come ampiamente illustrato nel corso dei precedenti capitoli, vive una fase di trasformazione che impone a tutti gli operatori di riconsiderare i propri assetti organizzativi e richiede capacità di implementare processi di cambiamento organizzativo.

Numerosi sono i fattori che sollecitano le agenzie ad avviare processi di cambiamento organizzativo. In un contesto competitivo mutevole ed imprevedibile la capacità di gestire i cambiamenti costituisce, ormai, per tutte le imprese una capacità determinante per il raggiungimento del vantaggio competitivo. I processi di cambiamento organizzativo sono sollecitati sia da spinte provenienti dall'interno della società che da spinte che si manifestano nel contesto competitivo in cui operano le imprese.

Nel corso del biennio 2002-2003, i risultati economici negativi che hanno caratterizzato il comparto hanno spinto alcune agenzie a ridefinire il proprio assetto organizzativo attraverso azioni di ristrutturazione e, a volte, di ridimensionamento. Diverse agenzie, nel corso di questi anni, hanno dovuto attuare processi di riduzione del personale e di chiusura di filiali. Tali modifiche, però, rappresentano attività di cambiamento di ordinaria amministrazione realizzate all'interno di ogni società.

Ci sono, tuttavia, una serie di elementi di mutamento che impongono un più radicale ripensamento delle scelte organizzative delle agenzie per il

lavoro italiane e, in particolare, tre sono i fattori di cambiamento più rilevanti:

- la modifica della normativa;
- la tendenza ad incrementare il grado di specializzazione da parte delle agenzie;
- la necessità di gestire le operazioni di acquisizione.

Un primo significativo elemento di mutamento è legato alla radicale modifica della normativa intervenuta nel corso del 2003. La riforma del mercato del lavoro promossa dal Governo italiano ha, infatti, modificato le "regole del gioco" introducendo modifiche non soltanto sulle modalità di regolamentazione del comparto del lavoro in somministrazione, ma anche incidendo, in modo a volte profondo, sugli altri strumenti concorrenti (tempo determinato, *part time* ecc.). Il nuovo assetto normativo ha spinto le agenzie a ridefinire le proprie politiche commerciali, ma soprattutto a riconsiderare il proprio posizionamento sul mercato. In particolare, l'eliminazione dell'esclusività dell'oggetto sociale ha sollecitato gli operatori presenti nel comparto a riconsiderare le proprie strategie di diversificazione. L'intervento normativo ha, infatti, sollecitato le agenzie, così come evidenziato nel capitolo 8, a candidarsi come operatori polifunzionali, piuttosto che a rimanere agenzie focalizzate sul servizio di somministrazione del lavoro. Questo mutamento di rotta strategico impone un parallelo cambiamento organizzativo. Le agenzie devono, infatti, comprendere in che modo è necessario intervenire sulla struttura organizzativa per riuscire ad erogare i nuovi servizi aggiuntivi che si intendono offrire alla clientela.

La rimozione dell'esclusività, però, rappresenta un problema organizzativo anche per le imprese che già nel passato avevano scelto di diversificare attraverso l'apertura di nuove società. In questo caso il problema ha un taglio più societario e consiste nel comprendere se sia più opportuno mantenere in vita le società precedentemente costituite o se fare confluire tutte le attività all'interno dell'agenzia generalista.

Un secondo fattore di cambiamento è legato alla tendenza ad incrementare il livello di specializzazione da parte delle agenzie per il lavoro italiane. Nel corso dell'indagine è emerso che il comparto italiano è ancora largamente caratterizzato da agenzie che adottano un approccio indifferenziato, limitato è il numero di agenzie *multistrategy*, pochissime sono, infine, le agenzie specialiste.

La volontà di creare strutture specializzate è considerata una strategia necessaria per entrare in segmenti di mercato più redditizi e per migliorare, quindi, i propri risultati economici. Da questo punto di vista la guerra di prezzo che caratterizza lo scenario competitivo rappresenta un ulteriore incentivo ad intraprendere questa strada. Per poter implementare tale strategia, però, sono necessari interventi organizzativi in grado di dare concretezza a tale scelta. Da questo punto di vista si è già sottolineato nel Capitolo 8, come numerose sono le agenzie che pur dichiarandosi *multi-*

strategy non hanno ancora evidenziato nella propria struttura organizzativa alcun tipo di reale mutamento (12).

Un terzo fattore di mutamento che incide sulle scelte organizzative è legato ai processi di acquisizione che si stanno realizzando all'interno del comparto. L'analisi degli indicatori strutturali ha, infatti, evidenziato l'importanza assunta nel comparto dalle economie di scala ed il management delle agenzie ha dimostrato, nel corso delle interviste realizzate, di vedere nelle strategie di crescita dimensionale una condizione necessaria per potere competere con successo. L'acquisizione, da questo punto di vista, è considerata la modalità più rapida per poter incrementare la propria dimensione e migliorare i propri parametri di performance.

La realizzazione di un'operazione di acquisizione comporta però un profondo processo di cambiamento organizzativo, soprattutto se l'agenzia acquisita è di medie dimensioni. Questo tipo di operazioni spinge le agenzie da un lato a valutare se mantenere in vita il marchio della società acquisita, ma dall'altro soprattutto a gestire il processo di integrazione organizzativa delle due strutture. Tale processo impone manovre di integrazione e di accorpamento di funzioni centralizzate e scelte di ridefinizione dell'assetto della struttura commerciale.

Tra i fattori di mutamento è necessario, infine, richiamare la tendenza che si manifesta in alcune agenzie italiane ad intraprendere strategie di internazionalizzazione. Rispetto ai fattori precedentemente illustrati la forza di impatto di questa tendenza è di gran lunga meno significativa ed indubbiamente eserciterà, nel breve periodo, un impatto organizzativo meno rilevante.

9.4 Le risposte organizzative

L'indagine realizzata nel corso dei primi mesi del 2005 ha evidenziato che le agenzie del comparto sono consapevoli che il mutato scenario competitivo impone cambiamenti organizzativi significativi. Nel descrivere le proprie percezioni sull'evoluzione dell'offerta, la maggioranza dei manager intervistati ha mostrato la consapevolezza che il comparto sarà caratterizzato da drastici cambiamenti che si ripercuoteranno in modo diretto sulle scelte organizzative delle agenzie (13).

L'analisi dell'assetto organizzativo attuale delle agenzie, però, evidenzia che il comparto è ancora in una fase di studio e di valutazione delle mosse più opportune da prendere; la maggior parte delle agenzie ha, infatti, un atteggiamento "attendista" non avendo ancora deciso in che modo modificare la propria struttura. Emergono, però, dei segnali di cambiamento da parte di alcune società che dimostrano una maggiore rapidità nel cogliere i fattori di mutamento e posseggono una precisa visione strategica e di scenario.

---

(12) Nel capitolo 8 queste agenzie sono state definite *multistrategy* embrionali.

(13) Per un approfondimento si veda il Capitolo 7.

Nel prosieguo del paragrafo si intende, quindi, illustrare gli orientamenti organizzativi che le agenzie stanno seguendo per adeguare la propria struttura organizzativa ai tre principali fattori di mutamento che interessano l'arena competitiva e modificano lo scenario del comparto:

- la tendenza alla diversificazione;
- la tendenza alla specializzazione;
- la problematica delle acquisizioni.

9.4.1 Le risposte organizzative alla strategia di diversificazione

La strategia che più delle altre imprime una "varianza" nelle caratteristiche organizzative di base delle agenzie è sicuramente quella legata alla diversificazione del business. In generale, però, si rileva la tendenza da parte di tutte le agenzie a non limitare le proprie opportunità di business; la maggior parte, però, ha un atteggiamento "attendista", motivato dalla volontà di comprendere la reale diffusione di alcuni di questi nuovi strumenti sul mercato del lavoro italiano.

Prima di analizzare con un grado di maggiore dettaglio i comportamenti organizzativi adottati dalle singole agenzie è necessario riprendere, sinteticamente, le scelte di diversificazione che le agenzie dichiarano di voler intraprendere alla luce delle intenzioni rilevate nel corso delle interviste e dalla lettura dei questionari compilati dal management.

Il 94% delle società eroga, o ha intenzione di farlo, servizi di formazione. Tale scelta è motivata anche dal fatto che, già prima della nuova normativa, la formazione rappresentava un importante servizio complementare offerto dalle ex società di fornitura di lavoro temporaneo, che erano incentivate, inoltre, a "recuperare" l'onere del 4% versato a FormaTemp.

Sempre pari al 94% sono le società che offrono servizi di reclutamento e selezione. Le agenzie ritengono, infatti, di disporre della strumentazione e delle professionalità per svolgere fin da subito queste nuove attività. C'è da dire, però, che adeguamenti nelle professionalità sono necessari soprattutto per collocarsi nel segmento di profili professionali di medio e alto livello. Inoltre, per questi profili, in alcuni casi, potrebbe essere necessario operare una differenziazione nel *brand* utilizzato, per diminuire la "confusione" con il reclutamento per il lavoro in somministrazione.

Un discorso analogo si può fare per le attività di collocamento e mediazione, a cui è interessato il 60% delle agenzie. Un altro servizio che numerose società (l'86%) intendono offrire è quello dello *staff leasing*, mentre atteggiamenti più "prudenti" si rilevano per i servizi di *outplacement* (51%) e di *outsourcing* (60%).

Le agenzie possono erogare i servizi diversificati attraverso diverse modalità (*Tabella 4*):

- direttamente, con soluzioni interne alla società;
- con una società controllata dall'agenzia;

- con una società controllata dal gruppo o dalla casa madre;
- in collaborazione con un'altra società specializzata;
- utilizzando forme miste.

Tabella 4

Le modalità per l'erogazione dei servizi per le agenzie polifunzionali					
	Con soluzioni interne alla società	**Con società controllata**	**Con società controllata dal gruppo**	**In collaborazione con altra società**	**Forme miste**
Staff leasing	100%	no	no	no	no
Collocamento e mediazione	89%	no	no	11%	no
Reclutamento e selezione	85%	6%	si	si	9%
Outplacement	71%	6%	6%	6%	11%
Outsourcing/appalto	47%	32%	5%	11%	5%
Formazione	30%	40%	10%	17%	3%

In linea di massima si evidenzia la tendenza a sviluppare i servizi diversificati all'interno della agenzia, piuttosto che avvalendosi di società esterne costituite *ad hoc* o in collaborazione con altre aziende.

Lo *staff leasing* è il servizio che tutte le agenzie intendono erogare direttamente; nessun operatore, infatti, ha previsto di offrire tale servizio avvalendosi di altre società costituite appositamente. Questa scelta è motivata dalla forte similitudine che esiste tra il servizio di *staff leasing* e quello di somministrazione.

Leggermente più bassa è la percentuale di aziende che gestisce o gestirà "in casa" le attività di collocamento e mediazione (89%), mentre ricorrerà ad accordi di collaborazione l'11% delle agenzie.

Anche il reclutamento e la selezione è un servizio che la maggior parte delle agenzie intende realizzare direttamente (l'85%), mentre il 6% ricorre o ricorrerà ad un'altra società del gruppo.

Percentuale significativa è anche quella delle società che intendono gestire in proprio le attività di *outplacement* (il 71%). Il 12% delle agenzie, ricorrono o ricorreranno, ad altre società controllate direttamente o controllate dal gruppo di appartenenza, nei restanti casi ci si affiderà a forme miste o alla collaborazione con altre aziende.

Un dato in controtendenza rispetto agli altri servizi riguarda le modalità di gestione delle attività formative: decidono di avvalersi di una società controllata (direttamente o attraverso il gruppo) specializzata ben il 50%

delle società. Tale dato esprime probabilmente la volontà di ricercare una maggiore specializzazione funzionale in una società che si può proporre anche indipendentemente sul mercato per offrire servizi di formazione. Ma questa tendenza trova origine anche dalle esigenze della vecchia normativa che già imponeva la contribuzione del 4% del fatturato per attività formative e, pertanto, stimolava le agenzie a costituire divisioni o società specializzate per realizzare maggiori economie di scala, offrendo servizi di formazione anche per altre imprese e, in tal modo, recuperare il contributo.

A prescindere dal tipo di approccio organizzativo che le agenzie sceglieranno di seguire si pone, comunque, un problema connesso allo sviluppo di nuove professionalità, necessarie per offrire servizi che richiedono competenze diverse rispetto a quelle utilizzate per la somministrazione.

Tra le agenzie che scelgono di offrire servizi diversificati inserendo cambiamenti organizzativi nella struttura originaria e non avvalendosi, quindi, di società esterne, differenti possono essere le modalità organizzative prescelte.

Le società, infatti, possono gestire in diverso modo la diversificazione: adottando approcci *soft* o attraverso l'introduzione di soluzioni più strutturate.

La soluzione più "leggera" è quella legata all'inserimento di uno o più responsabili di prodotto: manager integratori che dal centro coordinano il servizio da offrire e fanno da interfaccia tra i clienti e le filiali generaliste coinvolte. È questa una soluzione che sovrappone al modello principale di coordinamento adottato per la gestione delle reti delle filiali una ulteriore base di raggruppamento (14) (per prodotto/servizio). Si configura, in tal modo, una struttura a matrice (15) con una doppia linea gerarchica: una per area geografica (con responsabili di area) e una per servizio offerto (al lavoro in somministrazione si aggiungono tante posizioni di responsabilità quanti sono i servizi da offrire).

Con questa soluzione i soggetti operanti all'interno delle filiali risponderanno contemporaneamente sia al responsabile delle unità territoriali, sia ai manager responsabili dei servizi. In tal senso tutte queste posizioni manageriali di integrazione sono come dei *process owner* che permettono un coordinamento di tutte le attività necessarie per una corretta ed efficace gestione di commesse omogenee.

La strategia di diversificazione non ha ancora "intaccato" a livello organizzativo l'assetto della singola filiale: non sono presenti, infatti, filiali

---

(14) Per approfondimenti sul concetto di basi di raggruppamento e per una esaustiva elencazione delle stesse si rimanda a Mintzberg H. (1983), *Structures in Fives, Designing Effective Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs; Gerloff E. A. (1985), *Organizational Theory*, McGraw-Hill; trad.it. (1989), *Strategie organizzative*, McGraw-Hill Italia.

(15) Cfr. per approfondimenti Galbraith J. (1971), "Matrix Organization Design", *Business Horizons*; trad. it. (1974), *Progettazione e sviluppo delle organizzazioni*, in Fabris A. e Martino F. (a cura di), Etas Libri, Milano; Galbraith J. R. (1973), *Designing Complex Organizations*, Addison Wesley, Reading Mass.; Mercurio R. e Testa F. ,(2000) op. cit.

dedicate esclusivamente ad un determinato servizio. È da rilevare, però. per alcune società la presenza in alcune filiali pilota - in questa fase di sperimentazione - di un addetto dedicato a un singolo servizio diversificato. Ad esempio si inserisce una figura specializzata per competenze professionali nel *placement* o nell'*outplacement*.

Altre agenzie, invece, hanno adottato un approccio caratterizzato da un maggior grado di strutturazione dell'assetto organizzativo.

La prima soluzione "forte" è quella della costituzione di divisioni organizzate su un singolo servizio. In particolare, si realizzano divisioni per offrire principalmente i servizi di formazione e di reclutamento, selezione e intermediazione. In questi casi le agenzie avvertono, infatti, l'esigenza di costituire divisioni con un *brand* specifico anche per differenziarsi dall'offerta di servizi in somministrazione. Il cliente alla ricerca di un *professional*, ad esempio, potrebbe vedere non positivamente che la ricerca sia effettuata da una filiale che normalmente gli fornisce lavoratori di basso profilo. Il discorso, invece, non riguarda altri servizi, tipo lo *staff leasing*, in cui questa esigenza di differenziazione non è avvertita. I servizi per cui si divisionalizza la struttura sono quelli in cui, inoltre è più possibile realizzare economie di scala.

Una soluzione più *soft* è quella legata all'introduzione di posizioni organizzative individuali (*product manager*) o di gruppi di lavoro permanenti (*task team*) per perseguire il raccordo e il coordinamento tra l'esigenza di offrire il nuovo servizio specialistico e l'erogazione effettuata con la rete di filiali strutturata sul servizio di somministrazione. Questa è anche la soluzione che generalmente si adotta in una fase iniziale del processo di diversificazione prima di intraprendere la strada della divisionalizzazione.

Esistono, invece, altre società che non hanno previsto una formalizzazione della diversificazione, ma che in risposta ad un'esigenza specifica del cliente (di lavoro in somministrazione), offrono il nuovo servizio con la struttura di base, eventualmente creando gruppi di lavoro o posizioni individuali temporanee per risolvere le esigenze di integrazione e coordinamento.

9.4.2 Le risposte organizzative alla strategia di specializzazione

Nella definizione dell'assetto organizzativo, per affrontare la tendenza alla specializzazione esiste un modello di riferimento rappresentato dalle scelte operate dalle agenzie *multistrategy* che affiancano alla struttura indifferenziata una o più divisioni che gestiscono, in relativa autonomia, e con una propria struttura gerarchica, alcuni segmenti di mercato specialistici. In questo modo si realizza una scelta organizzativa strutturale forte.

La presenza di una struttura organizzativa divisionale con filiali specializzate e dedicate differenzia notevolmente, in quanto richiede investimenti più elevati in termini di cambiamento organizzativo, tale forma organizzativa dalla forma a matrice.

Un'alternativa più soft è rinvenibile nella costituzione di posizioni organizzative (manager di prodotto / servizio) e gruppi di lavoro permanenti.

Analizzando l'assetto organizzativo delle aziende che adottano un approccio al mercato di tipo *multistrategy*, si osserva il ricorso a soluzioni organizzative più strutturate. In questo caso, infatti, vengono utilizzate una o più divisioni

È da segnalare, però, che le risposte organizzative alla tendenza alla specializzazione si fermano a livello di vertice strategico e di macrostruttura: la presenza di filiali "specialiste" è, infatti, ancora limitata.

Laddove la strategia *multistrategy* non è seguita dalla costituzione di filiali specialiste, è rinvenibile a volte un *account manager*: una posizione di lavoro, cui vengono attribuiti sia compiti di tipo commerciale, sia compiti connessi all'acquisizione dei lavoratori da inviare in missione. In tal modo le filiali sono costituite da un insieme di *account manager* che gestiscono in modo integrato il processo di erogazione del servizio per soddisfare le esigenze di uno o più specifici clienti. In alcuni casi l'*account manager* cura anche tutti gli aspetti giuridico-amministrativi relativi alla fornitura del servizio. Questo modello è in grado di limitare i problemi di coordinamento che è possibile ravvisare nella forma organizzativa standard di filiale, dove la responsabilità di un singolo processo di erogazione relativo ad una fornitura è frammentata tra due o tre diverse figure professionali. D'altro canto, però, è necessario evidenziare che questo modello richiede, soprattutto dove più forte è la strategia di specializzazione, la presenza di figure professionali specializzate settorialmente (esperti settore bancario, esperti settore farmaceutico, alberghiero, ecc.) e *multiskilled*, in grado cioè di coprire sia le mansioni commerciali, sia quelle di acquisizione delle risorse umane, sia, infine, quelle amministrative.

Nelle agenzie che adottano una parziale strategia di specializzazione si può ritrovare anche una struttura a matrice: in questo caso i manager integratori saranno responsabili di particolari clienti, di una specifica famiglia di figure professionali (ad esempio addetti *call center*, infermieri, contabili, ecc.) o di settori di specializzazione (ad esempio: PP.AA., sanità, ICT, alberghiero, farmaceutico, bancario, ecc.).

9.4.3 Le risposte alla tendenza alle acquisizioni

Un'altra scelta strategica che impatta sui comportamenti organizzativi delle agenzie è rinvenibile nelle politiche di crescita attraverso operazioni di acquisizione. In questo caso la società deve risolvere una serie di problemi tipici delle fasi di post-acquisizione. Da complessi problemi di eterogeneità culturale, affrontabili con interventi formativi, a problemi operativi e funzionali di integrazione delle strutture. Come si è visto nel capitolo sulle scelte strategiche, le principali questioni da risolvere riguardano "l'eliminazione"/assorbimento della sede centrale della società acquisita, l'integrazione della rete commerciale e eventuali esuberi di personale. Le scelte che le società operano saranno frutto della strategia di crescita intrapresa, degli obiettivi strategici da raggiungere e del grado di omogeneità/sovrapposizione delle due società.

In particolare, nel corso delle interviste sono emerse diverse conside-

razioni sulle problematiche che caratterizzano l'operazione di acquisizione nella fase di post-fusione ed in particolare sui problemi connessi:

- alla gestione delle risorse umane;
- all'armonizzazione delle strutture;
- alle scelte di marketing.

Se l'azienda acquirente, agli occhi del personale dell'azienda acquisita, appare finanziariamente più attrezzata ed interessata ad intraprendere strategie di sviluppo, la gestione dell'integrazione delle risorse umane è sicuramente più agevole. Laddove, invece, tali condizioni non si manifestano i rischi di una fuoriuscita di personale sono elevati e nei casi in cui si tratti di figure commerciali si rischia di mettere a repentaglio il successo dell'operazione.

L'azione di acquisizione richiede un'azione di integrazione delle due strutture direzionali finalizzata a sfruttare le sinergie e le economie di scala connesse all'operazione. L'azione di integrazione delle strutture direzionali comporta spesso l'individuazione di esuberi e surplus di personale, solitamente gestito attraverso mobilità interna.

La fase di post-acquisizione pone, inoltre, un problema di ottimizzazione/razionalizzazione della rete commerciale. A seguito dell'acquisizione emergono sovrapposizioni territoriali tra filiali dell'agenzia acquisita con quella dell'azienda acquirente. La risoluzione del problema e l'identificazione delle eventuali filiali da sacrificare è il frutto di un'analisi accurata della situazione delle singole filiali ed è anche condizionata dalla politica di marketing scelta. Laddove prevale la decisione di mantenere in vita il marchio della società acquisita, differenziando ulteriormente il posizionamento dell'agenzia, le ragioni della razionalizzazione e della cancellazione di ogni sovrapposizione passano in secondo piano rispetto al bisogno di garantire la necessaria differenziazione tra i due marchi.

Capitolo 10

La gestione delle risorse umane (1)

SOMMARIO: 10.1 Premessa - 10.2 La gestione delle risorse umane di struttura - 10.3 La gestione dei lavoratori in somministrazione

10.1 Premessa

La gestione delle risorse umane è l'attività centrale di una agenzia per il lavoro. Le capacità di reclutare e selezionare i lavoratori, di gestire l'amministrazione del personale, di erogare attività formative, di offrire servizi di *counseling* e di orientamento, rappresentano, nelle agenzie per il lavoro, le competenze chiave per poter operare con successo sul mercato. Rispetto alle società che erogano esclusivamente servizi di reclutamento e selezione, o di *outplacement*, le agenzie per il lavoro offrono alle imprese utilizzatrici non soltanto un servizio di tipo consulenziale, ma anche la gestione amministrativa e contrattuale del lavoratore inviato in missione.

Questo comporta che la gestione del personale nelle agenzie per il lavoro assume una duplice valenza: da un lato essa ha per oggetto la tradizionale attività di gestione del personale presente all'interno della struttura per garantire l'erogazione del servizio (personale della sede centrale e personale di filiale), dall'altro rappresenta una delle attività caratteristiche del processo di erogazione del servizio e consiste nella gestione dei lavoratori in somministrazione (2).

L'illustrazione delle politiche di gestione delle risorse umane nelle agenzie per il lavoro richiede, pertanto, una precisa differenziazione tra gestione dei lavoratori di struttura e gestione dei lavoratori in somministrazione. Non si può comunque negare che la presenza di due segmenti di lavoratori, sebbene così diversi, crea una serie di interdipendenze che spesso spingono ad una gestione integrata delle due tipologie. Si pensi, ad esempio, alla gestione delle buste paga, che in molte agenzie viene accentrata all'interno di una sola unità organizzativa che cura le problematiche di entrambi i segmenti di lavoratori (interni ed in somministrazione).

Il capitolo è strutturato in due parti principali: nella prima sono illustrate le politiche di gestione del personale diretto (di struttura) delle agen-

(1) Il presente capitolo è stato curato da Stefano Consiglio.

(2) Consiglio S. Moschera L. (2001) "Le società di fornitura di lavoro temporaneo in Italia" Franco Angeli, Milano.

zie e nella seconda, invece, l'attenzione è focalizzata sulle modalità di gestione dei lavoratori in somministrazione.

10.2 La gestione delle risorse umane di struttura

Le agenzie per il lavoro sono imprese ad alta intensità di servizio e cioè organizzazioni che combinano competenze e relazioni, risorse di conoscenza e di fiducia al fine di creare valore per i propri clienti (lavoratori ed imprese utilizzatrici), attraverso un servizio personalizzato (3).

Il servizio svolto da un'agenzia per il lavoro è caratterizzato, infatti, da un elevato grado di intangibilità (si offrono competenze e abilità) e di personalizzazione (si offrono soluzioni *ad hoc* sulla base delle esigenze specifiche dell'utilizzatore) (4). Queste caratteristiche enfatizzano l'importanza del patrimonio relazionale e fiduciario nella costruzione del rapporto con le imprese e con i lavoratori e nel raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile all'interno del mercato. L'insieme di tali aspetti pone al centro dell'attività di intermediazione svolta dalle agenzie le persone che operano all'interno di tali imprese. La possibilità di costruire rapporti relazionali duraturi con i lavoratori e le imprese, in un'attività con queste peculiarità, è fortemente condizionata dalla presenza di risorse umane di elevata professionalità ed affidabilità. Ciò comporta che, per la costruzione del vantaggio competitivo, le agenzie devono prestare una grande attenzione alla gestione delle risorse umane di struttura. L'azione di intermediazione, che l'agenzia svolge tra il lavoratore e l'organizzazione utilizzatrice, richiede la presenza di persone in grado di valutare i bisogni specifici dei due clienti, di costruire un rapporto relazionale fiduciario e di elaborare un'offerta personalizzata.

Il presente paragrafo ha, quindi, lo scopo di illustrare le politiche di gestione delle risorse umane interne delle agenzie ed è articolato in quattro parti: nella prima sono presentate le caratteristiche del personale delle agenzie; nella seconda sono illustrate le attività di sviluppo delle competenze realizzate dalle agenzie, nella terza è descritta la politica di reclutamento e selezione e nella quarta sono riportate le politiche di retribuzione e di incentivazione.

10.2.1 Le caratteristiche del personale di struttura

Nelle agenzie per il lavoro italiane lavorano circa 8.500 persone. Per quanto concerne le caratteristiche qualitative di questi lavoratori (*Tabella 1*), il primo dato che emerge con forza è quello della bassa età media che risulta pari a 31,7 anni. Le agenzie per il lavoro hanno rappresentato uno sbocco

(3) Izzo F. (2000) "I processi internazionali delle imprese ad altra intensità di servizio" Cedam, Padova.

(4) Sulle caratteristiche principali delle imprese di servizi e sul ruolo delle risorse umane in tali organizzazioni si veda: Normann R. (1985) "La gestione strategica dei servizi" Etas Libri Milano; Lovelock C. H. (1984) "Managing Service: Marketing, Operation and Human Resources" Prentice Hall, Englewood Cliff.

occupazionale per tantissimi giovani e neo-laureati che hanno trovato in questo comparto un'importante occasione di sviluppo e di crescita professionale. La presenza di un'età media del personale così bassa si spiega con il fatto che le agenzie, che sono entrate in un mercato vergine ed inesplorato, hanno ritenuto più opportuno inserire giovani diplomati e neolaureati piuttosto che ricercare profili più consolidati in altri comparti affini.

Un altro dato, in assoluta controtendenza rispetto al mercato del lavoro italiano, è rappresentato dalla presenza di una elevatissima componente di occupazione femminile. Le donne rappresentano, infatti, il 64% del personale di struttura delle agenzie per il lavoro; in alcune agenzie si raggiungono punte dell'85-90%. Questa caratteristica assume una valenza ancora più significativa se si tiene conto che la presenza femminile non si concentra su profili di basso livello, come avviene, spesso, in tanti altri comparti. Numerose sono le donne che svolgono attività di selezione, ma al tempo stesso molte sono anche presenti all'interno delle strutture commerciali e diverse sono quelle che ricoprono posizioni di vertice.

Tabella 1

Le caratteristiche qualitative del personale di struttura	
Età media del personale (anni)	31,7
Percentuale di occupazione femminile	64%
Percentuale di laureati	66%
Percentuale di contratti part time	5%
Percentuale di contratti a tempo determinato	12%

Per quanto riguarda il livello di scolarità, il comparto si caratterizza per la presenza di personale altamente scolarizzato, il valore medio dei laureati è infatti pari al 66%. È necessario sottolineare, inoltre, che nelle agenzie di maggiori dimensioni la presenza di personale laureato cresce e raggiunge un valore superiore all'80%. Il dato mostra l'importanza della qualità professionale delle risorse umane utilizzate dalle agenzie per l'erogazione dei servizi di somministrazione e riflette le caratteristiche del mercato del lavoro italiano ed, in particolare, del Sud Italia che presenta un bacino occupazionale ad elevata scolarità.

I lavoratori delle agenzie per il lavoro hanno, in larghissima maggioranza, un contratto a tempo indeterminato. Il ricorso massiccio a questa tipologia contrattuale conferma il ruolo centrale che le risorse umane giocano all'interno di questo comparto. Le agenzie per il lavoro puntano, infatti, anche attraverso la scelta di questa forma contrattuale, a costruire un rapporto stabile e duraturo con il personale e ad evitare un *turnover* elevato, che rischia di pregiudicare la forza competitiva della società.

Sebbene il ricorso all'assunzione a tempo indeterminato rappresenti la forma di impiego più utilizzata, dall'indagine è emerso che le agenzie

ricorrono anche a tipologie contrattuali alternative, quali il *part time* ed il tempo determinato.

Il contratto a tempo parziale è utilizzato da quasi tutte le agenzie, anche se il peso percentuale di questa tipologia contrattuale è abbastanza limitato ed è pari al 4%. Soltanto in alcune agenzie il ruolo del contratto a *part time* assume un peso significativo; in una raggiunge il 20%, mentre nelle altre l'utilizzo è più basso ed è probabilmente funzionale ad alcune particolari esigenze dell'agenzia o risponde alle esigenze dei lavoratori.

Anche il ricorso al contratto a tempo determinato è abbastanza diffuso, ma la rilevanza di tale strumento, in termini percentuali, è molto marginale e coinvolge il 12% del personale di struttura delle agenzie. In alcuni casi i referenti delle agenzie hanno sottolineato che il ricorso a tale forma contrattuale è legata alla volontà di verificare le professionalità dei lavoratori prima di stipulare un contratto a tempo indeterminato. Dai colloqui effettuati è emerso, inoltre, che numerose agenzie ricorrono allo *stage* come strumento iniziale di inserimento del lavoratore prima dell'assunzione.

Il numero di dirigenti delle agenzie per il lavoro italiane è abbastanza esiguo: il 41%, delle 39 agenzie che hanno partecipato a questa parte dell'indagine, infatti, non ha dirigenti nel proprio organico, il 18% ne ha uno ed il 13% ne ha quattro. Soltanto il 15% delle agenzie ha, invece, più di cinque dirigenti (*Tabella 2*). Complessivamente il numero di dirigenti delle agenzie, che hanno partecipato all'indagine, è pari a 73 (5).

Tabella 2

La presenza dei dirigenti nelle agenzie per il lavoro italiane	
Numero di dirigenti in organico	**Numero di agenzie**
Nessuno	41%
Un dirigente	18%
Due dirigenti	5%
Tre dirigenti	5%
Quattro dirigenti	13%
Cinque dirigenti	5%
Sei dirigenti	5%
Sette dirigenti	5%
Numero di dirigenti non noto	3% (6)

(5) Il dato non comprende Manpower che nel questionario non ha indicato il numero di dirigenti.

(6) In questo campo è inserita l'agenzia Manpower che ha dirigenti in organico, ma di cui non si dispone il numero.

L'esiguo numero di dirigenti è giustificato dalla limitata presenza di agenzie di grandi dimensioni; è in questa tipologia di impresa che, infatti, si ritrovano più frequentemente profili dirigenziali. Nelle agenzie di piccola dimensione, invece, le funzioni dirigenziali sono spesso avocate dai soci delle agenzie.

Il livello di scolarità dei dirigenti presenti nel comparto è di poco inferiore alla media di quello dei dipendenti (*Tabella 3*): la percentuale di laureati è pari, infatti, al 65%, mentre i diplomati sono il 35%. La laurea più diffusa è quella in economia (51%) seguita da quella in giurisprudenza (19%).

L'analisi del settore di provenienza dei dirigenti delle agenzie per il lavoro evidenzia che la maggioranza ha avuto esperienze nel mondo dei servizi (65%), il 19% ha invece lavorato nel comparto industriale, mentre il 9% proviene da altre aziende operanti nel comparto della somministrazione. Si segnala, inoltre, la presenza tra i dirigenti del comparto di persone provenienti dal mondo del sindacato (5%). Marginale è, invece, la percentuale di dirigenti proveniente dal settore professionale (2%). È importante sottolineare, però, che numerosi sono i professionisti presenti all'interno delle strutture direzionali delle agenzie; spesso questi, così come sottolineato in precedenza, ricoprono ruoli di vertice in qualità di soci.

Tabella 3

Le caratteristiche della dirigenza del comparto	
Percentuale di agenzie con dirigenti in organico	31,6%
Percentuale di dirigenti sul totale del personale	1,65%
Titolo di studio dei dirigenti	− Diplomati: 35% − Laureati: 65% (Economia 51%, Giurisprudenza 19%; Ingegneria 9%, Scienze Politiche 5%, Altre 16%)
Settore di provenienza della dirigenza	− Servizi: 65% − Industria: 19% − Agenzie per il lavoro: 9% − Sindacato: 5% − Mondo professionale: 2%
Ruolo dirigenziale precedentemente ricoperto	− Direzione commerciale: 22% − Direzione del personale: 17% − Direzione amministrativa: 14% − Direzione generale: 11% − Altro: 36%

Un altro dato significativo, per comprendere le caratteristiche dei dirigenti che operano nel comparto, è quello relativo al ruolo svolto prima di assumere cariche dirigenziali all'interno delle agenzie per il lavoro. Il 22%

dei dirigenti delle agenzie ha ricoperto il ruolo di Direttore Commerciale, il 17%, invece, ha esperienze di direzione del personale, il 13% di Direttore amministrativo e l'11% ha svolto le funzioni di Direttore Generale.

Da tali dati emergono, ancora una volta, le competenze chiave delle agenzie: da un lato quella connessa alla gestione delle risorse umane e le relazioni all'interno del mondo dei direttori del personale, dall'altro le competenze commerciali e le capacità di leggere i bisogni delle imprese clienti.

10.2.2 Le politiche di reclutamento e selezione del personale di struttura

La politica di reclutamento e selezione dei dipendenti interni delle agenzie ha svolto, e continua a svolgere, un ruolo cruciale per il successo competitivo dell'agenzia. Le competenze e le professionalità delle risorse umane rappresentano un fattore fondamentale per il raggiungimento del vantaggio competitivo.

La politica di acquisizione delle risorse umane è stata, ovviamente, un'attività cruciale in fase di avvio del comparto, basti pensare che dalla nascita delle agenzie per il lavoro sono state assunte più di 10.000 persone. Il dato delle assunzioni, infatti, è molto più elevato del numero dei dipendenti attuali delle agenzie, in quanto non considera l'elevato *turnover* che caratterizza il comparto.

Nei processi di gestione del personale il 69% dei dirigenti delle agenzie dichiara di prediligere percorsi di crescita interni, il 14% punta prevalentemente ad acquisire professionalità sul mercato esterno (altre agenzie presenti sul mercato) ed il 17% dichiara di utilizzare in modo combinato entrambi gli approcci (*Tabella 4*) (7).

Per ciò che concerne i requisiti utilizzati dalle agenzie per il lavoro per reclutare e selezionare il proprio personale, il 48% richiede la laurea, mentre per il 52% il titolo universitario rappresenta solo un titolo preferenziale per l'assunzione (8).

L'esperienza lavorativa pregressa rappresenta un importante requisito per entrare nell'organico delle agenzie: il 75% degli operatori intervistati considera questo fattore come indispensabile nella propria politica di reclutamento e selezione. Una percentuale minore, ma in ogni caso significativa, pari al 52%, richiede che l'esperienza pregressa sia maturata all'interno del comparto. Questo dato è un segnale evidente che l'acquisizione delle risorse umane rappresenta uno dei campi di battaglia più aspri dove si confrontano le agenzie italiane.

---

(7) Sulla differenza tra mercato interno e mercato esterno del lavoro si veda: Doeringer P.B., Piore M.J. (1971) "Internal Labour Markets and Manpower Analysis" D.C. Heath and Company, Lexington.

(8) L'importanza di questo criterio trova conferma nell'elevata percentuale di laureati tra i dipendenti del comparto.

Tabella 4

Le politiche di reclutamento e selezione delle agenzie per il lavoro	
L'approccio prevalente nei processi di reclutamento e selezione	− percorsi di crescita interna: 69% − acquisizione dal mercato esterno: 14% − entrambi gli approcci in modo combinato: 17%
I requisiti di base nei processi di reclutamento e selezione	− laurea: 48% − esperienza pregressa: 75% − esperienza pregressa nel comparto: 52%

Se, infatti, il 69% delle risposte indica che le agenzie prediligono percorsi di crescita interna, attraverso politiche formative e di sviluppo interne, nei fatti si verificano fenomeni differenti.

Le agenzie italiane, infatti, oltre che competere sul fronte delle aziende utilizzatrici e su quello dei lavoratori, si ritrovano a competere per attrarre, e mantenere al proprio interno, le risorse umane che in questi anni hanno sviluppato competenze ed esperienze nel comparto.

La competizione ha per oggetto tutte le figure professionali, da quelle dirigenziali agli esperti di selezione e reclutamento, dai responsabili dei servizi informativi fino ad arrivare ai "commerciali". Ovviamente l'intensità concorrenziale è molto più alta per queste ultime figure; la possibilità di strappare alla concorrenza un "commerciale" consente, non solo di coprire un vuoto nella struttura organizzativa ma nel contempo rappresenta, molto spesso, l'opportunità di acquisire nuovi clienti.

Il timore di perdere un commerciale testimonia che sono davvero poche le aziende che costruiscono il proprio vantaggio competitivo sulla forza del marchio; la capacità che i responsabili commerciali dimostrano nel "portare con sé" i clienti evidenzia che il rapporto fiduciario tra azienda e cliente si costruisce, infatti, prevalentemente attraverso le persone.

L'assunzione di persone provenienti da concorrenti consente di acquisire risorse già formate ed in alcuni casi anche il "portafoglio clienti" del nuovo dipendente. Tale strategia, a detta di alcuni manager del settore, ha potenzialmente successo solo nel brevissimo periodo e comunque ha effetti limitati. Ma, in ogni caso, se operata sistematicamente e se interessa contemporaneamente più "commerciali" della stessa società può mettere in difficoltà l'agenzia che rimane improvvisamente sguarnita di parte della sua struttura di vendita.

È stato questo il caso, risoltosi poi per vie giudiziarie, dell'operazione effettuata dall'agenzia *beta* nei confronti dell'agenzia *alfa*. Nel corso del 2003 sono fuoriusciti dalla società *alfa* ben 21 dipendenti (circa il 25% del totale), tutti appartenenti a filiali concentrate territorialmente in due regioni italiane, per essere assunti dalla società *beta*. Con il passaggio alla *beta*, a detta di *alfa*, si sarebbe verificato il passaggio dei maggiori clienti e dei candidati presenti nei *data base* aziendali (dal 2002 al 2003 *alfa* ha visto il suo

fatturato ridursi di circa il 30%). Il Tribunale, dando ragione ad *alfa*, ha inibito *beta* a utilizzare per sei mesi gli ex dipendenti negli stessi luoghi dove operavano per *alfa*. È stata successivamente intentata anche una causa di risarcimento danni contro *beta* che, nell'immediato, ha prodotto un sequestro cautelativo di beni fino ad un importo di 900.000 euro a risarcimento dei danni provocati (9).

L'aggressività concorrenziale dimostrata in questa "guerra dei talenti" la si ritrova anche per i profili dell'alta direzione. I passaggi di alcune figure di alto livello da un'agenzia ad un'altra sono stati molto numerosi in questi anni (10).

In questo "gioco" in cui alcune agenzie utilizzano l'acquisizione delle risorse umane anche con una strategia di sviluppo della clientela, i soli che sicuramente ci guadagnano sono i responsabili commerciali operanti nel comparto, che vedono salire le proprie quotazioni in un gioco al rialzo a cui le agenzie sinora si sono prestate con alterne fortune. Per arginare questa prassi le agenzie hanno avviato dei ragionamenti finalizzati a definire delle norme di comportamento tese a limitare comportamenti opportunistici che indeboliscono il settore nel suo complesso.

Il forte *turnover* che le agenzie devono sopportare, però, non sempre è il frutto di una concorrenza mossa da altri operatori. L'impresa che motiva l'elevato *turnover* accusando i concorrenti di "rubare i propri dipendenti" spesso nasconde l'incapacità dell'impresa di costruire meccanismi di incentivo adeguati e di delineare chiari percorsi di carriera.

10.2.3 Lo sviluppo delle competenze del personale di struttura

Lo sviluppo e la valorizzazione delle competenze dei dipendenti di struttura rappresenta un ulteriore strumento, a disposizione delle agenzie, per potere adeguare le proprie risorse umane al mutevole contesto competitivo e per consolidare il rapporto fiduciario e di collaborazione con i propri dipendenti.

L'importanza dello sviluppo e della valorizzazione delle risorse umane si è accentuata a seguito dell'ampliamento del campo di attività delle agenzie. Le imprese che intendono cogliere le opportunità connesse alla nuova normativa e che vogliono svolgere, per conto delle imprese utilizzatrici, una pluralità di servizi sono, infatti, costrette a rivedere, ridefinire ed integrare le competenze e le professionalità delle proprie risorse umane (11).

Nel corso del prossimo biennio le agenzie saranno costrette ad affron-

---

(9) Fonte: bilancio 2003 dell'agenzia *alfa*.

(10) Si ricorda, infatti, che il 9% dei dirigenti del comparto è proveniente da altre agenzie per il lavoro.

(11) Su tale questione il direttore generale, di una importante agenzia italiana, nel corso dell'intervista effettuata, ha rimarcato l'attenzione sul fatto che le agenzie, se vogliono cogliere le opportunità offerte dalla nuova normativa, hanno bisogno di competenze diversificate, articolate e capaci di garantire un gioco di squadra in quanto è inimmaginabile la concentrazione in una unica figura di tutti i diversi ruoli.

tare la sfida delle nuove professionalità, sfida che si gioca sul fronte della capacità di incrementare il bagaglio di conoscenze e professionalità, necessarie per erogare i nuovi servizi previsti dalla normativa. Le competenze necessarie per svolgere professionalmente le attività di reclutamento e selezione o di ricollocamento professionale sono, infatti, diverse rispetto a quelle utilizzate per operare con successo nel mercato della somministrazione. Il processo finalizzato ad acquisire le nuove professionalità può seguire tre possibili percorsi:

1. lo sviluppo interno;
2. l'acquisizione di nuove risorse umane;
3. la collaborazione con imprese già presenti nei comparti affini.

Il primo percorso consiste nell'implementazione di un processo di valorizzazione del capitale umano dell'impresa attraverso programmi di formazione del personale interno. Tale opzione può avvenire attraverso due differenti modalità: la prima consiste nel rafforzare e diversificare le competenze di alcuni "*professional* interni" allo scopo di creare una sorta di figura *multitask* in grado di erogare al cliente servizi differenziati. Questa strada è stata perseguita da diverse aziende del settore, spesso però senza essere accompagnata da significativi investimenti formativi. Ciò ha consentito alle agenzie di fare l'ingresso nei comparti affini in modo molto rapido, ma a volte senza la necessaria esperienza e professionalità. Questo tipo di impostazione è stata seguita da tante agenzie che hanno adottato un approccio diversificato attendista. Questi operatori, piuttosto che investire in strutture e professionalità, hanno intrapreso un percorso caratterizzato dalla improvvisazione che può avere contraccolpi negativi sull'immagine di tutto il comparto.

La seconda modalità, invece, consiste nel formare nuove figure specializzate attraverso un'azione di mobilità interna.

Il secondo percorso, utilizzato per rispondere alla sfida della nuova professionalità, è quello dell'acquisizione di risorse umane specializzate nell'erogazione di nuovi servizi. Si tratta di risorse umane operanti all'interno delle società di reclutamento e selezione e/o di *outplacement*. Questo percorso è indubbiamente più rapido, rispetto al primo, ed è praticabile per diversificarsi nel comparto del reclutamento e della selezione all'interno del quale già esistono buone professionalità.

La terza strategia consiste, infine, nell'attivazione di collaborazioni e accordi di partnership con imprese già presenti in altri comparti (società specializzate nel reclutamento e selezione e nell'*outplacement*).

Laddove le agenzie dovessero scegliere gli ultimi due percorsi, si pone il problema di integrare le competenze e le professionalità attuali con quelle nuove acquisite dall'esterno, al fine di cogliere le sinergie e le aree di potenziale collaborazione tra professionalità diversificate presenti all'interno dell'azienda.

Per riuscire a sviluppare e valorizzare le competenze del personale, o

per integrare le nuove professionalità all'interno della struttura, la leva formativa rappresenta senza dubbio il principale strumento utilizzato dalle agenzie. Dall'indagine effettuata è emerso che il 74% delle agenzie redige, annualmente, un'analisi dei fabbisogni formativi. Il numero di ore di formazione medie annue per dipendente, erogato dalla agenzie italiane, è pari a 15 (12); tra le imprese che, però, hanno risposto a tale domanda è importante segnalare una forte varianza rispetto alla media. Ciò segnala che l'attenzione delle agenzie nei confronti della politica formativa è molto differenziata.

10.2.4 La retribuzione del personale di struttura

Le agenzie per il lavoro, così come definito dal contratto collettivo nazionale, ricorrono al contratto del commercio per definire le retribuzioni dei propri dipendenti.

Ovviamente, entro il quadro fissato dal contratto nazionale, ogni azienda adotta una specifica politica retributiva agendo sia sul livello retributivo, attraverso l'erogazione di eventuali superminimi aziendali o *fringe benefit*, che su specifiche politiche retributive incentivanti.

Per ciò che concerne il livello retributivo annuo lordo, è emerso che il 58% dei manager delle società ritiene di essere nella media del comparto, il 39% pensa di avere un livello superiore a quello medio e solo il 3% afferma di essere sotto la media (*Tabella 5*).

Questi dati evidenziano un sottodimensionamento del livello retributivo annuo lordo del comparto da parte delle agenzie e di conseguenza un'errata percezione circa il livello delle proprie retribuzioni rispetto alle altre agenzie. Il sottodimensionamento del livello retributivo lordo del comparto, da parte delle agenzie, è probabilmente dovuto alle difficoltà legate alla valutazione dell'impatto esercitato dalla retribuzione incentivante sul livello retributivo del comparto.

Tabella 5

La percezione delle agenzie relativa al proprio livello retributivo annuo lordo	
Percezione dell'azienda	**Numero risposte**
Livello retributivo inferiore a quello medio di mercato	3%
Livello retributivo pari a quello medio di mercato	58%
Livello retributivo superiore a quello medio di mercato	39%

(12) È necessario sottolineare però che a questa domanda ha risposto solo il 64% delle imprese che hanno partecipato all'indagine.

La stragrande maggioranza delle agenzie per il lavoro adotta, infatti, politiche retributive incentivanti per incrementare la motivazione del personale e coinvolgere tutte le risorse umane nel raggiungimento degli obiettivi aziendali. Attraverso la politica incentivante le aziende cercano di "remunerare" la flessibilità e la disponibilità che, spesso, gli addetti delle filiali garantiscono per rispondere ai bisogni ed alle esigenze delle imprese utilizzatrici.

Il peso della retribuzione incentivante sul totale, nel 55% delle agenzie, è inferiore al 10%. Tra le imprese del comparto, alcune (il 16% del totale), presentano però una retribuzione incentivante che assume un peso superiore al 20% della retribuzione fissa (13) (*Tabella 6*).

Tabella 6

Il peso della retribuzione incentivante	
Peso della retribuzione incentivante	**Risposte**
Inferiore al 5%	19%
Tra il 5% ed il 10%	36%
Tra il 10% ed il 15%	26%
Tra il 15% ed il 20	3%
Tra il 20% ed il 25%	10%
Superiore al 25%	6%

Si deve segnalare, però, che tale valore se distinto tra le varie figure professionali, presenti all'interno dell'azienda, varia in modo sostanziale. Le agenzie per il lavoro tendono, infatti, ad incentivare in modo diverso il personale operante nella struttura direzionale, da quello presente nelle filiali. All'interno di queste ultime il peso dell'incentivazione per le figure che svolgono attività commerciali è solitamente superiore rispetto a quelle che si occupano di amministrazione e selezione. Ciò significa che all'interno di un'agenzia, dove il peso medio dell'incentivazione è pari al 10%, è possibile ritrovare, tra le diverse posizioni organizzative, *range* che variano tra il 5% ed il 40%.

Le politiche di incentivazione adottate dalle imprese del comparto possono seguire diversi approcci (14): il primo consiste nel legare l'incentivazione al raggiungimento dei risultati globali dell'agenzia; il secondo, invece, concentra l'attenzione sui risultati dell'unità organizzativa nella qua-

(13) A questa domanda hanno risposto l'86% delle agenzie che hanno partecipato all'indagine.

(14) Per approfondimenti sui diversi approcci della politica di incentivazione si veda: Costa G., Giannecchini M. (2005) "Risorse Umane − Persone Relazioni e Valore", McGraw-Hill, Milano.

le è inserito il lavoratore; il terzo, infine, aggancia la retribuzione incentivante ai risultati individuali del dipendente.

Il primo approccio pone maggiore attenzione agli interessi complessivi dell'azienda ed è finalizzato a creare un forte senso di appartenenza all'impresa, ma non si presta a cogliere i diversi gradi di impegno individuale. Il secondo tende a rafforzare le dinamiche di gruppo all'interno delle diverse unità organizzative ed, in particolare, nelle filiali, ma anche questo non è in grado di valorizzare i contributi individuali. L'ultimo approccio, invece, punta prioritariamente a sollecitare l'impegno individuale anche a scapito delle dinamiche di gruppo.

Per evitare i rischi insiti in ogni singolo approccio, molte imprese costruiscono politiche di incentivazione che combinano i diversi approcci legando l'incentivazione ai risultati aziendali, di gruppo ed individuali. Tale strada è quella maggiormente seguita dalle agenzie per il lavoro italiane, così come si evince dalla *Tabella 7*.

Nessuna tra le agenzie che ha risposto al questionario lega l'incentivazione esclusivamente ai risultati globali dell'azienda, mentre il 45% utilizza solo i risultati di gruppo (unità organizzativa o filiale) e il 17% i soli risultati individuali.

Tabella 7

Le modalità di definizione dell'incentivo nelle agenzie per il lavoro			
	Si	**No**	**In parte**
Legata ai risultati globali dell'azienda	0%	59%	41%
Legata ai risultati di gruppo (es. filiale)	45%	6%	49%
Legata ai risultati individuali	17%	43%	40%

Si deve sottolineare che, anche in questo caso, le aziende differenziano le modalità di definizione degli incentivi a seconda dei profili professionali presenti all'interno della struttura. In particolare per gli addetti commerciali delle filiali l'attenzione ai risultati individuali è più rilevante rispetto agli addetti alla selezione per i quali si privilegeranno i risultati di gruppo.

Un ultimo aspetto significativo, che permette di comprendere più approfonditamente le politiche di incentivazione delle agenzie, riguarda il tipo di parametro utilizzato per definire gli obiettivi a cui si lega l'erogazione degli incentivi (*Tabella 8*).

Il parametro più utilizzato dalle agenzie è il risultato di redditività e riguarda essenzialmente l'obiettivo che viene attribuito ai responsabili di filiale o di area geografica. Questo obiettivo può rappresentare il parametro individuale del responsabile o il parametro a cui si lega l'incentivazione di tutto il personale facente parte di una determinata filiale. Lo stesso è utilizzato dall'81% delle aziende, in quanto rappresenta un indicatore di sintesi dell'attività di una singola filiale.

Tabella 8

I parametri utilizzati per la definizione degli obiettivi			
	Si	**No**	**In parte**
Risultati di redditività	41%	19%	40%
Risultati dell'attività commerciale	38%	31%	31%
Risultati dell'attività di reclutamento	8%	71%	21%
Risultati di costo	8%	76%	16%

I risultati commerciali sono, invece, utilizzati dal 69% delle aziende; di queste il 38% lo utilizza in modo esclusivo. Molto poco utilizzati sono i risultati connessi all'attività di reclutamento e selezione del personale.

Le agenzie, nello strutturare il sistema di incentivazione, sono quindi solitamente portate a privilegiare la valutazione delle performance commerciali, piuttosto che i successi conseguiti nell'attività di selezione e reclutamento dei lavoratori temporanei.

Questo tipo di orientamento è in grado di condizionare negativamente la propensione alla collaborazione tra le singole filiali. Laddove, infatti, la valutazione delle performance si lega esclusivamente alla misurazione della capacità commerciale della singola filiale − espressa solitamente nel numero e nel valore dei contratti stipulati − il rischio di incentivare i conflitti tra filiali aumenta, favorendo quindi il fenomeno dei *data base* "sommersi" (15). Alcune agenzie, però, stanno introducendo sistemi per limitare il fenomeno e incentivare le filiali ad una maggiore collaborazione. Una delle formule utilizzate in tal senso, solitamente dalle società di maggiori dimensioni, è il collegamento dell'incentivazione ai risultati non solo di filiale ma anche di territorio e di area (coinvolgimento di più filiali).

10.3 La gestione dei lavoratori in somministrazione

La gestione dei lavoratori in somministrazione rappresenta una delle attività caratteristiche del processo di erogazione del servizio delle agenzie per il lavoro. La capacità di rispondere adeguatamente alle esigenze dell'impresa utilizzatrice è significativamente connessa alla motivazione ed all'adattabilità, oltre ovviamente alle capacità, dei lavoratori inviati in missione (16).

La gestione dei lavoratori temporanei, da un punto di vista operativo,

(15) I data base "sommersi" sono creati all'interno delle singole filiali e sono costituiti da curricula di lavoratori facilmente collocabili e che i responsabili di filiale non mettono "in rete".

(16) Gottfried H., (1991), "Mechanisms of control in the temporary help service industry", *Sociological Forum*, 6, 699-713; Feldman D.C., Doerpinghaus H.I., Turnley W.H.,

consiste prevalentemente nell'attività di reclutamento e selezione, nella stipula dei contratti, nella formazione, nel monitoraggio durante la missione, nella retribuzione dei lavoratori in somministrazione ed eventualmente nell'adozione di strumenti di fidelizzazione (incentivazione e motivazione).

La gestione dei lavoratori interinali è resa ulteriormente complessa dalla presenza di due diverse tipologie di rapporto contrattuale: il contratto a tempo determinato ed il contratto a tempo indeterminato.

Nel comparto sono poche le agenzie che hanno in organico lavoratori a tempo indeterminato, anche se nel corso di questi anni il loro numero è aumentato. Tra i referenti delle agenzie che hanno risposto al questionario, il 36% ha affermato di avere in organico lavoratori a tempo indeterminato; il 41% ha risposto di non averne alcuno ed il 25% non ha dato alcuna risposta.

10.3.1 Il reclutamento e la selezione dei lavoratori in somministrazione

Le imprese operanti nel comparto non lamentano difficoltà di reclutamento e selezione connesse alla indisponibilità a svolgere lavori a tempo determinato. Le persone, in base a quanto affermato dai vertici delle agenzie per il lavoro italiane, non manifestano alcun tipo di opposizione preconcetta nei confronti dello strumento. Così come evidenziato nell'analisi delle percezioni del management, pochissimi referenti intervistati considerano le resistenze nei confronti del lavoro flessibile come un ostacolo allo sviluppo ulteriore della somministrazione. La difficoltà principale, lamentata dal management delle agenzie, è quella di reperire sul mercato del lavoro i profili richiesti dalle aziende clienti e ciò sia per posizioni in somministrazione sia per posizioni da inserire a tempo indeterminato all'interno delle imprese.

La maggioranza dei candidati è propensa ad accettare un contratto in somministrazione, poiché considera la missione un mezzo per guadagnare, una opportunità per incrementare il proprio livello di professionalità e di conseguenza per aumentare le probabilità di accedere ad un lavoro a tempo indeterminato. La trasformazione di molti contratti di somministrazione in contratti di assunzione a tempo indeterminato (17) rappresenta, da questo punto di vista, un problema per le agenzie per il lavoro, se si considera la questione con un orizzonte temporale di breve periodo; un vantaggio se, invece, si allarga l'orizzonte temporale di valutazione. L'as-

---

(1994), "Managing temporary workers: a permanent HRM challenge", Organizational Dynamics, vol. 23 n. 2; Von Hippel C., Mangum S. L., Greenberger D. B., Heneman R. L. e Skoglind J. D., (1997) "Temporary Employment: Can Organization and Employers both win", "Academy of Management Executives", vol. 11; trad. it. (1998), "Lavoratori temporanei e politiche del personale", "Sviluppo e Organizzazione", n. 168 Novembre/Dicembre.

(17) In Italia le associazioni di categoria stimano che circa il 30% delle missioni si trasformano in assunzioni a tempo indeterminato per il lavoratore.

sunzione a tempo indeterminato di un congruo numero di lavoratori in somministrazione è, infatti, da un lato un problema per l'agenzia, che "perde" una risorsa utile per l'azienda, dall'altro un vantaggio in termini di immagine nei confronti della platea di lavoratori che accetta la somministrazione come tappa per accedere a posizioni a tempo indeterminato. Inoltre, nel lungo periodo tale elemento gioca un ruolo positivo per una maggiore accettazione sociale dello strumento (18).

Il colloquio di selezione è una fase estremamente importante nel processo di erogazione del servizio da parte delle agenzie. La qualità del servizio dipende, infatti, in primo luogo dalla capacità di inviare rapidamente al cliente un candidato in grado di rispondere in modo adeguato alle richieste dell'utilizzatore.

Al tempo stesso il colloquio rappresenta un costo per l'azienda; le ore uomo dei selezionatori pesano, infatti, in modo significativo sul costo del personale diretto di una agenzia per il lavoro.

Ciò comporta che, spesso, il colloquio ha luogo soltanto in presenza di una commessa già acquisita. Questa prassi consente di impiegare le ore uomo del selezionatore solo in presenza di una precisa domanda da parte di un cliente, ma comporta, al tempo stesso, un rallentamento nel processo di erogazione del servizio.

Dalle interviste effettuate emerge che il comportamento tipico delle agenzie è condizionato dal tipo di *curriculum* che giunge in filiale: in presenza di un profilo interessante la filiale contatta subito il candidato per effettuare il colloquio, mentre le persone dal cui *curriculum* non emergono particolari elementi di interesse sono chiamate a colloquio solo in presenza di una commessa.

L'83% dei referenti delle agenzie dichiara che prima di essere inseriti nel *data base* i lavoratori sono sottoposti ad un colloquio. Molte società, però, affermano di disporre di due *data base* distinti: il primo raccoglie tutti i *curricula* che, attraverso varie fonti, giungono all'impresa (*mail*, posta, fax, a mano, ecc.), un secondo in cui, invece, sono inseriti esclusivamente i profili delle persone che sono stati sottoposti ad un colloquio e da cui si attinge per identificare i lavoratori da inviare in missione.

Nel processo di selezione, così come in quello commerciale, la relazione umana svolge un ruolo molto significativo. La scelta effettuata dal selezionatore di filiale è molto condizionata non solo dalle informazioni presenti sul *curriculum* e nel data base, ma soprattutto dagli esiti del colloquio di selezione che il candidato ha sostenuto.

Ciò comporta che, in presenza di una richiesta proveniente dal commerciale, il selezionatore ricorrerà in prima battuta ai lavoratori che hanno già svolto missioni di successo, in secondo ordine a coloro già sottoposti a colloquio − e pertanto "certificati" nelle competenze possedute − e solo come terza opzione ricorrerà al *data base* aziendale. Ogni filiale ha, quindi,

(18) Per maggiori approfondimenti sul ruolo della somministrazione nei percorsi di carriera del lavoratore si rimanda il lettore al Capitolo 2.

un nucleo di lavoratori che, avendo dimostrato affidabilità e disponibilità, sono sempre i primi ad essere contattati.

Le filiali localizzate nel Centro-Sud operano prevalentemente con lavoratori reclutati direttamente, in quanto la disponibilità di profili è generalmente superiore alla domanda proveniente dalle imprese utilizzatrici. I selezionatori delle filiali localizzate nel Centro-Nord, invece, hanno solitamente minori possibilità di scelta e devono con maggiore frequenza chiedere il supporto al *data base* e all'attività di reclutamento e selezione sviluppata in altre filiali.

10.3.2 La retribuzione dei lavoratori in somministrazione

La gestione della politica retributiva dei lavoratori interinali si presenta estremamente complessa per tutte le agenzie. La fonte primaria della complessità è rinvenibile nel principio della parità di trattamento sancito dalla normativa. In base a tale principio il lavoratore in somministrazione inviato in missione deve avere una retribuzione pari a quella del lavoratore assunto a tempo indeterminato.

Ciò comporta che ogni agenzia è costretta a gestire buste paga che fanno riferimento a contratti collettivi differenti, con tutti i problemi di continuo aggiornamento che questo richiede.

La complessità cresce ulteriormente se si pensa che nella definizione della retribuzione del lavoratore bisogna considerare anche gli eventuali super minimi riconosciuti dall'azienda utilizzatrice, i premi e gli incentivi.

La possibilità di retribuire in modo regolare il lavoratore è, quindi, legata anche alla capacità di ottenere corrette informazioni dall'utilizzatore sulle specifiche voci di retribuzione integrativa aziendale. Alcuni manager, nel corso delle interviste, hanno evidenziato che spesso le cause di contenzioso nascono dalle difficoltà e dai problemi di definizione della busta paga che le agenzie incontrano nella fase di raccolta di informazioni dall'azienda utilizzatrice.

La maggioranza delle agenzie (72%) non adotta politiche di incentivazione per i lavoratori in somministrazione e delega alle imprese utilizzatrici la scelta di erogare eventuali premi ai lavoratori più meritevoli.

Il 28% delle agenzie per il lavoro italiane prevedono, invece, forme di incentivo per i lavoratori in somministrazione. Gli incentivi che queste agenzie offrono ai lavoratori in somministrazione sono: di natura economica, premi (buoni benzina, viaggi ecc.), incentivi a supporto alla mobilità territoriale del lavoratore (ad esempio rimborsi per le spese di viaggio o sostegno per l'alloggio), supporto per l'accesso al credito. In particolare alcune agenzie hanno introdotto lo strumento delle "carte a punti", erogate in funzione del numero di ore o di giorni di missione, con dei premi a punteggio predefiniti. Le carte prevedono, inoltre, la possibilità di accedere a sconti e promozioni per servizi e prodotti. Tale scelta è finalizzata a creare un rapporto di fidelizzazione con i lavoratori che più frequentemente sono inviati in missione dall'agenzia e che assicurano un elevato livello di soddisfazione alle imprese utilizzatrici.

A testimonianza dell'importanza che può assumere la fidelizzazione è interessante riportare un episodio descritto da un manager intervistato nel corso dell'indagine. Il caso esposto ha come protagonista un lavoratore che, dopo aver superato un colloquio con il Direttore del Personale di un'azienda, ha ricevuto l'offerta di un contratto di somministrazione di tre mesi a cui sarebbe poi seguita l'assunzione a tempo indeterminato. Il candidato ha accettato la proposta, ma ha rifiutato di sottoscrivere il contratto con l'agenzia indicata dal Direttore del Personale. Ha chiesto e ottenuto, invece, che il contratto di somministrazione venisse fatto dall'agenzia per cui aveva lavorato, con soddisfazione, alcuni mesi prima.

10.3.3 L'attività di gestione delle missioni ed il monitoraggio delle performance dei lavoratori in somministrazione

La gestione delle missioni ed il monitoraggio delle performance dei lavoratori in somministrazione rappresentano un'altra importante attività di gestione del personale in somministrazione.

La gestione delle missioni è finalizzata a supportare l'impresa utilizzatrice nella fase di erogazione del servizio e consiste essenzialmente nel fornire un servizio di *customer service* e di gestione di tutti gli aspetti amministrativi connessi alla missione.

Una delle attività più critiche nella gestione delle missioni, particolarmente in un fase di "guerra del prezzo", consiste nel controllo dell'assenteismo. La crescita del tasso di assenteismo impatta direttamente sui costi dell'agenzia ed in diversi casi rischia di trasformare contratti potenzialmente remunerativi in contratti che comportano perdite per le agenzie. La "sensibilità" e l'importanza di tale fenomeno è probabilmente il principale motivo che ha spinto molte delle aziende che hanno compilato il questionario a non rispondere a questa domanda (19). In base alle risposte fornite dalle agenzie, il tasso medio di assenteismo dei lavoratori in somministrazione si attesta intorno al 4%.

La varianza delle risposte rispetto alla media è comunque abbastanza elevata; le stesse presentano tassi di oscillazione che vanno dall'1,8% al 15%.

Nel corso delle interviste effettuate, il dato emerso dall'elaborazione dei questionari ha trovato conferma nelle percezioni di diversi manager che hanno indicato come il tasso medio di assenteismo dei lavoratori in somministrazione oscilla tra il 2 ed il 4 %; ciò significa che per ogni 100 ore vendute, l'agenzia deve pagare tra le 102 e le 104 ore.

È inoltre emerso, in diversi incontri, che anche tale dato presenta significative diversità territoriali: il tasso di assenteismo è, infatti, di gran lunga più elevato al Centro − Nord (4-6%) rispetto al Sud (0-2%). Ciò si spiega con la maggiore determinazione dei lavoratori del Sud del Paese; questi,

(19) Delle 39 agenzie partecipanti all'indagine soltanto il 56% ha fornito un'indicazione sulla percentuale di assenteismo dei lavoratori in somministrazione.

infatti, considerano il contratto di somministrazione come un'occasione per mettersi in luce al fine di ottenere un contratto a tempo indeterminato o di non perdere l'opportunità di un rinnovo della missione. Per questa tipologia di lavoratori l'assenza dal posto di lavoro è considerato un fattore che rischia di mettere a repentaglio l'eventuale trasformazione contrattuale.

Per ciò che concerne, invece, il monitoraggio delle performance dei lavoratori in somministrazione, il 79% dei referenti delle agenzie afferma di aver predisposto procedure e strumenti formalizzati di valutazione. I parametri utilizzati dalle agenzie, per monitorare le performance dei lavoratori, sono diversi anche se quelli più frequentemente utilizzati sono: il giudizio fornito dall'azienda utilizzatrice (83%), il superamento del periodo di prova (48%) e l'assenza di provvedimenti disciplinari o di richiami (45%).

Capitolo 11

L'analisi delle performance economico-finanziarie del comparto (1)

SOMMARIO: 11.1 Premessa - 11.2 La metodologia di indagine - 11.3 La struttura del capitale e del reddito del comparto - 11.4 L'analisi della redditività del comparto - 11.5 L'analisi dell'equilibrio finanziario-patrimoniale

11.1 Premessa

L'obiettivo del presente capitolo è quello di effettuare un'analisi economico-finanziaria del comparto delle agenzie per il lavoro. L'analisi è finalizzata all'esame della struttura del capitale e del reddito, della redditività e dell'equilibrio finanziario-patrimoniale del comparto delle agenzie per il lavoro. A tal fine è stata effettuata preliminarmente un'analisi di bilancio sulle singole agenzie.

Misurare le performance di un settore significa valutare la capacità di raggiungere condizioni di equilibrio aziendale generale da parte delle aziende costituenti quel settore.

Con il termine equilibrio si intende una condizione ottimale, risultante dall'integrazione delle condizioni di equilibrio delle singole "parti" o "aspetti", in cui idealmente può essere scomposta l'unitaria gestione aziendale: l'aspetto economico, l'aspetto patrimoniale-finanziario e l'aspetto monetario (2).

Il raggiungimento di condizioni di equilibrio economico si realizza attraverso "un'adeguata correlazione tra il flusso dei ricavi e il flusso dei costi, ossia quando l'azienda tende verso un adeguato livello di economicità e possiede capacità di produrre reddito" (3).

L'equilibrio patrimoniale o della struttura finanziaria dell'azienda si

---

(1) Il capitolo è stato redatto da Claudia Salvatore (paragrafi 11.1, 11.2 e 11.3) e Rosamaria Voltarella (paragrafi 11.4, 11.5)

(2) L'equilibrio generale del sistema-azienda è dato dalla correlazione degli equilibri particolari: l'equilibrio economico, l'equilibrio patrimoniale o della struttura finanziaria, l'equilibrio finanziario-monetario. Per maggiori approfondimenti in merito al concetto di equilibrio si veda: Paolone G.-D'Amico L., *L'economia aziendale nei suoi principi parametrici e modelli applicativi*, Giappichelli, Torino, 2001; Paolone G., *Il bilancio di esercizio, funzione informativa, principi, criteri di valutazione*, Giappichelli, Torino, 2004; Paolone G.-D'Amico L., *Le analisi di bilancio*, Cacucci, Bari, 2001; Consorti A., *La dimensione economico-reddituale e la dinamica finanziaria dell'azienda: schemi di analisi per indici e per flussi*, Giappichelli, Torino, 2001.

(3) Paolone G.-D'Amico L., *L'economia aziendale nei suoi principi parametrici e modelli applicativi*, op. cit.

concretizza attraverso una "giusta coordinazione dei processi di investimento con quelli di realizzo, nonché attraverso la sincronizzazione di tali processi di investimento/realizzo, con quelli di approvvigionamento di risorse finanziarie" (4). In altre parole, l'analisi dell'equilibrio patrimoniale tende ad accertare la capacità dell'azienda di fronteggiare in modo tempestivo ed economico gli impegni finanziari.

L'equilibrio finanziario-monetario, invece, richiede la tendenziale uguaglianza tra entrate ed uscite di danaro, al fine di assicurare un'appropriata gestione della liquidità, che consenta, da un lato, adeguati rendimenti degli investimenti effettuati e, dall'altro, la riduzione dell'onerosità legata alla loro acquisizione (5).

Il documento informativo-contabile che fotografa, in un dato istante, la situazione economico-reddituale e finanziario-patrimoniale di un'azienda è il bilancio di esercizio che ha quale funzione principale quella di determinare il risultato economico della gestione ed il relativo capitale netto di funzionamento. Può aiutare a definire l'economicità e la struttura finanziaria dell'azienda, anche se "cristallizzata" su valori riferiti ad un istante temporale; tuttavia, le informazioni in esso contenute presentano un potenziale conoscitivo che può essere pienamente colto solo se tali informazioni vengono rielaborate e riclassificate al fine di ottenere un esame critico e dinamico della gestione aziendale (6).

Pertanto, adeguate riclassificazioni ed elaborazioni del bilancio d'esercizio possono essere effettuate con un insieme di tecniche denominate "analisi di bilancio, per indici e per flussi", attraverso le quali è possibile indagare "le condizioni di salute" di un'azienda in funzionamento.

Infatti, il bilancio di esercizio, così come redatto secondo gli schemi e i criteri dettati dal Codice Civile, presenta una valenza informativa estremamente ridotta. Lo Stato Patrimoniale ed il Conto Economico pur fornendo informazioni sull'ammontare delle singole poste, non permettono di esprimere giudizi immediati sulla situazione economica, finanziaria e patrimoniale dell'azienda. Inoltre, dato che il bilancio risulta essere quasi sempre una sorta di compromesso tra i diversi soggetti portatori di interesse, i valori in esso esposti rappresentano solo la base di partenza per le analisi di bilancio.

Di qui l'esigenza di procedere ad opportune ed omogenee riclassificazioni dei documenti numerico-tabellari del bilancio, utili al fine di ottenere attendibili indicatori di performance. Diversi sono i modelli che la dottrina

---

(4) Paolone G.-D'Amico L., *L'economia aziendale nei suoi principi parametrici e modelli applicativi*, op. cit.

(5) Per maggiori approfondimenti, si rinvia a: Paolone G.-D'Amico L., *L'economia aziendale nei suoi principi parametrici e modelli applicativi*, op. cit., Consorti A., *La dimensione economico-reddituale e la dinamica finanziaria dell'azienda: schemi di analisi per indici e per flussi*, op. cit.

(6) Si veda Brunetti G.-Coda V.-Favotto F., *Analisi, previsioni, simulazioni economico-finanziarie d'impresa*, ETAS libri, Milano, 1990.

suggerisce per la riclassificazione; ciascuno ottempera particolari finalità; quindi, si riportano di seguito, in maniera sintetica, i principali modelli.

Per la riclassificazione dello Stato Patrimoniale (7), i criteri individuati dalla dottrina sono:

- il criterio funzional-operativo, che cerca di "ottenere uno schema di stato patrimoniale che riproduca la distinzione tra impieghi e fonti connesse alla gestione caratteristica e quelli derivanti dalle altre gestioni: patrimoniale, finanziaria e fiscale" (8);
- il criterio finanziario, che mira ad aggregare le componenti dell'attivo e del passivo patrimoniale in relazione alla loro scadenza temporale.

Per il Conto Economico, la dottrina suggerisce i seguenti modelli:

- la riclassificazione del Conto Economico a Valore Aggiunto che mira ad individuare non solo il contributo delle diverse aree gestionali alla formazione del reddito d'esercizio, ma anche il processo di formazione del valore creato dall'azienda e come lo stesso viene distribuito;
- la riclassificazione del Conto Economico a Margine di Contribuzione che si basa sulla distinzione tra costi fissi e costi variabili tende alla determinazione del Margine Lordo di Contribuzione (Ricavi Totali − Costi Variabili) ed indica la misura in cui i ricavi danno copertura ai costi fissi. È particolarmente indicato nella determinazione dei costi di prodotto;
- la riclassificazione a Costo del Prodotto Venduto viene impiegata principalmente nella riclassificazione del bilancio di aziende svolgenti attività industriale e mira ad evidenziare il costo sostenuto per l'acquisto di materie prime e servizi confluiti nella produzione venduta.

Dopo aver effettuato la riclassificazione dello Stato Patrimoniale e del Conto Economico, è possibile procedere con l'analisi di bilancio "per indici", che si identifica, in particolare, come un complesso organico di elaborazioni di valori esposti in bilancio, effettuate con opportuni procedimenti, al fine di approfondire le conoscenze relative all'assetto aziendale e alla funzionalità economico-finanziaria e patrimoniale della gestione (9). La scelta di tale tecnica nella presente ricerca è legittimata dal fatto che: permette di analizzare, in maniera critica, il "sistema di valori" espresso dal bilancio di esercizio; dà la possibilità di conoscere e comprendere la gestione aziendale, ossia lo stato di salute dell'azienda e, quindi, il valore delle sue performance; rappresenta uno stru-

---

(7) Per maggiori approfondimenti, si rinvia a: Avi M. S., *Il bilancio riclassificato e analisi per indici*, Il Sole 24 ore, Milano, 2004.

(8) Airoldi G.- Brunetti G.-Coda V., *Lezioni di economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1994.

(9) Bianchi T.-Coda V.-Mazza G.-Paganelli O.-Pellicelli G., *Valutazione delle aziende e analisi di bilancio*, Utet, Torino, 1992.

mento storico-prospettico di conoscenza degli accadimenti gestionali poiché permette di avere informazioni sulla gestione passata e fornisce dati utili per progettare la gestione futura; permette di attuare comparazioni di dati nel tempo (tra diversi anni) o nello spazio (tra diverse aziende).

In relazione al potenziale informativo di tale analisi, si desume che i soggetti destinatari siano molteplici; soprattutto quei soggetti portatori di interesse nei confronti dell'azienda comunemente denominati "stakeholders" e rappresentati da: finanziatori, che vogliono conoscere la "capacità di credito" dell'azienda, ossia la sua affidabilità finanziaria; risparmiatori, che nei confronti di società che operano in mercati regolamentati, necessitano di sapere la "capacità di reddito" per possibili, attuali o futuri, investimenti in capitale di pieno rischio; soci ed amministratori dell'impresa, che attraverso tale analisi riescono a cogliere in tempi utili informazioni necessarie al fine di apprezzare la redditività, la solidità e la solvibilità dell'azienda; concorrenti, che riescono a coglierne i punti di forza e di debolezza della gestione; altri soggetti quali clienti, fornitori, dipendenti, sindacati e così via (10).

Dal punto di vista operativo l'analisi di bilancio può essere attuata: da soggetti interni all'azienda, ossia dal management aziendale, ed in tal caso tale tecnica rappresenta uno dei numerosi strumenti di controllo interno di gestione; da soggetti esterni, che per ragioni di diversa natura necessitano di informazioni maggiormente dettagliate sulle performance aziendali. In tale ultimo caso, l'analisi risulta molto più complessa rispetto alle analisi interne, poiché coloro che la pongono in essere devono fare i conti con l'attendibilità delle informazioni che vengono loro fornite e con l'interpretazione delle stesse.

Un'ulteriore distinzione può riguardare l'estensione temporale alla quale le analisi di bilancio fanno riferimento. In tal senso, esse possono essere di tipo:

- retrospettivo, ossia mirate alla ricostruzione a posteriori dell'andamento della gestione, sotto il profilo economico, finanziario e patrimoniale, al fine di evidenziarne gli elementi che l'hanno determinato;
- prospettico, che attraverso l'apprezzamento dell'attuale gestione tendono alla costruzione di scenari gestionali futuri, in relazione a determinati mutamenti di tipo istituzionale o legati allo scenario competitivo.

Da un punto di vista pratico, l'analisi di bilancio per indici si attua attraverso la costruzione di una serie di indicatori di performance, determinati da relazioni numeriche tra classi o macroclassi di valori di bilancio, che cercano di indagare in maniera compiuta la gestione sotto l'aspetto economico, finanziario e patrimoniale. Quindi, il "contenuto dell'analisi di bilancio" si estrinseca principalmente nella determinazione dei cosiddetti:

---

(10) Ferrero G.-Dezzani F.-Pisoni P.-Puddu L., *Le analisi di bilancio*, Giuffrè, Milano, 2003.

- indici di redditività, che indagano l'aspetto economico della gestione, ossia l'andamento dei costi e dei ricavi;
- indici di solidità, che studiano l'aspetto patrimoniale della gestione, ossia la consistenza e la correlazione tra fonti ed impieghi finanziari;
- indici di liquidità, che analizzano l'aspetto finanziario della gestione, ossia la dinamica esistente tra entrate ed uscite finanziarie.

Il significato di tale sistema di indicatori è strettamente legato al grado di attendibilità dei valori o classi di valori che vengono confrontate.

Dopo aver evidenziato le finalità, il contenuto e le potenzialità informative dell'analisi di bilancio è opportuno sottolineare anche i limiti di tale analisi, che in sostanza riflettono i limiti informativi del bilancio di esercizio. Il bilancio, infatti, si presenta come un documento che accoglie valori eterogenei (valori certi, valori stimati e valori congetturati) fortemente influenzati dalla soggettività di chi lo redige e, in taluni casi, resi ambigui dalle cosiddette politiche di bilancio che gli amministratori per diversi fini perseguono. Esiste, dunque, un problema di credibilità e di affidabilità dei valori di bilancio che possono andare ad inficiare a monte il potenziale informativo dell'analisi di bilancio stessa.

Infine, l'analisi di bilancio per indici è un'analisi statica poiché i valori finanziario-patrimoniali, espressi dagli indici, vengono riferiti ad un istante temporale ben preciso, rappresentato dalla chiusura dell'esercizio, situazione che potrebbe divergere sensibilmente da quella verificatasi durante l'esercizio.

11.2 La metodologia di indagine

Il documento fondamentale, ai fini della presente analisi, è il bilancio di esercizio di ciascuna azienda facente parte del comparto delle agenzie per il lavoro, relativo al quadriennio 2000-2003.

Lo strumento utilizzato per valutare le performance del settore è l'analisi di bilancio per indici.

Per tale tipologia di analisi, il punto di partenza è stato la riclassificazione dei documenti numerico-tabellari del bilancio: lo Stato Patrimoniale e il Conto Economico, delle aziende del comparto. Infatti, come già precedentemente sottolineato, la struttura del bilancio non permette di esprimere immediatamente giudizi sulla situazione economico-finanziaria dell'azienda considerata, ciò accade per diverse ragioni, quali le interferenze di natura fiscale, il rispetto del principio di competenza economica, le politiche di bilancio che in alcuni casi vengono attuate dalle aziende. I criteri di riclassificazione (11) adottati, ritenuti più idonei ai fini della presente ricerca sono:

---

(11) Per maggiori approfondimenti in merito ai criteri di riclassificazione dei documenti di bilancio si rinvia a: Mella P., *Indici di bilancio. Guida alla procedura per l'analisi e il controllo della gestione aziendale*, Il Sole 24 Ore Pirola, Milano, 2001; Paolone G.,

- il criterio finanziario per la riclassificazione dello Stato Patrimoniale;
- il criterio del Valore Aggiunto per la riclassificazione del Conto Economico.

Il criterio finanziario prevede la trasformazione dello Stato Patrimoniale distinguendo tra impieghi (o attività) e fonti di finanziamento (o passività e netto) ed allocando le singole voci in un prospetto riclassificato della situazione finanziario-patrimoniale dell'azienda.

Le attività vengono riclassificate secondo il criterio della liquidabilità, ossia in relazione all'attitudine con la quale gli impieghi si trasformano con maggiore o minore tempestività in forma monetaria. Le passività vengono riclassificate secondo il criterio della esigibilità, cioè in relazione alla velocità con la quale le fonti di finanziamento sono destinate a dare origine ad un pagamento. La scelta di tale criterio di riclassificazione è giustificata dal fatto che, al fine di pervenire a valutazioni in merito al raggiungimento di posizioni di equilibrio patrimoniale o della struttura finanziaria del settore, tale modello assicura una giusta riallocazione delle voci di Stato Patrimoniale funzionali allo scopo (*Tabella 1*).

Le macroclassi individuate raggruppano le voci di bilancio rispetto al criterio finanziario. In tal senso, per quanto concerne gli impieghi, questi vengono distinti nei seguenti macroaggregati:

- l'attivo immobilizzato, che accoglie gli impieghi di risorse finanziarie che necessitano di tempi estesi per poter essere rigenerati (le immobilizzazioni materiali, immateriali e finanziarie), cioè i fattori produttivi a fecondità ripetuta e a lento realizzo, materiali ed immateriali, e gli impieghi di risorse finanziarie durevoli;
- le disponibilità, che indicano gli impieghi di risorse finanziarie che richiedono tempi medi di recupero (quali le rimanenze e le attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni);
- le liquidità differite, che rappresentano impieghi di risorse finanziarie realizzabili nel breve periodo (i crediti di funzionamento, che rappresentano un aspetto derivato di operazioni di vendita, comportano dilazioni di incasso ed includono quindi i crediti commerciali; i crediti di finanziamento scadenti entro l'anno che rappresentano investimenti di facile realizzo e di soddisfacente redditività);

Il bilancio di esercizio, op. cit.; Paolone G.-D'Amico L., *Le analisi di bilancio*, op. cit.; Facchinetti I., *Le analisi di bilancio. Logica e metodologia delle analisi per margini, indici e flussi per la conoscenza della realtà aziendale*, Il Sole 24 Ore Pirola, Milano, 2004; Caramiello C.-Di Lazzaro F.-Fiori G., *Indici di bilancio. Strumenti per l'analisi della gestione aziendale*, Giuffrè, Milano, 2004; Ferrero G.-Dezzani F.-Pisoni P.-Puddu L., *Le analisi di bilancio*, op. cit.; Consorti A., *La dimensione economico-reddituale e la dinamica finanziaria dell'azienda: schemi di analisi per indici e per flussi*, op. cit.

Tabella 1

Struttura di Stato Patrimoniale riclassificato secondo il criterio finanziario	
Impieghi	**Fonti**
Attivo immobilizzato	Capitale netto
Disponibilità	Debiti consolidati
Liquidità differite	Debiti a breve scadenza
Liquidità immediate	

- le liquidità immediate, che accolgono impieghi di risorse finanziarie prontamente monetizzabili (quali danaro, depositi in conto corrente).

Per quanto riguarda le fonti di finanziamento vengono individuate le seguenti classi di valori:

- il capitale netto, che accoglie i mezzi finanziari acquisiti con il vincolo della proprietà o del pieno rischio e comprende sia il capitale netto conferito, che risultante dalla mancata distribuzione di utili;
- i debiti consolidati, che comprendono i mezzi finanziari acquisiti con il vincolo del prestito a lungo termine;
- i debiti a breve, che accolgono i mezzi finanziari acquisiti con il vincolo del prestito a breve termine.

La riclassificazione del Conto Economico è stata effettuata secondo il criterio del Valore Aggiunto, in quanto tale modello mira ad individuare non solo il contributo delle diverse aree gestionali alla formazione del reddito d'esercizio, ma anche il processo di formazione del valore creato dall'azienda e come lo stesso viene distribuito (12). Di seguito, si riporta la struttura di Conto Economico riclassificato secondo tale criterio utilizzato.

(12) Tale criterio di riclassificazione del Conto Economico è quello più appropriato per il settore delle agenzie per il lavoro. Un settore di servizi, infatti, presenta i seguenti caratteri peculiari: *l'intangibilità*, ossia il prodotto è il risultato di un insieme di attività intangibili ed immateriali; *l'eterogeneità*, ossia i risultati dell'attività del servizio sono eterogenei tra loro, difficilmente standardizzabili; *la deperibilità*, i servizi non sono immagazzinabili (la somministrazione di un lavoratore non può essere immagazzinata); *la contestualità*, ossia in molti servizi la produzione e il consumo sono contestuali e di conseguenza, il Valore Aggiunto rappresenta un indicatore di tali peculiarità. Sul sistema di erogazione di servizi si veda in particolare: Normann R., *La gestione strategica dei servizi*, Etas Libri, Milano, 1985; Eiglier P. - Langeard E., *Il marketing strategico nei servizi*, McGraw-Hill, Milano, 1988.

Tabella 2

Struttura di Conto Economico riclassificato secondo il criterio del Valore Aggiunto (13)
Ricavi tipici − Costi esterni
Valore aggiunto − Costo del lavoro
Margine operativo lordo − Ammortamenti − Accantonamenti
Reddito operativo della gestione caratteristica
+/- Risultato gestione finanziaria
+/- Risultato gestione patrimoniale
Reddito ordinario
+/- Risultato gestione straordinaria
Reddito ante imposte − Imposte
Reddito netto

Come si evince dal modello, lo schema di riclassificazione presentato si basa, innanzitutto, sulla distinzione tra costi interni (costo del lavoro) e costi esterni, ossia una particolare categoria di costi per acquisti esterni di materie prime e di servizi. Si sottolinea al lettore che nella presente ricerca il costo del lavoro in somministrazione non è stato inserito tra i costi esterni per servizi ma è parte integrante del costo del lavoro. Ciò è dovuto al fatto che le agenzie per il lavoro non operano all'interno del bilancio di esercizio una suddivisione specifica tra costo del personale di staff e costo del lavoro in somministrazione. Inoltre, per omogeneità di analisi anche per quelle poche aziende che presentavano il costo del lavoro in somministrazione tra i costi esterni si è proceduto a collocarlo nel costo del lavoro.

Il modello di riclassificazione adottato nel presente capitolo procede alla determinazione del Valore Aggiunto e del Margine Operativo Lordo ed evidenzia altri risultati intermedi.

− il Margine Operativo Lordo (MOL) fornisce la misura del nuovo valore disponibile, dopo aver remunerato il personale dipendente ed in somministrazione, per il reintegro del capitale consumato;

(13) Nel suddetto modello di riclassificazione del Conto Economico, ai fini della determinazione del Valore Aggiunto, andrebbero sommate ai Ricavi Tipici le variazioni intervenute nelle rimanenze di prodotti finiti. Per la specificità che contraddistingue tali tipologie aziendali, dove il prodotto è rappresentato da un servizio di per sé non immagazzinabile tali elementi sono stati eliminati dal computo del Valore Aggiunto in quanto inesistenti.

- il Reddito Operativo è il risultato dell'attività caratteristica o tipica di somministrazione di lavoro svolta dall'azienda;
- il Risultato della Gestione Finanziaria è rappresentato da proventi e/o costi legati al reperimento delle risorse finanziarie per dare copertura al fabbisogno aziendale globale;
- il Risultato della Gestione Patrimoniale è il risultato di operazioni accessorie rispetto a quella che è l'attività tipica;
- il Risultato della Gestione Straordinaria, invece, è il risultato di componenti di reddito estranei agli ordinari accadimenti aziendali.
- il Reddito Netto, ossia il risultato economico positivo o negativo, è l'Utile o la Perdita di Esercizio.

Dopo avere completato tale operazione di riclassificazione dei bilanci, è stata determinata in termini medi e per ciascun anno di indagine la struttura del Reddito e del Capitale del comparto al fine di evidenziare quelli che sono gli aggregati economico-patrimoniali e finanziari peculiari del settore ed esprimere e giustificarne i relativi apprezzamenti sul trend evolutivo.

Sulla base dei bilanci riclassificati sono stati determinati alcuni indici misuratori delle performance reddituali e finanziario-patrimoniali del comparto, utili al fine di valutare lo "stato di salute" del settore nei diversi anni d'indagine.

Pertanto, si riporta di seguito una tabella esplicativa degli indici impiegati nell'analisi ponendo in rilievo le modalità di determinazione e il significato di ciascun indice (*Tabella 13*).

È bene sottolineare che soltanto con una lettura sistemica degli indici di bilancio è possibile valutare l'equilibrio generale delle aziende del comparto e tentare di individuare il loro unitario valore economico.

La presente analisi è stata eseguita sui bilanci ufficiali, costituiti dallo Stato Patrimoniale, dal Conto Economico e dalla Nota Integrativa, relativi al quadriennio 2000-2003 (14), cioè sui bilanci soggetti a pubblicazione, di un campione considerevole di agenzie autorizzate successivamente dal Ministero del Lavoro all'esercizio dell'attività di somministrazione di lavoro (15) (*Tabella* 4).

---

(14) Per esaminare le specificità delle società di fornitura di lavoro temporaneo, ora agenzie per il lavoro, e valutare l'economicità delle stesse nell'anno 1999, si veda Catuogno S., *Il giudizio di economicità sulle società di fornitura di lavoro temporaneo attraverso l'analisi per indici*, pp. 217-237, in Consiglio S.-Moschera L. (a cura di), *Le società di fornitura di lavoro temporaneo in Italia. Organizzazione e performance*, Franco Angeli, Milano, 2001.

(15) La società di cui ci si è avvalsi per la fornitura di bilanci è la Cerved S.p.a, società leader nell'attività di raccolta, di elaborazione e di archiviazione di bilanci di aziende che operano sul mercato italiano ed internazionale.

Tabella 3

INDICI DI BILANCIO IMPIEGATI NELL'ANALISI	
Indici di redditività	
ROE − Return on Equity Reddito Netto/Capitale Netto (RN/CN)	Esprime la redditività del capitale proprio
ROI − Return on Investment Reddito Operativo/Capitale investito (RO/CI)	Esprime la redditività del capitale investito nella gestione caratteristica
ROS − Return on Sales Reddito Operativo/ Ricavi Tipici (RO/RT)	Mostra l'utile ottenibile da ogni unità di servizio erogato
Indice di incidenza della gestione extra-caratteristica Reddito Netto/Reddito Operativo (RN/RO)	Misura il peso della gestione non operativa rispetto a quella operativa e caratteristica
Indice di velocità di rinnovo degli investimenti Ricavi Tipici/Capitale Investito (RT/CI)	Mostra l'efficienza del capitale investito nella gestione caratteristica
Indicatore Costo del Lavoro/ Fatturato	Permette di apprezzare, in termini percentuali, il peso di tale costo sul fatturato
Indice Valore Aggiunto/Fatturato	Evidenzia l'incidenza, sul fatturato, dei costi sostenuti per beni di consumo, servizi, etc. e nella presente ricerca non comprende il costo del personale in somministrazione
Indice Margine Operativo Lordo/Ricavi (MOL Ricavi)	Permette di apprezzare il valore disponibile in termini di ricavi dopo aver remunerato il costo del lavoro che include il costo del personale di struttura e il costo del personale in somministrazione
Indici del turn-over del capitale	
Indice di rotazione del Capitale Investito Ricavi Tipici/ Capitale Investito (RT/CI)	Esprime quante volte nel corso dell'esercizio il capitale investito nella gestione si rinnova attraverso i ricavi di vendita
Indice di rotazione del Capitale Circolante Ricavi Totali/ (Liquidità Differite + Liquidità Immediate + Disponibilità) [RT/(LD+LI+D)]	Esprime quante volte nel corso dell'esercizio il capitale circolante investito nella gestione ruota attraverso i ricavi di vendita
Indici patrimoniali e finanziari	
Indici di composizione degli impieghi e delle fonti finanziarie	Permettono di apprezzare il contributo di ciascun impiego o fonte sul totale del capitale investito

INDICI DI BILANCIO IMPIEGATI NELL'ANALISI	
Indice di Autonomia Finanziaria Capitale Netto/Capitale Investito (CN/CI)	Permette di esprimere giudizi sulla struttura finanziaria prescelta dall'azienda e in particolare sull'incidenza dei mezzi propri sul totale dei mezzi finanziari
Indice di Indebitamento (Indice di dip.finanziaria) Debiti consolidati + Debiti a Breve/ Capitale Investito (DC+DB/CI)	Presenta un significato speculare rispetto all'indice di autonomia finanziaria dal momento che permette di valutare il peso dell'indebitamento rispetto al totale dei mezzi acquisiti
Rapporto di Indebitamento Capitale Investito/Capitale Netto (CI/CN)	Esprime la struttura finanziaria prescelta dall'azienda, cioè il mix tra capitale di credito e capitale proprio
Margine di Struttura Capitale Netto + Debiti Consolidati − Attivo immobilizzato (CN+DC-AI)	Evidenzia il grado di correlazione tra fabbisogno finanziario a lungo termine e fonti finanziarie aventi le medesime caratteristiche
Margine di Tesoreria Liquidità Differite + Liquidità Immediate − Debiti a Breve (LD+LI-DB)	Mostra il grado di correlazione tra fabbisogno finanziario a breve termine e fonti finanziarie aventi le medesime caratteristiche
Indici di liquidità	
Rapporto Corrente Liquidità Differite + Liquidità Immediate + Disponibilità /Debiti a Breve (LI+LD+D/DB)	Esprime la capacità dell'azienda di fronteggiare il fabbisogno finanziario di breve periodo con mezzi di copertura di breve durata
Indice di Liquidità Totale (*acid test*) Liquidità Differite + Liquidità Immediate / Debiti a breve (LI+LD/DB)	Esprime la capacità dell'azienda di far fronte con la liquidità totalmente disponibile all'estinzione delle passività a breve
Indice di Liquidità Immediata Liquidità Immediate/Debiti a Breve (LI/DB)	Esprime l'attitudine dell'azienda a fronteggiare in maniera immediata le passività correnti
Durata dei crediti verso clienti (Crediti verso clienti/ Fatturato/365)	Informa su quanto tempo intercorre, mediamente, tra l'erogazione del servizio e l'incasso del corrispettivo e, quindi, fornisce informazioni sulla capacità dell'azienda di riscuotere in maniera più o meno rapida i propri crediti
Giorni di credito a fornitori (Debiti verso Fornitori/Costo di acquisto di beni e servizi × 365)	Fornisce un'indicazione, espressa in giorni, sulla durata media dei debiti verso i fornitori e, quindi, sul potere contrattuale degli stessi

Tabella 4

Le fonti informative dell'analisi				
	2000	**2001**	**2002**	**2003**
Società operative	51	66	70	64
Bilanci reperiti (Campione allargato)	48	61	64	64
Bilanci analizzati (Campione ristretto)	35	45	49	47

Nell'*allegato 1* sono elencati in dettaglio i bilanci reperiti per ciascun anno di indagine. L'insieme di tali bilanci è definito: "*campione allargato*" e rappresenta il 94,42% dell'universo da un punto di vista quantitativo (237 sono i bilanci reperiti e 251 sono i bilanci del comparto). Distinguendo per singolo anno è possibile segnalare che nel 2000 la rappresentatività del campione è del 94,11%, nel 2001 è del 92,42%, nel 2002 è del 91,42%, nel 2003 è del 100%.

Nell'*allegato 2* sono enumerati in dettaglio i bilanci analizzati, per ciascun anno di indagine. L'insieme di tali bilanci è definito: "*campione ristretto*" e rappresenta il 74,26% dell'universo da un punto di vista quantitativo (176 sono i bilanci analizzati su 237 bilanci reperiti). Più in particolare la rappresentatività dei bilanci analizzati rispetto a quelli reperiti, per singolo anno, è del 72,91% nel 2000, del 73,77% nel 2001, del 76,56% nel 2002 e del 73,43% nel 2003.

Le ragioni per le quali sono stati analizzati solo tali bilanci sono le seguenti:

- alcune società redigono il bilancio in forma abbreviata e, di conseguenza, non è stato possibile effettuare una riclassificazione, a causa della mancanza delle voci analitiche di dettaglio di Stato Patrimoniale e di Conto Economico. Tali società, quindi, sono state eliminate dalla ricerca;
- altre società pur non redigendo il bilancio in forma abbreviata, non possedevano la specifica di diverse voci analitiche, ciò ha portato come risultato a non far collimare l'attivo riclassificato con il passivo riclassificato e quindi, anch'esse sono state eliminate dall'analisi.

In altri casi, per quelle aziende dove mancava la specifica solo di alcune voci analitiche, si è proceduto alla lettura di tali voci nella Nota Integrativa in modo da inserirle nell'indagine.

Inoltre, dato che i bilanci del 2000 erano espressi in lire e quelli del 2001-2003, in migliaia di euro, si è proceduto ad omogeneizzare i dati, trasformandoli tutti in euro. Ciò chiaramente si riflette sugli arrotondamenti. Infatti, l'attivo riclassificato e il passivo riclassificato non coincidono, anche se di valori lievi.

L'analisi, inizialmente, è stata effettuata attraverso l'individuazione di

valori medi del comparto. La presenza di alcune anomalie e di eventi straordinari imputabili ad operazioni realizzate da singole agenzie, non permettono però un pieno utilizzo di questo metodo di rappresentazione sintetica delle dinamiche economico-finanziarie del comparto. Si è proceduto pertanto all'analisi delle medie dei valori delle singole agenzie, in modo da "ammortizzare" queste situazioni straordinarie che alterano i valori medi complessivi del comparto in maniera significativa.

Pertanto, nell'analisi della situazione economico-finanziaria dell'intero comparto si utilizzano i valori medi complessivi, mentre nell'analisi effettuata in base alle tipologie (per dimensione, per matrice proprietaria, per approccio strategico, per presenza territoriale) si utilizzano le medie dei valori delle singole aziende. Tale approccio permette, inoltre, di evidenziare meglio le caratteristiche e le performance dei diversi *cluster* tipologici.

L'analisi delle performance è stata articolata in tre parti:

- nella prima parte sono state analizzate le peculiarità della struttura del capitale e del reddito, mettendo in risalto le componenti patrimoniali e quelle reddituali tipiche del settore analizzato, comuni a tutte le aziende oggetto di analisi;
- nella seconda parte si è posta attenzione sulla capacità del comparto di raggiungere posizioni di equilibrio economico. L'indagine sulla redditività è stata condotta su due linee parallele: da un lato, è stata analizzata la dinamica reddituale netta o globale al fine di pervenire a giudizi sintetici in merito alle performance economiche del settore, dall'altro è stata approfondita la redditività della gestione caratteristica, ossia quella afferente l'attività di somministrazione di lavoro;
- nella terza ed ultima parte sono state analizzate le dinamiche finanziario-patrimoniali delle agenzie per il lavoro.

La metodologia di analisi di cui ci si è avvalsi nel lavoro è di tipo *bottom-up:* dapprima si è cercato di evidenziare le caratteristiche generali delle performance del settore delle agenzie per il lavoro, nei diversi anni di indagine, per poi indagarne, per l'anno 2003, le particolarità del settore in relazione alle diverse tipologie di agenzie già in precedenza evidenziate.

Per una migliore lettura dei dati si ribadisce, quindi, che nel presente lavoro:

- nella visione d'insieme, ossia nell'analisi del comparto nei diversi anni d'indagine, tutti i valori riportati sono valori medi complessivi del comparto (16);

(16) Ad esempio, per calcolare la proporzione tra Ricavi Totali e Reddito Operativo si è proceduto nel seguente modo: sono stati sommati tutti i redditi operativi delle società del campione e si è rapportato tale dato con la somma di tutti i ricavi tipici generati dal comparto.

- nella visione per tipologia i valori medi sono stati determinati come media dei valori delle singole aziende (17);
- oggetto di elaborazione dei dati sono stati in alcuni casi i bilanci afferenti al campione di aziende analizzato ("campione ristretto"), in altri casi, invece, l'insieme dei bilanci reperiti ("campione allargato").

Per la presente ricerca, al fine dell'elaborazione e della classificazione dei dati di bilancio delle agenzie è stato progettato ed implementato un software che permette di effettuare un'analisi dinamica dei dati per il periodo 2003 (18). Esso accoglie, per ciascun anno di analisi e per ciascuna azienda analizzata, i documenti di bilancio riclassificati (lo Stato Patrimoniale, riclassificato in base al criterio finanziario, e il Conto Economico, riclassificato in base al criterio del Valore Aggiunto) e gli indicatori di bilancio ad essa afferenti. Attraverso tale strumento, è stato possibile effettuare delle consultazioni dinamiche, riguardanti i valori medi di Stato Patrimoniale, Conto Economico e i valori medi degli indicatori di bilancio, ottenendo analisi incrociate, anche in base alle tipologie d'indagine relative all'anno 2003, già precedentemente evidenziate, ritenute significative ai fini dell'analisi del settore delle agenzie per il lavoro.

11.3 La struttura del capitale e del reddito del comparto

Lo studio delle peculiarità della struttura del capitale e del reddito del settore delle agenzie per il lavoro è stato condotto al fine di evidenziare gli elementi caratteristici in termini di impieghi e fonti finanziarie e di costi e di ricavi del comparto. Tale analisi risulta preliminare allo studio delle performance poiché permette di cogliere le quantità espressive della dinamica gestionale del settore.

Il paragrafo è strutturato in due parti. Nella prima parte, viene fornita una visione d'insieme delle peculiarità reddituali e patrimoniali del settore nei diversi anni d'indagine. Nella seconda parte, limitatamente all'anno 2003, si è cercato di evidenziare le modifiche che intervengono nella struttura del capitale e del reddito all'interno delle diverse tipologie di agenzie definite in relazione al profilo dimensionale, alla matrice proprietaria, all'approccio strategico e alla presenza territoriale.

11.3.1 La visione d'insieme

Per quanto concerne la struttura del capitale delle aziende del settore, ossia la composizione degli investimenti e delle relative fonti di finanziamento, si è proceduto alla riclassificazione dello Stato Patrimoniale, di tutte le aziende oggetto di analisi, per gli anni 2000-2003.

---

(17) Analogamente, ad esempio, con questa seconda tecnica per calcolare la proporzione tra Ricavi Totali e Reddito Operativo si è proceduto nel seguente modo: è stata effettuata la media dei rapporti reddito operativo / ricavi totali di ogni singola azienda.

(18) Il software è stato elaborato dalla IATRA s.r.l.

Tabella 5

Attivo dello Stato Patrimoniale riclassificato								
	Attivo Immobilizzato		Disponibilità		Liquidità Differite		Liquidità Immediate	
Anno	Importo	%	Importo	%	Importo	%	Importo	%
2000	2.042.241,96	11,55	319.315,11	1,81	13.772.293,54	77,89	1.547.831,04	8,75
2001	2.518.180,47	13,03	182.340,56	0,94	15.679.659,87	81,11	952.045,20	4,92
2002	2.249.758,94	11,33	248.825,94	1,25	16.394.099,16	82,53	971.163,41	4,89
2003	7.163.849,19	30,30	244.655,45	1,03	15.472.641,55	65,44	764.113,96	3,23

Valori medi, in euro e in percentuali, riferiti al campione di aziende analizzato nel quadriennio 2000-2003.

Per quanto concerne l'attivo, il settore non richiede elevati investimenti fissi, in relazione alla tipica attività di erogazione di servizi svolta da queste società. Infatti, l'attivo immobilizzato presenta, nei diversi anni d'indagine, un peso quasi trascurabile rispetto al totale degli investimenti effettuati dal comparto, tranne nell'anno 2003. In tale aggregato dello Stato Patrimoniale, significative risultano le immobilizzazioni immateriali rappresentate perlopiù da: costi sostenuti per le licenze acquistate all'esterno relative ai software (elaborazione paghe, licenze generiche Windows); spese di costituzione, spese legali e notarili direttamente collegate all'avvio dell'attività societaria; spese sostenute per "migliorie su beni di terzi", che si riferiscono a prestazioni di servizi ed agli acquisti necessari all'apertura di filiali. Infatti, si ravvisa nel comparto una certa tendenza a non acquistare fabbricati di proprietà per l'esercizio della propria attività sostenendo costi per ristrutturazioni e migliorie su tali immobili.

Le immobilizzazioni materiali sono costituite quasi sempre da tutti quei costi sostenuti per l'acquisto di mobili per ufficio, hardware, telefoni cellulari, macchine elettroniche, insegne, ossia da costi relativi all'allestimento della sede centrale e delle filiali per lo svolgimento dell'attività.

Nelle immobilizzazioni finanziarie giocano un ruolo importante i depositi cauzionali e le partecipazioni detenute in imprese controllate e collegate. Per quanto concerne i depositi cauzionali, secondo l'art. 2 della legge 196/1997, ora sostituito dall'art. 5 del D.Lgs. n. 276 del 2003, le agenzie dovevano costituire a garanzia dei crediti verso i lavoratori assunti con il contratto di somministrazione di lavoro e dei corrispondenti crediti contributivi verso gli enti previdenziali, un deposito cauzionale non inferiore a 700 milioni di vecchie lire (19).

(19) L'art. 2 della legge 196/97 prevedeva che per i primi due anni di attività dovesse essere costituito un deposito cauzionale di lire 700 milioni presso un istituto di credito avente sede o dipendenza nel territorio nazionale a garanzia dei crediti dei lavoratori; a decorrere dal terzo anno solare, in luogo della cauzione, era prevista l'istituzione di

Come mostra la *Tabella 5*, l'attivo immobilizzato ha un peso percentuale dell'11,55% nel 2000, cresce nel 2001 attestandosi al 13,03%, per poi decrescere nel 2002 collocandosi all'11,33% ed aumentare nuovamente e di molto nel 2003 fino ad arrivare al 30,30%. Tale incremento è ascrivibile esclusivamente al maggior peso esercitato dalle partecipazioni in imprese controllate e collegate nei bilanci di poche agenzie. L'anno 2003, infatti, è stato per alcuni operatori un anno di riordino strategico degli assetti societari, caratterizzato da diverse operazioni di acquisizione e conferimento (20).

Significativa in tal senso è la situazione patrimoniale che presenta l'agenzia Adecco SFLT S.p.a.. Alla fine del 2003, la società Adecco SFLT S.p.a. ha conferito tutte le attività operative (filiali, personale ecc.) alla società Adecco Italia SFLT S.p.a. (già Horecca SFLT S.p.a.) assumendo il controllo della stessa. In tal modo si è trasformata in società finanziaria senza attività operative. Tale società ha però svolto fino al 23 dicembre le attività tipiche di fornitura di lavoro temporaneo. Nel bilancio del 2003, pertanto, la struttura del Conto Economico riflette pienamente questa operatività, mentre lo Stato Patrimoniale segnala la nuova e rilevante presenza di un valore in partecipazioni in società controllate pari a 246.000.000 euro; analoghe straordinarie plusvalenze si riscontrano nella gestione straordinaria per un valore di 162.112.900 euro. Tale operazione altera profondamente la struttura dello stato patrimoniale e del conto economico di Adecco e quindi dell'intero comparto, in cui tale agenzia è leader di mercato. In particolare, ad esempio, l'operazione fa notevolmente lievitare il valore medio dell'attivo immobilizzato dell'anno che passa da circa 2 milioni a 7 milioni di euro (vd. *Tabella 5*). Infatti, se si eliminassero le risultanze di bilancio di Adecco S.p.a. dal calcolo dell'attivo immobilizzato medio del comparto, tale valore si allineerebbe ai valori degli anni precedenti. Le conseguenze distorsive di tale operazione saranno segnalate nel prosieguo come "effetto Adecco".

Scarso rilievo assumono le disponibilità, generalmente rappresentate da giacenze di materiale pubblicitario, promozionale e di cancelleria (21). La limitata rilevanza è fisiologica in quanto l'attività svolta dalle agenzie è un'attività di erogazione di servizi e, di conseguenza, nella struttura patrimoniale è rinvenibile una quasi assoluta assenza del magazzino. Pertanto quando si procederà all'analisi della liquidità si considererà esclusivamente l'*acid test* o indice di liquidità totale che non considera le disponibilità.

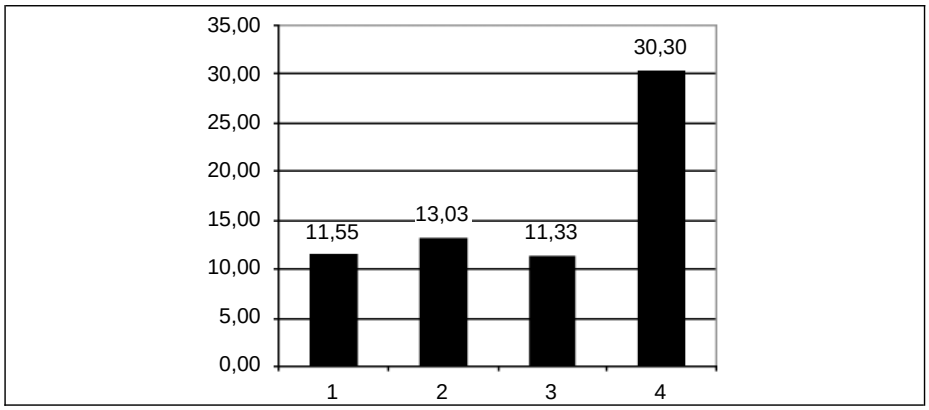
---

una fideiussione bancaria o assicurativa non inferiore al 5% del fatturato, al netto dell'imposta sul valore aggiunto, realizzato nell'anno precedente e comunque non inferiore a 700 milioni di lire. Analoghe prescrizioni si ritrovano anche nell'attuale normativa di riferimento.

(20) Per approfondimenti si vedano il Capitolo 6 ed il Capitolo 8.

(21) In tale aggregato vengono allocati anche i ratei e risconti attivi, ossia proventi e oneri la cui competenza economica è posticipata o anticipata rispetto alla manifestazione numeraria.

Tabella 6 – **Stato Patrimoniale, Attivo Immobilizzato**



Valori medi percentuali riferiti al campione di aziende analizzato nel quadriennio 2000-2003.

L'aggregato più importante dell'attivo della struttura patrimoniale è rappresentato dalle liquidità differite, costituite per lo più da crediti, nella fattispecie crediti verso i clienti, ossia i crediti che le agenzie del settore vantano nei confronti delle aziende utilizzatrici, crediti verso l'Erario per gli acconti sulle imposte versate etc. Tipici sono i crediti verso Forma.Temp. (22), ossia i crediti che le agenzie per il lavoro vantano verso l'Ente per le iniziative formative svolte a favore dei lavoratori in somministrazione (23).

Esigue risultano essere le liquidità immediate rappresentate dai depositi bancari e dalle disponibilità in cassa. Esse presentano un andamento decrescente, il cui peso percentuale rispetto al totale dell'attivo passa dall'8,75% nel 2000, al 3,23% del 2003.

Per quanto concerne le fonti di finanziamento, è importante sottolineare come i requisiti di ordine finanziario imposti dalla legge 196/1997 hanno influenzato notevolmente la composizione del passivo patrimoniale. Infatti, secondo l'art. 2 e seguenti della summenzionata legge, le agenzie autorizzate ad operare dovevano possedere un capitale sociale versato non inferiore a un miliardo di vecchie lire (24).

---

(22) Forma.Temp. è il fondo nazionale per la formazione per i lavoratori temporanei, istituito con la legge 196/97. Tale Fondo è alimentato dai versamenti delle società di fornitura di lavoro temporaneo nella misura del 4% della retribuzione corrisposta ai lavoratori assunti con contratto di lavoro temporaneo.

(23) Devono, inoltre, versare lo 0,2% delle retribuzioni all'Ente bilaterale per il lavoro temporaneo (E.Bi.Temp).

(24) Con il Decreto Legislativo 14 Febbraio 2003 n. 30 (276/2003), tale requisito è stato modificato in relazione all'attività che le agenzie per il lavoro (APIL) sono autorizzate a svolgere. Infatti, le agenzie di somministrazione (generaliste e specialiste) devono possedere un capitale sociale sottoscritto e versato non inferiore a 600.000 euro.

Tabella 7

Passivo dello Stato Patrimoniale riclassificato delle agenzie						
	Capitale netto		**Debiti consolidati**		**Debiti a breve**	
Anno	**Importo**	**%**	**Importo**	**%**	**Importo**	**%**
2000	3.907.558,41	22,10	2.016.986,43	11,41	11.757.139,91	66,49
2001	3.780.245,20	19,55	1.844.799,42	9,54	13.707.181,69	70,90
2002	3.442.423,10	17,33	1.860.618,71	9,37	14.560.804,82	73,30
2003	7.024.152,89	29,71	1.667.309,34	7,05	14.953.765,51	63,24
Valori medi, in euro e in percentuali, riferiti al campione di aziende analizzato nel quadriennio 2000-2003.						

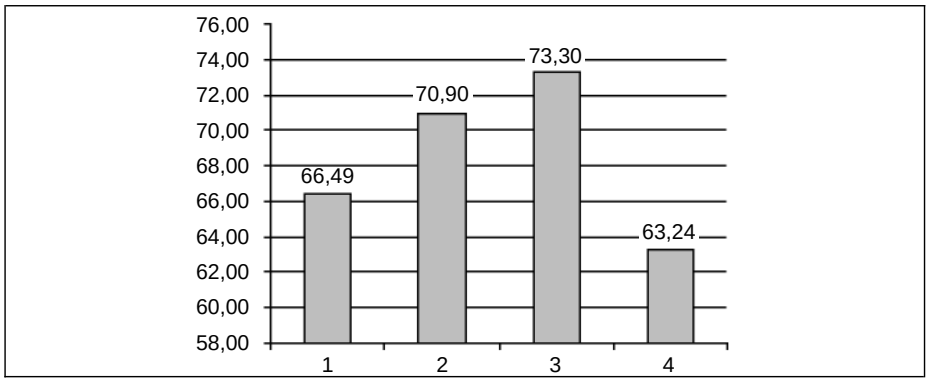
Dagli indici di composizione medi delle fonti, si rileva un maggior ricorso all'indebitamento attraverso capitale di credito (o capitale di prestito), piuttosto che al finanziamento con capitale di pieno rischio (o capitale proprio). Si evidenzia, inoltre, una fisiologica tendenza del comparto a prediligere l'indebitamento a breve termine piuttosto che a lungo termine.

La voce capitale netto accoglie il capitale sociale, le riserve (riserva legale, riserva sovrapprezzo azioni, riserva statutaria etc.), gli utili o le perdite dell'esercizio e quelli portati a nuovo dall'esercizio precedente. Esso registra un incremento nel 2003, influendo per il 29,71% (dovuto sostanzialmente all'"effetto Adecco").

I debiti consolidati risultano essere composti per la maggior parte da debiti di varia natura, verso fornitori, verso le banche, verso altri finanziatori, verso le consociate e soprattutto un peso notevole assume il fondo per il trattamento di fine rapporto (TFR) che accoglie non solo gli accantonamenti a favore dei dipendenti di staff delle agenzie, ma anche quelli riguardanti i lavoratori in somministrazione.

Per quanto riguarda la composizione qualitativa dell'indebitamento, notevole è l'incidenza dell'indebitamento a breve. Infatti, dall'analisi dei bilanci delle aziende esaminate emerge un forte peso dei debiti commerciali, dei debiti verso gli enti di previdenza ed assistenza e dei debiti tributari. L'indebitamento a breve termine pesa sul totale del capitale acquisito per il 66,49% nel 2000, aumenta nel 2001 e nel 2002 e decresce nel 2003 raggiungendo il 63,24%. Tale diminuzione verificatesi nel 2003 è in linea con quelle che sono le altre modifiche intervenute nella struttura patrimoniale del comparto in tale anno di indagine. Inoltre, il maggior ricorso da parte delle agenzie all'indebitamento a medio e lungo termine ha portato ad una contrazione percentuale del ricorso all'indebitamento a breve.

Tabella 8 – **Stato Patrimoniale, Debiti a breve**



Valori medi percentuali riferiti al campione di aziende analizzato nel quadriennio 2000-2003.

Per quanto riguarda l'analisi della struttura del reddito del comparto, un primo elemento che emerge è la scarsa redditività del settore. La maggior parte delle aziende nel corso del quadriennio 2000-2003 non ha conseguito, infatti, risultati economici positivi *(Tabella 9)*.

È opportuno precisare che il miglioramento nel reddito netto del comparto nel 2003 è quasi esclusivamente legato all'"effetto Adecco", i cui proventi straordinari hanno fatto innalzare i valori medi generali del comparto.

In particolare, nel 2000, tra le 35 aziende analizzate nella presente ricerca, solo 17 hanno conseguito un risultato economico positivo; nel 2001, solo 15; nel 2002, solo 17; nel 2003, infine, si registra un miglioramento, infatti, su 47 agenzie, 24 hanno conseguito risultati positivi.

Ragionando in termini di reddito operativo, al fine di comprendere la capacità del comparto di produrre reddito nell'attività di somministrazione di lavoro, la situazione appare ulteriormente critica: nel 2000, tra le 35 aziende, solo 17 hanno conseguito un reddito operativo positivo; nel 2001, su 45 solo 12; nel 2002, su 49 solo 10; nel 2003, sebbene dall'analisi dei risultati economici le performance reddituali del comparto sembrano notevolmente migliorate, le aziende che conseguono un reddito operativo positivo sono solo 8 sulle 47 del campione. Questa situazione evidenzia una forte incapacità delle agenzie di affrontare in maniera efficace la gestione caratteristica.

Osservando i risultati delle aziende del comparto con le migliori e le peggiori performance reddituali (25) emerge come tra le agenzie che hanno conseguito risultati positivi spicca la prima *(Tabella 10)*. Tale azienda da sola consegue, infatti, un reddito superiore a quello delle quattro successive del comparto. Il problema di fondo nell'interpretazione di questa tabella è nel fatto che a generare risultati reddituali positivi incidono molto le gestioni non caratteristiche.

(25) Si sottolinea che le stesse possono cambiare nel periodo 2000-2003.

Tabella 9

Conto Economico riclassificato a Valore Aggiunto delle agenzie								
	2000		**2001**		**2002**		**2003**	
	Importo	**%**	**Importo**	**%**	**Importo**	**%**	**Importo**	**%**
Ricavi Tipici	46.455.288,83	100,00	52.989.996,87	100,00	59.713.162,35	100,00	68.648.069,51	100,00
Costi Esterni	4.692.000,75	10,10	6.484.526,18	12,24	6.735.286,65	11,28	7.780.712,64	11,33
Valore Aggiunto	**41.763.288,08**	**89,90**	**46.505.470,69**	**87,76**	**52.977.875,69**	**88,72**	**60.867.356,87**	**88,67**
Costo del Lavoro	40.131.263,44	86,39	46.814.326,04	88,35	53.431.526,37	89,48	61.421.275,72	89,47
Margine Operativo Lordo	**1.632.024,63**	**3,51**	**− 308.855,36**	**− 0,58**	**− 453.650,67**	**− 0,76**	**− 553.918,85**	**− 0,81**
Ammort. e Accanton.	507.679,42	1,09	622.477,29	1,17	838.023,35	1,40	1.040.776,19	1,52
Reddito Operativo	**1.124.345,21**	**2,42**	**− 931.332,64**	**− 1,76**	**− 1.291.674,02**	**− 2,16**	**− 1.594.695,04**	**− 2,32**
Ris. Gest. Finanz.	**− 226.959,87**	**− 0,49**	**− 279.525,60**	**− 0,53**	**− 362.887,80**	**− 0,61**	**− 351.050,13**	**− 0,51**
Ris. Gest. Patr.	**229.261,32**	**0,49**	**1.021.491,49**	**1,93**	**1.392.241,06**	**2,33**	**2.028.336,06**	**2,95**
Reddito Ordinario	1.126.646,66		− 189.366,76		− 262.320,76		82.590,89	
Ris. Gest. Straord.	**252,71**	**0,001**	**57.024,11**	**0,11**	**− 65.628,39**	**− 0,11**	**3.522.130,43**	**5,13**
Reddito Ante Imp.	1.126.899,38		− 132.342,64		− 327.949,14		3.604.721,32	
Imposte	681.690,47		371.760,89		565.603,04		1.204.075,91	
Reddito Netto	**445.208,91**		**− 504.103,53**		**− 893.552,18**		**2.400.645,40**	

Valori medi, in euro e in percentuali, riferiti al campione di aziende analizzato nel quadriennio 2000-2003.

Tabella 10

I risultati economici più positivi del comparto				
	2000	**2001**	**2002**	**2003**
Azienda 1ª	14.920.773,00	10.466.306,00	11.660.135,00	136.536.466,00 (26)
Azienda 2ª	8.255.291,00	1.295.510,00	924.735,00	1.190.653,00
Azienda 3ª	3.034.774,00	1.271.048,00	495.230,00	571.624,00
Azienda 4ª	1.312.926,00	912.389,00	443.035,00	483.608,00
Azienda 5ª	933.605,00	886.812,00	439.148,00	424.131,00
I risultati economici più negativi del comparto				
	2000	**2001**	**2002**	**2003**
Azienda 1ª	−2.305.533,00	−7.550.257,00	−12.026.054,00	−5.475.078,00
Azienda 2ª	−2.248.997,00	−4.874.455,00	−6.536.209,00	−3.204.625,00
Azienda 3ª	−2.165.402,00	−3.320.706,00	−6.382.686,00	−2.964.095,00
Azienda 4ª	−1.987.412,00	−2.846.911,00	−5.997.144,00	−2.643.845,00
Azienda 5ª	−978.735,00	−2.767.043,00	−3.006.747,00	−2.252.708,00
Valori in euro				

Pertanto è più opportuno analizzare le dinamiche nei redditi operativi. Osservando le aziende che presentano nel comparto un reddito operativo positivo, si evidenzia come nei diversi anni d'indagine il valore attribuibile alla prima si affievolisca, sintomatico della esigua redditività della gestione caratteristica del comparto; contestualmente il valore della prima azienda con i risultati operativi più negativi si incrementa.

Con riferimento ai ricavi, questi sono rappresentati essenzialmente da ricavi tipici dell'attività di somministrazione di lavoro e mostrano un trend positivo negli anni, dovuto all'incremento delle dimensioni dei singoli operatori.

I ricavi extracaratteristici (altri ricavi) non risultano rilevanti in relazione all'esclusività dell'oggetto sociale che ha caratterizzato il comparto fino all'entrata in vigore della nuova normativa. Nonostante ciò, talune agenzie inseriscono all'interno della voce "altri ricavi" i rimborsi retributivi e previdenziali che le aziende utilizzatrici corrispondono per i lavoratori in somministrazione inviati in missione presso le stesse e all'interno dei ricavi

(26) Il notevole risultato positivo conseguito dalla prima società del comparto nell'anno 2003 è legato ad un'operazione straordinaria di conferimento che l'ha interessata. Dalla lettura del bilancio di esercizio di tale società, emerge come tale operazione ha prodotto notevoli plusvalenze straordinarie (componenti positivi di reddito) che hanno fatto accrescere in maniera considerevole il risultato economico di esercizio.

Tabella 11

I risultati operativi più positivi del comparto				
	2000	**2001**	**2002**	**2003***
Azienda 1ª	29.550.419,00	2.285.560,00	11.544.192,00	1.621.420,00
Azienda 2ª	10.752.951,00	1.564.840,00	1.690.920,00	1.420.090,00
Azienda 3ª	5.105.969,00	1.188.990,00	1.008.140,00	806.293,00
Azienda 4ª	1.861.544,00	1.126.041,00	601.760,00	494.910,00
Azienda 5ª	1.375.058,00	1.112.760,00	568.250,00	223.470,00
Azienda 6ª				171.170,00
Azienda 7ª				89.020,00
Azienda 8ª				74.430,00
**Essendo solo 8 le aziende con un reddito operativo positivo si presentano per il 2003 tutti i valori.*				
I risultati operativi più negativi del comparto				
	2000	**2001**	**2002**	**2003**
Azienda 1ª	− 3.521.882,00	− 7.814.790,00	− 10.193.592,00	− 22.933.830,00
Azienda 2ª	− 2.324.812,00	− 6.012.316,00	− 9.601.770,00	− 11.268.530,00
Azienda 3ª	− 2.120.923,00	− 5.252.250,00	− 8.745.650,00	− 5.366.720,00
Azienda 4ª	− 1.056.391,00	− 4.133.440,00	− 6.776.680,00	− 4.056.901,00
Azienda 5ª	− 1.019.145,00	− 3.575.280,00	− 6.029.780,00	− 3.967.450,00

tipici inseriscono solo il relativo margine di guadagno. Si precisa che per rendere l'analisi dei dati omogenea si è ritenuto opportuno inserire tali altri ricavi nei ricavi caratteristici, essendo distintivi dell'attività di somministrazione di lavoro (27).

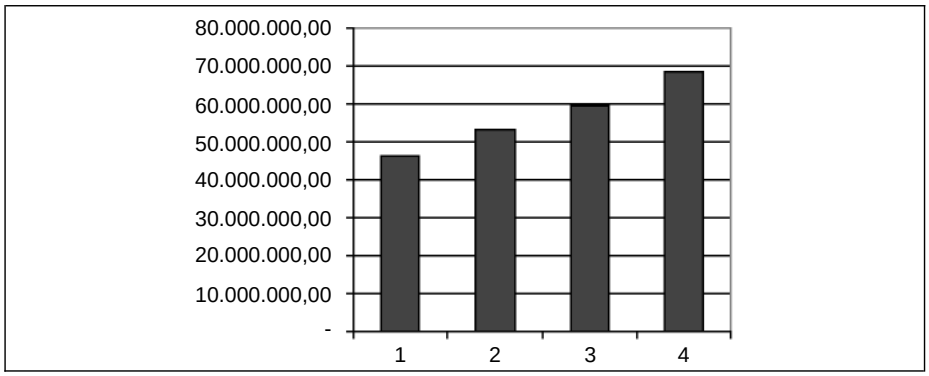
I costi afferenti la gestione caratteristica sono prevalentemente costituiti dal costo del lavoro, mentre un ruolo marginale è svolto dai costi esterni, ossia una particolare categoria di costi per acquisti esterni di materie prime e di servizi (principalmente servizi di consulenza).

Il costo del lavoro è, pertanto, costituito non solo dai costi sostenuti dall'azienda per la retribuzione del personale dipendente di struttura, ma anche dagli oneri legati alla retribuzione dei lavoratori in somministrazione (28).

(27) Si ricorda che un'ulteriore componente caratteristica della voce "altri ricavi" è rappresentata dai ricavi Forma.temp., ossia i rimborsi ottenuti da tale Ente per le attività formative erogate.

(28) Come già precedentemente sottolineato nella metodologia di indagine, dai dati di

Tabella 12 – **Ricavi Tipici**



Valori medi riferiti al campione di aziende analizzato nel quadriennio 2000-2003.

Di seguito viene riportato il valore del costo del personale di struttura e di quello in somministrazione, riferiti al campione allargato, per l'anno 2003, costo che mediamente un'azienda del comparto sostiene per lo svolgimento della propria attività. Si sottolinea che i valori medi sono stati calcolati su quelle aziende dove è stato possibile scindere il costo del personale di struttura da quello in somministrazione.

Per quel che riguarda i costi per gli ammortamenti e le svalutazioni, essi mostrano un'incidenza percentuale molto lieve sul totale dei costi, data la scarsa presenza di immobilizzazioni materiali e immateriali nell'attivo patrimoniale delle aziende analizzate, dovuta, come già sottolineato, all'attività di erogazione di servizi esercitata.

---

bilancio, si è riscontrata una certa difformità tra le aziende nel collocare il costo del personale in somministrazione all'interno del documento di Conto Economico. Infatti, poiché tali aziende non hanno l'obbligo di inserire una specifica voce riguardante il costo del lavoro in somministrazione, si è proceduto all'analisi della Nota Integrativa, di ogni azienda considerata, per ciascun anno. Dall'indagine condotta, è emerso che alcune aziende, coerentemente con quanto disposto dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti, collocano il costo del personale in somministrazione anziché nei costi per servizi nella voce B9 del Conto Economico "Costo del personale" tra i costi della produzione. Altre poche agenzie come ad esempio Kelly Service S.p.a. (per gli anni 2002-2003), Quandoccorre Interinale S.p.a. (per gli anni 2000-2003), Antex Lavoro Temporaneo S.p.a. (per l'anno 2001), Worknet S.p.a. (per gli anni 2002-2003), Articolo 1 S.p.a. (per l'anno 2002) lo inseriscono, invece, tra i costi per servizi. Si sottolinea che ai fini di un'analisi coerente ed omogenea dei dati nella presente ricerca si è proceduto per tali ultime aziende a collocare il costo del lavoro in somministrazione nel Costo del Lavoro. Inoltre, alcune aziende in Nota Integrativa danno informazioni molto analitiche in merito alla distinzione tra costi sostenuti per il personale di struttura e quelli sostenuti per il personale in somministrazione, altre non forniscono commenti al riguardo. Un'unica azienda tra quelle analizzate (Randstad) inserisce in bilancio all'interno del documento di Conto Economico le voci analitiche di costo del personale, effettuando un distinguo tra personale in somministrazione e personale di struttura.

Tabella 13

Sintesi dell'incidenza dei costi			
	Costi esterni su costi (%)	**Costo del lavoro su costi (%)**	**Ammort. e sval. su costi (%)**
2000	10,35	88,53	1,12
2001	12,03	86,82	1,15
2002	11,04	87,59	1,37
2003	11,08	87,44	1,48
Valori medi percentuali riferiti al campione di aziende analizzato nel quadriennio 2000-2003.			

Tabella 14

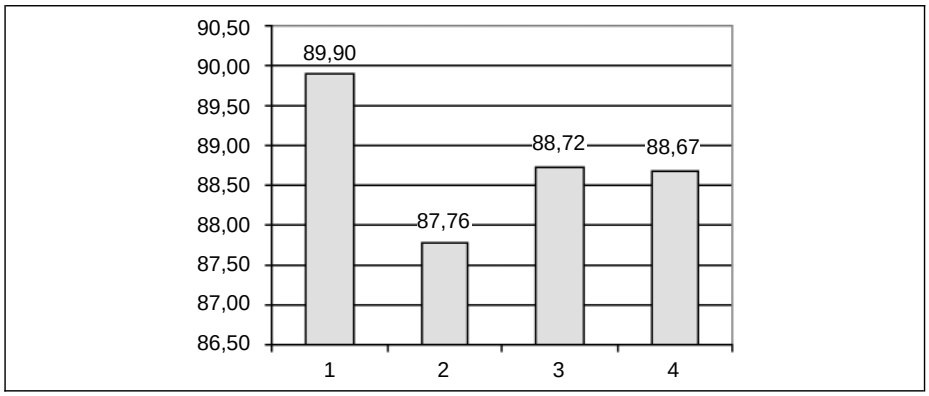
Costo del lavoro, del personale in somministrazione e del personale di struttura			
	Costo del lavoro	**Costo personale in somministrazione**	**Costo personale di struttura**
2003	100%	91,35%	8,65%
Valori medi percentuali di agenzia riferiti al campione allargato			

Dalla differenza tra ricavi tipici e costi esterni si è determinato il Valore Aggiunto, che può essere assunto quale indicatore di economicità del comparto. Esso mostra un trend positivo, incidendo sui ricavi tipici nella misura dell'89,90% nel 2000, dell'87,76 % nel 2001, dell'88,72% nel 2002 e dell'88,67% nel 2003. Dalla differenza tra Valore Aggiunto e costo del lavoro si è determinato il Margine Operativo Lordo che fornisce la misura del nuovo valore disponibile, dopo aver remunerato il personale dipendente ed in somministrazione, per il reintegro del capitale consumato. Esso presenta un trend decrescente, e risulta positivo solo nel 2000 mostrando un'incidenza percentuale rispetto ai ricavi tipici del 3,51%.

Per quanto concerne l'incidenza delle gestioni extracaratteristiche sul risultato netto di esercizio, la gestione finanziaria, che accoglie i costi e i ricavi sostenuti dal comparto per dare copertura al fabbisogno finanziario aziendale (interessi attivi e passivi maturati sui c/c bancari, su operazioni di finanziamento, etc.), mostra un peggioramento negli anni 2000 e 2002, dovuto al maggior peso dell'indebitamento, che comporta il sostenimento di costi legati agli oneri finanziari che vanno a decurtare il risultato netto di esercizio. Maggior peso assume il risultato della gestione patrimoniale, che accoglie i costi e ricavi sostenuti e conseguiti dalle agenzie a seguito di operazioni di investimento accessorie rispetto all'attività di somministrazione di lavoro.

Scarsamente significativa risulta essere la gestione straordinaria, costi-

Tabella 15 – **Valore Aggiunto**



Valori medi percentuali riferiti al campione di aziende analizzato nel quadriennio 2000-2003.

tuita per lo più da costi e ricavi relativi a plusvalenze o minusvalenze da realizzo. Essa esercita un maggior peso nell'anno 2003, incidendo nella misura del 5,13%. Tale picco della gestione straordinaria nel 2003 è dovuto all'"effetto Adecco", che ha generato delle plusvalenze da cessione pari a euro 162.112.900 determinando un incremento notevole del valore medio delle risultanze della gestione straordinaria.

11.3.2 La visione per tipologia di analisi

Per l'anno 2003, si è proceduto all'esame degli elementi reddituali e finanziari in relazione alle tipologie di agenzie definite in base al profilo dimensionale, alla matrice proprietaria, all'approccio strategico adottato e alla presenza territoriale delle agenzie.

Come già evidenziato nella premessa, per ammortizzare l'"effetto Adecco" e per offrire agli operatori dei valori per tipologia confrontabili con i valori interni si è ritenuto opportuno effettuare l'analisi per *cluster* utilizzando le medie dei valori delle singole aziende e non il valore medio complessivo del comparto o del *cluster*.

Per quanto concerne le caratteristiche della struttura patrimoniale delle agenzie definite in relazione al profilo dimensionale emerge come negli impieghi le agenzie micro, piccole, medie e medio-grandi presentino quasi la stessa struttura patrimoniale, caratterizzata da una scarsa rilevanza dell'attivo immobilizzato e un notevole peso delle liquidità differite.

La composizione degli impieghi si presenta diametralmente opposta nelle agenzie grandi dove l'attivo immobilizzato risulta molto più rilevante (52,15%) rispetto alle altre tipologie di agenzie e soprattutto rispetto alla media del comparto ("effetto Adecco"). Si sottolinea, però, la rilevanza percentuale dell'attivo immobilizzato nelle società "micro": in queste società il peso del capitale proprio è forse sovradimensionato rispetto alla gestione operativa delle stesse.

Tabella 16

Attivo, Stato Patrimoniale riclassificato delle agenzie in base al profilo dimensionale				
	AI %	**D %**	**LD %**	**LI %**
Micro	14,11	3,34	73,96	8,59
Piccole	7,76	1,04	88,61	2,59
Medie	11,17	1,44	81,86	5,53
Medio-grandi	16,09	0,82	80,47	2,62
Grandi	52,15	0,16	46,33	1,36
Media dei valori del comparto	14,09	2,21	77,54	6,16
Medie dei valori percentuali riferiti al campione di aziende analizzato nel 2003.				

Anche l'analisi delle fonti di finanziamento mostra come le modalità di finanziamento delle agenzie grandi siano molto diverse rispetto alle altre tipologie di agenzie individuate. Le grandi, infatti, prediligono maggiormente l'indebitamento attraverso capitale proprio (49,87%), piuttosto che attraverso capitale di terzi ("effetto Adecco"). Le altre tipologie di agenzie denotano un maggior peso dell'indebitamento attraverso capitale di terzi e, in particolare, dell'indebitamento a breve.

Tabella 17

Passivo, Stato Patrimoniale riclassificato delle agenzie in base al profilo dimensionale			
	CN %	**DC %**	**DB %**
Micro	17,46	9,73	72,81
Piccole	10,50	8,27	81,22
Medie	18,64	11,94	69,42
Medio-grandi	13,71	5,24	81,05
Grandi	49,87	2,82	47,31
Media dei valori del comparto	17,69	9,42	72,89
Medie dei valori percentuali riferiti al campione di aziende analizzato nel 2003.			

Ciò risponde alle esigenze fisiologiche di un business caratterizzato da clienti che pagano con dilazioni mediamente più lunghe rispetto ai tempi necessari alle agenzie per il lavoro per la corresponsione delle retribuzioni ai lavoratori in somministrazione ("fornitori" principali).

Per quanto riguarda le specificità della struttura del reddito, dalla *Tabella 18*, emerge come il Margine Operativo Lordo sia negativo per tutte le tipologie di agenzie, in maniera maggiore nelle agenzie individuate come "micro" a causa della maggiore incidenza dei costi esterni che mostrano un'incidenza percentuale del 13,04%.

Il reddito operativo medio è negativo indipendentemente dal profilo dimensionale, sintomo della scarsa redditività dell'attività caratteristica. Esso incide in maniera negativa maggiormente nelle aziende indicate come micro (-5,52%). Mentre le società di medie dimensioni sono quelle in cui l'indicatore è meno negativo; ciò è imputabile al fatto che delle otto società che presentano un reddito operativo positivo ben quattro sono in questa classe.

Preme sottolineare il notevole peso, nella determinazione del reddito netto, del risultato della gestione straordinaria nelle aziende individuate come grandi, imputabile al ripetutamente citato "effetto Adecco".

Tabella 18

Conto Economico riclassificato a Valore Aggiunto delle agenzie in base al profilo dimensionale						
	Micro	**Piccole**	**Medie**	**Medio-Grandi**	**Grandi**	**Media dei valori del comparto**
Ricavi Tipici	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Costi Esterni	13,04	11,30	9,36	7,87	14,53	11,62
Valore Aggiunto	**86,96**	**88,70**	**90,64**	**92,13**	**85,47**	**88,38**
Costo del Lavoro	90,78	91,29	90,65	94,65	86,28	90,89
Margine Operativo Lordo	**− 3,83**	**− 2,59**	**− 0,01**	**− 2,52**	**− 0,80**	**− 2,51**
Ammort. e Accanton.	1,69	1,27	1,55	1,69	1,51	1,58
Reddito Operativo	**− 5,52**	**− 3,86**	**− 1,57**	**− 4,21**	**− 2,31**	**− 4,09**
Ris. Gest. Finanz.	**− 0,71**	**− 0,97**	**− 0,69**	**− 0,70**	**− 0,20**	**− 0,73**
Ris. Gest. Patr.	**3,52**	**2,57**	**1,97**	**3,43**	**3,75**	**3,00**
Reddito Ordinario	− 2,71	− 2,26	− 0,29	− 1,48	1,24	− 1,82
Ris. Gest. Straord.	**− 0,01**	**0,37**	**0,42**	**− 0,04**	**9,69**	**0,57**
Reddito Ante Imp.	− 2,72	− 1,89	0,13	− 1,53	10,93	− 1,25
Imposte	0,33	0,40	0,54	0,36	2,98	0,51
Reddito Netto	**− 3,05**	**− 2,29**	**− 0,41**	**− 1,89**	**7,95**	**− 1,76**
Medie dei valori percentuali riferiti al campione di aziende analizzato nel 2003.						

L'analisi delle determinanti reddituali e patrimoniali delle agenzie distinte per matrice proprietaria consente di valutare se i comportamenti e le performance delle imprese italiane differiscono da quelle straniere.

Per ciò che concerne la struttura patrimoniale, le agenzie straniere, mostrano un'incidenza dell'attivo immobilizzato sul totale degli impieghi maggiore rispetto alle nazionali, attestandosi al 15,30%, contro il 13,19% delle nazionali, indicativo dei maggiori investimenti fissi da parte delle stesse. Di contro, le nazionali mostrano una maggiore propensione all'impiego di capitali in forme di investimento che prevedono tempi medi di recupero, come mostra il peso percentuale delle liquidità differite (79,03%).

Tabella 19

Attivo, Stato Patrimoniale riclassificato delle agenzie in base alla matrice proprietaria				
	AI %	**D %**	**LD %**	**LI %**
Nazionali	13,19	2,28	79,03	5,50
Straniere	15,30	2,11	75,53	7,06
Media dei valori del comparto	14,09	2,21	77,54	6,16
Medie dei valori percentuali riferiti al campione di aziende analizzato nel 2003.				

Per quel che riguarda le fonti di finanziamento, le aziende straniere, prediligono maggiormente l'indebitamento attraverso capitale di pieno rischio. Infatti, il peso percentuale del capitale proprio sul totale del capitale acquisito è del 21,94% rispetto a quello delle nazionali che è del 14,54%. Inoltre, sia le nazionali che le straniere ricorrono principalmente all'indebitamento a breve termine anche se in misura maggiore le nazionali (75,43%)

Tabella 20

Passivo, Stato Patrimoniale riclassificato delle agenzie in base alla matrice proprietaria			
	CN %	**DC %**	**DB %**
Nazionali	14,54	10,03	75,43
Straniere	21,94	8,60	69,46
Media dei valori del comparto	17,69	9,42	72,89
Medie dei valori percentuali riferiti al campione di aziende analizzato nel 2003.			

Nella struttura del reddito delle aziende ripartite in base alla matrice proprietaria si evidenzia che il Margine Operativo Lordo, risulta essere negativo per entrambe, ma soprattutto per le agenzie straniere, collocandosi al -3,80%. Tale situazione è imputabile al maggior peso dei costi esterni che vanno a comprimere il Valore Aggiunto e di conseguenza anche il Margine Operativo Lordo.

Il Reddito Operativo, anch'esso negativo per entrambe le tipologie di agenzie, mostra un'incidenza percentuale negativa maggiore nelle aziende straniere, -5,20 %. A dispetto di ciò, il Risultato di esercizio nelle straniere risulta essere maggiormente negativo a causa della forte incidenza delle gestioni extracaratteristiche.

Tabella 21

Conto Economico riclassificato a Valore Aggiunto delle agenzie in base alla matrice proprietaria			
	Italiane	**Straniere**	**Media dei valori del comparto**
Ricavi Tipici	100,00	100,00	100,00
Costi Esterni	10,58	13,03	11,62
Valore Aggiunto	**89,42**	**86,97**	**88,38**
Costo del Lavoro	90,98	90,77	90,89
Margine Operativo Lordo	**− 1,56**	**− 3,80**	**− 2,51**
Ammort. e Accanton.	1,71	1,41	1,58
Reddito Operativo	**− 3,27**	**− 5,20**	**− 4,09**
Ris. Gest. Finanz.	**− 0,73**	**− 0,73**	**− 0,73**
Ris. Gest. Patr.	**3,17**	**2,77**	**3,00**
Reddito Ordinario	− 0,83	− 3,16	− 1,82
Ris. Gest. Straord.	0,15	1,12	0,57
Reddito Ante Imp.	− 0,67	− 2,03	− 1,25
Imposte	0,41	0,64	0,51
Reddito Netto	**− 1,09**	**− 2,67**	**− 1,76**
Medie dei valori percentuali riferiti al campione di aziende analizzato nel 2003.			

L'analisi disaggregata per approccio strategico permette di comprendere come variano le dinamiche reddituali e finanziario-patrimoniali delle agenzie in relazione all'approccio strategico adottato.

Dall'analisi della struttura degli impieghi e delle fonti finanziarie si evidenzia come le multistrategy, proprio in relazione alla loro strategia di servire segmenti di mercato in maniera differenziata e i restanti in maniera indifferenziata, necessitano di maggiori investimenti fissi per l'attuazione di tale strategia. Infatti, il peso percentuale dell'attivo immobilizzato sul

totale del capitale investito si attesta al 21,97%, contro il 12,88% delle indifferenziate e il 7,61% delle specialiste. Per quanto concerne le disponibilità, le specialiste presentano un peso percentuale maggiore dovuto principalmente all'incidenza dei ratei e dei risconti attivi che vengono collocati in sede di riclassificazione dello Stato Patrimoniale in tale aggregato. Essi rappresentano proventi e oneri la cui competenza economica è anticipata o posticipata rispetto alla manifestazione numeraria; essi prescindono dalla data di pagamento o riscossione dei relativi proventi e oneri, comuni a due o più esercizi e ripartibili in ragione del tempo. Si sottolinea, inoltre, una certa tendenza nelle specialiste ad effettuare maggiori investimenti facilmente smobilizzabili. Infatti, le liquidità immediate presentano un'incidenza percentuale maggiore (21,31%) rispetto alle altre tipologie di agenzie.

Tabella 22

Attivo, Stato Patrimoniale riclassificato delle agenzie in base all'approccio strategico				
	AI %	**D %**	**LD %**	**LI %**
Indifferenziate	12,88	2,19	79,27	5,66
Specialiste	7,61	6,10	64,98	21,31
Multistrategy	21,97	0,81	74,45	2,77
Media dei valori del comparto	14,09	2,21	77,54	6,16
Medie dei valori percentuali riferiti al campione di aziende analizzato nel 2003.				

Per quel che riguarda le fonti di finanziamento, mentre le multistrategy e le specialiste fanno ricorso maggiormente all'indebitamento attraverso capitali propri, nelle indifferenziate si evidenzia una maggiore propensione al finanziamento attraverso capitali attinti con il vincolo del prestito. Si sottolinea, inoltre, sempre nelle indifferenziate il maggior ricorso all'indebitamento a breve termine piuttosto che a medio-lungo termine.

Tabella 23

Passivo, Stato Patrimoniale riclassificato delle agenzie in base all'approccio strategico			
	CN %	**DC %**	**DB %**
Indifferenziate	14,08	10,46	75,46
Specialiste	29,27	8,81	61,93
Multistrategy	29,62	4,96	65,42
Media dei valori del comparto	17,69	9,42	72,89
Medie dei valori percentuali riferiti al campione di aziende analizzato nel 2003.			

Con riguardo alla struttura del reddito, dalla *tabella 24*, emerge come il Valore Aggiunto risulta essere positivo per tutte le classi di aziende, maggiormente per le multistrategy che mostrano un'incidenza percentuale del Valore Aggiunto sul totale dei ricavi tipici pari al 90,02%. A dispetto di ciò, il Margine Operativo Lordo presenta valori negativi per tutti i raggruppamenti soprattutto in relazione alla notevole influenza esercitata dal costo del lavoro, tranne che per le specialiste. Le specialiste nonostante presentino un Margine Operativo Lordo positivo evidenziano un'incidenza percentuale dei costi esterni maggiore rispetto alle altre tipologie di agenzie dovuta al maggior peso dei costi per servizi, che potrebbe essere imputato ad un maggior ricorso all'esternalizzazione degli stessi.

Il Reddito Operativo medio è negativo per tutte le tipologie di agenzie; esso presenta un peso percentuale negativo maggiore nelle indifferenziate, attestandosi a -4,88%.

L'analisi del Reddito Netto mostra il conseguimento di risultati medi negativi solo da parte delle indifferenziate. Le migliori prestazioni reddituali nette sono raggiunte dalle multistrategy imputabili al notevole peso esercitato dalle gestioni extracaratteristiche e in particolare da quella straordinaria.

Tabella 24

Conto Economico riclassificato a Valore Aggiunto delle agenzie in base all'approccio strategico				
	Indifferenziate	**Specialiste**	**Multistrategy**	**Media dei valori del comparto**
Ricavi Tipici	100,00	100,00	100,00	100,00
Costi Esterni	10,96	23,86	9,98	11,62
Valore Aggiunto	**89,04**	**76,14**	**90,02**	**88,38**
Costo del Lavoro	92,24	75,89	90,44	90,89
Margine Operativo Lordo	**− 3,21**	**0,25**	**− 0,42**	**− 2,51**
Ammort. e Accanton.	1,68	0,50	1,54	1,58
Reddito Operativo	**− 4,88**	**− 0,25**	**− 1,96**	**− 4,09**
Ris. Gest. Finanz.	**− 0,82**	**− 0,26**	**− 0,51**	**− 0,73**
Ris. Gest. Patr.	**3,31**	**1,18**	**2,30**	**3,00**
Reddito Ordinario	− 2,39	0,67	− 0,17	− 1,82
Ris. Gest. Straord.	**0,20**	**− 0,03**	**2,46**	**0,57**
Reddito Ante Imp.	− 2,20	0,64	2,29	− 1,25
Imposte	0,37	0,61	1,10	0,51
Reddito Netto	**− 2,57**	**0,02**	**1,19**	**− 1,76**
Medie dei valori percentuali riferiti al campione di aziende analizzato nel 2003.				

L'analisi delle agenzie, distinte per presenza territoriale, permette di comprendere se e come variano i risultati al variare delle numerosità delle filiali e dell'approccio di copertura territoriale prescelto.

Dall'analisi degli impieghi emerge chiaramente come le diffuse effettuino, maggiormente rispetto alle altre, investimenti in attività immobilizzate (27,95%) proprio in relazione alla capillare presenza territoriale attraverso le filiali, che le spinge ad attuare maggiori impieghi fissi.

Tabella 25

Attivo, Stato Patrimoniale riclassificato delle agenzie in base alla collocazione territoriale				
	AI %	**D %**	**LD %**	**LI %**
Diffuse	27,95	1,46	67,62	2,98
A macchia di leopardo	10,64	2,00	82,03	5,33
Selettive	14,07	3,13	72,84	9,96
Media dei valori del comparto	14,09	2,21	77,54	6,16
Medie dei valori percentuali riferiti al campione di aziende analizzato nel 2003.				

Dall'analisi delle fonti finanziarie, risulta abbastanza evidente che le selettive e quelle "a macchia di leopardo" si finanziano maggiormente facendo ricorso a capitale di terzi; nelle diffuse, si rinnova tale tendenza, ma assume una certa importanza anche il finanziamento con capitale di pieno rischio. Inoltre, mentre le selettive e quelle localizzate a macchia di leopardo privilegiano maggiormente l'indebitamento a breve termine, con un peso percentuale rispettivamente del 72,80% e del 74,20%, le diffuse ricorrono in maniera significativa, rispetto alle altre tipologie, all'indebitamento a lungo termine con un'incidenza del 32,19% ("effetto Adecco").

Tabella 26

Passivo, Stato Patrimoniale riclassificato delle agenzie in base alla collocazione territoriale			
	CN %	**DC %**	**DB %**
Diffuse	20,15	12,04	67,81
A macchia di leopardo	17,98	7,83	74,20
Selettive	15,59	11,61	72,80
Media dei valori del comparto	17,69	9,42	72,89
Medie dei valori percentuali riferiti al campione di aziende analizzato nel 2003.			

Con riferimento all'analisi della struttura reddituale tutte le agenzie individuate presentano un Valore Aggiunto positivo, in special modo le diffuse e quelle collocate a macchia di leopardo in relazione alla minore incidenza dei costi esterni. Il Margine Operativo Lordo (MOL) risulta essere negativo in tutte le tipologie di agenzie, maggiormente nelle selettive, rivelando quindi una certa incapacità del comparto a realizzare nuovo valore disponibile, dopo aver remunerato il personale di struttura ed in somministrazione. La negatività del reddito operativo incide sulle diverse tipologie di agenzie che conseguono, infatti, risultati economici negativi; l'unica tipologia di agenzia che consegue risultati economici positivi è quella delle diffuse, dove nella determinazione del risultato di esercizio incidono molto i risultati positivi delle gestioni extracaratteristiche.

Tabella 27

Conto Economico riclassificato a Valore Aggiunto delle agenzie in base alla collocazione territoriale				
	Diffuse	**A macchia di leopardo**	**Selettive**	**Media dei valori del comparto**
Ricavi Tipici	100,00	100,00	100,00	100,00
Costi Esterni	10,28	10,73	14,48	11,62
Valore Aggiunto	**89,72**	**89,27**	**85,52**	**88,38**
Costo del Lavoro	90,46	91,80	89,03	90,89
Margine Operativo Lordo	**− 0,74**	**− 2,52**	**− 3,51**	**− 2,51**
Ammort. e Accanton.	1,82	1,39	1,89	1,58
Reddito Operativo	**− 2,56**	**− 3,91**	**− 5,40**	**− 4,09**
Ris. Gest. Finanz.	**− 0,77**	**− 0,70**	**− 0,78**	**− 0,73**
Ris. Gest. Patr.	**3,00**	**3,13**	**2,70**	**3,00**
Reddito Ordinario	− 0,33	− 1,48	− 3,48	− 1,82
Ris. Gest. Straord.	**2,57**	**0,30**	**0,02**	**0,57**
Reddito Ante Imp.	2,24	− 1,18	− 3,46	− 1,25
Imposte	0,99	0,55	0,14	0,51
Reddito Netto	**1,25**	**− 1,73**	**− 3,60**	**− 1,76**
Medie dei valori percentuali riferiti al campione di aziende analizzato nel 2003.				

11.4 L'analisi della redditività del comparto

L'analisi della redditività netta, condotta sul settore delle agenzie, ha permesso di individuare la limitata attitudine delle aziende del comparto a raggiungere e mantenere posizioni di equilibrio economico generale, ossia la capacità delle aziende del settore di produrre reddito.

Il reddito netto, infatti, costituisce un indicatore di sintesi dell'economicità della gestione di un settore e viene ad essere determinato:

- dalla redditività operativa, ossia dalla capacità del comparto di generare un flusso reddituale all'interno della gestione caratteristica o tipica;
- dalla struttura finanziaria prescelta, esprimente un certo grado di onerosità che assorbe parte del reddito operativo;
- dal peso delle extra-gestioni (finanziaria, patrimoniale e straordinaria).

La riclassificazione del Conto Economico secondo il Valore Aggiunto ha permesso l'enucleazione di un insieme di aggregati reddituali, funzionali al fine di apprezzare non solo il risultato economico netto del comparto, ma anche e soprattutto i diversi contributi che le singole gestioni (operativa o tipica, finanziaria, patrimoniale e straordinaria) hanno dato alla formazione dello stesso.

In tal senso, l'indagine è indirizzata non solo a mettere in evidenza il livello di economicità raggiunto nei diversi anni di analisi, ma ad individuare e a cogliere le cause che hanno determinato il mancato raggiungimento di posizioni di equilibrio economico.

Anche in questo caso l'analisi è stata effettuata per livelli successivi, ossia dal generale al particolare; innanzitutto, si è cercato di apprezzare il livello di redditività netta globale del comparto per ciascun anno di analisi, per poi approfondire gli elementi che l'hanno generata.

Inoltre, per l'anno 2003 si è proceduto, in relazione alle tipologie di agenzie precedentemente individuate, a valutare l'andamento della redditività in relazione a tali raggruppamenti.

11.4.1 L'analisi della redditività netta

L'indice di cui ci si è avvalsi per valutare la redditività complessiva del settore delle agenzie, è rappresentato dal ROE (*Return on equity*- RN / CN), indice di redditività del capitale proprio, esprimente il rendimento economico del capitale di rischio ed adoperato come indicatore sintetico dell'economicità complessiva dell'azienda.

Per la comprensione dei fattori che hanno influenzato la redditività netta del settore delle agenzie si è proceduto alla scomposizione del ROE in tre indici specifici riguardanti rispettivamente:

- la redditività del capitale investito (RO / CI);
- il rapporto di indebitamento (CI / CN);
- l'incidenza del risultato netto sul risultato operativo (RN / RO).

Si può constatare che nel 2000 la positiva redditività netta del settore è ascrivibile principalmente all'influenza positiva esercitata dal ROI, che si colloca al 6,36%, mostrando un'appropriata redditività del comparto nella gestione caratteristica (29). L'incidenza del reddito netto sul reddito operativo (0,40) evidenzia come le gestioni extracaratteristiche, quella patrimoniale, finanziaria e straordinaria, influiscano positivamente sulla formazione del reddito di esercizio e come la redditività operativa presenti una buona incidenza rispetto a quella netta. Inoltre, il rapporto di indebitamento (4,52) indica come il settore privilegi maggiormente il ricorso a fonti di finanziamento di terzi, soprattutto a breve termine, notevolmente onerose, che impattano in maniera negativa sul risultato economico dell'esercizio.

Tabella 28

Indici medi di redditività netta				
	ROE (30) %	**ROI (31) %**	**Rapporto di indebitamento**	**RN/RO**
2000	11,39	6,36	4,52	0,40
2001	− 13,34	− 4,82	5,11	0,54
2002	− 25,96	− 6,50	5,77	0,69
2003	34,18	− 6,74	3,37	− 1,51
Valori medi percentuali riferiti al campione di aziende analizzato nel quadriennio 2000-2003.				

La flessione del ROE medio del comparto nell'anno 2001 è da imputare congiuntamente alla negatività del ROI, che si colloca al − 4,82%, e all'incremento del rapporto di indebitamento che produce oneri finanziari che influiscono negativamente sul risultato economico medio di esercizio. Il reddito operativo medio, infatti, risulta essere in tale anno di analisi negativo, mostrando l'impossibilità da parte del settore di coprire, con i ricavi relativi alla tipica attività di somministrazione i costi ad essa afferenti. Quasi immutata risulta essere l'incidenza del reddito netto su quello operativo.

La redditività netta del comparto peggiora nel 2002. Il ROE è fortemente influenzato dal peggioramento della redditività del capitale in-

(29) Infatti, nell'analisi della redditività operativa, il 2000 è risultato l'anno in cui quasi la metà delle aziende analizzate consegue un Reddito Operativo positivo (17 su 35 analizzate).

(30) Nel 2000, 17 aziende conseguono un ROE positivo, nel 2001: 15, nel 2002: 17 e nel 2003: 24.

(31) Nel 2000, 17 aziende ottengono un ROI positivo, nel 2001: 12, nel 2002: 10 e nel 2003 soltanto 8.

vestito che raggiunge il -6,50%. I risultati reddituali del comparto evidenziano nel settore una situazione di forte competizione, caratterizzata da aziende di più grandi dimensioni che concorrono maggiormente sui prezzi praticati alla clientela e, quindi, anche sui propri margini. Anche l'incidenza del risultato netto su quello operativo denota uno scarso peso del reddito dell'attività caratteristica di somministrazione di lavoro dovuta principalmente al notevole peso del costo del lavoro che include, come più volte sottolineato, anche il costo del lavoro in somministrazione.

Nel 2003, la situazione reddituale del comparto migliora notevolmente, ma solo apparentemente. Ciò che risulta peculiare in tale anno di indagine è che, nonostante il ROI presenti valori negativi (-6,74%) la redditività netta del comparto risulta essere positiva. Tale situazione è dovuta al tasso di incidenza delle gestioni accessorie (-1,51) ed in particolare alla gestione straordinaria.

Inoltre, il rapporto di indebitamento diminuisce nel 2003: ciò potrebbe essere dovuto sia al maggior ricorso al capitale di terzi, sia anche e soprattutto alla forte presenza di società con perdite di esercizio che fanno diminuire il valore complessivo del denominatore del rapporto.

Limitatamente all'anno 2003, l'analisi della redditività netta è stata condotta anche sulle tipologie di agenzie precedentemente identificate.

Per quanto concerne le agenzie distinte per tipologia dimensionale, gli indici di redditività riferiti a tali raggruppamenti evidenziano come tra tutte le tipologie dimensionali quelle individuate come grandi presentino una buona redditività netta.

La redditività positiva delle grandi va ricondotta al notevole peso esercitato dalle gestioni extracaratteristiche ed in particolare dalla gestione straordinaria (-26,91), dato che la redditività del capitale investito nella gestione caratteristica risulta essere negativa (-7,68%). In questo segmento fa sentire il suo effetto ancora una volta l'operazione di Adecco che insieme a Manpower costituisce questa classe. Tra le altre agenzie la situazione più critica in termini di redditività netta è quella delle medio-grandi che presentano un ROE (31) del -293,13% causato in special modo dalla scarsa redditività del capitale impiegato nella gestione caratteristica, che si attesta al -16,34%, e dal rapporto di indebitamento, che si colloca al 20,90 mostrando l'eccessivo ricorso da parte di tali agenzie all'indebitamento attraverso capitali di terzi. Inoltre vi è da sottolineare la presenza in tale raggruppamento di un'azienda la cui situazione risulta essere abbastanza critica e la cui redditività netta (ROE) sfiora la soglia del -849,02%, impattando in maniera notevole sulla media della singola tipologia.

---

(31) Nel raggruppamento solo un'azienda presenta un ROE positivo, mentre nessuna un ROI positivo.

Tabella 29

Indici medi di redditività netta delle agenzie classificate in base al profilo dimensionale				
	ROE%	**ROI %**	**Rapporto di indebitamento**	**RN/RO**
Micro (32)	− 40,39	− 11,78	6,82	− 0,05
Piccole	− 39,97	− 8,79	11,73	− 0,06
Medie	− 28,04	− 3,89	13,09	0,76
Medio-grandi	− 293,13	− 16,34	20,90	0,43
Grandi	36,24	− 7,68	2,49	− 26,91
Media dei valori del comparto	− 50,62	− 9,54	9,97	− 0,98
Medie dei valori percentuali riferiti al campione di aziende analizzato nel 2003.				

Per quel che riguarda l'analisi della redditività condotta sulle agenzie classificate in base alla matrice proprietaria si evidenzia come entrambe le tipologie conseguano una redditività netta negativa, maggiormente le straniere (-65,07%). La negativa redditività che caratterizza le agenzie straniere, oltre ad attribuirsi alla sfavorevole gestione operativa, è da imputarsi principalmente al forte peso dell'indebitamento attraverso capitale di credito che rende molto onerosa la sua acquisizione e alla notevole incidenza delle gestioni extra-caratteristiche (-2,77%).

Tabella 30

Indici medi di redditività netta delle agenzie classificate in base alla matrice proprietaria				
	ROE %	**ROI %**	**Rapporto di indebitamento**	**RN/RO**
Italiane (33)	− 41,70	− 6,83	11,37	0,35
Straniere (34)	− 65,07	− 13,20	8,39	− 2,77
Media dei valori del comparto	− 50,62	− 9,54	9,97	− 0,98
Medie dei valori percentuali riferiti al campione di aziende analizzato nel 2003.				

(32) Il ROE ed il Rapporto di Indebitamento sono stati calcolati su 21 agenzie anziché 23 per la presenza in due agenzie di valori eccessivamente anomali.

(33) Il ROE e il rapporto di indebitamento sono stati calcolati su 26 aziende anziché 27 per la presenza di una agenzia con valori eccessivamente anomali, con perdite talmente rilevanti da far diventare negativo (e quindi bisognoso di ricapitalizzazione) il capitale netto.

(34) Il ROE e il rapporto di indebitamento sono stati calcolati su 19 aziende anziché 20 per la presenza di una agenzia con valori eccessivamente anomali (*ibidem*).

La disamina della redditività netta condotta sulle tipologie di agenzie distinte in base all'approccio strategico adottato mostra un basso ma positivo saggio di redditività del capitale proprio da parte delle agenzie specialiste, che presentano un ROE dello 0,43%. Tale tipologia di agenzia denota, infatti, un basso livello di ROE accompagnato da una limitata negatività nella redditività della gestione caratteristica (34). Le multistrategy, a differenza delle altre tipologie di agenzie, mostrano un ROE notevolmente negativo (-99,87%). Tale risultato è generato, oltre che dalla scarsa redditività degli investimenti (-7,66%) anche dal rapporto di indebitamento (9,84), che evidenzia il notevole ricorso a fonti di finanziamento di terzi, la cui onerosità nell'acquisizione impatta notevolmente sul risultato economico di esercizio. L'elevata negatività del ROE è da imputare anche e principalmente ad un'azienda facente parte di tale tipologia, la stessa già precedentemente menzionata nella tipologia dimensionale, che presenta un ROE negativo così elevato da far lievitare notevolmente la media della singola tipologia.

Tabella 31

Indici medi di redditività netta delle agenzie classificate in base all'approccio strategico				
	ROE %	**ROI %**	**Rapporto di indebitamento**	**RN/RO**
Indifferenziate (35)	− 32,89	− 10,72	7,89	0,07
Specialiste	0,43	− 0,46	4,90	− 0,21
Multistrategy	− 99,87	− 7,66	9,84	− 5,98
Media dei valori del comparto	− 50,62	− 9,54	9,97	− 0,98
Medie dei valori percentuali riferiti al campione di aziende analizzato nel 2003.				

L'analisi della redditività delle aziende classificate in relazione alla loro presenza sul territorio indica una situazione di forte criticità per le agenzie individuate come diffuse. Tali agenzie, oltre a presentare una scarsa redditività nella gestione caratteristica, presentano un rapporto di indebitamento notevolmente elevato (anche rispetto alla media del comparto); tale indicatore è sintomatico del notevole peso esercitato dagli oneri legati all'acquisizione di finanziamenti ottenuti con il vincolo del prestito, la cui onerosità impatta in maniera negativa sul risultato di esercizio. Anche il tasso di incidenza del reddito netto su quello operativo (-7,27) denota l'incapacità da parte di tali agenzie di produrre ricavi nella attività tipica di

(34) Nel raggruppamento composto da tre aziende, due aziende conseguono un ROE positivo, una sola un ROI positivo.

(35) Il ROE e il rapporto di indebitamento sono stati calcolati su 34 Agenzie piuttosto che su 36 a causa della presenza in due agenzie di dati eccessivamente anomali(*ibidem*).

somministrazione di lavoro e l'effettiva produzione di ricavi, anche se esigui, in altre attività ad essa accessorie.

Tabella 32

Indici medi di redditività netta delle agenzie classificate in base alla presenza territoriale				
	ROE %	**ROI %**	**Rapporto di indebitamento**	**RN/RO**
Diffuse	− 127,17	− 8,85	19,99	− 7,27
A macchia di leopardo	− 44,34	− 9,51	8,75	− 0,01
Selettive (36)	− 3,41	− 10,00	1,41	0,43
Media dei valori del comparto	− 50,62	− 9,54	9,97	− 0,98
Medie dei valori percentuali riferiti al campione di aziende analizzato nel 2003.				

11.4.2 L'analisi della redditività operativa

La redditività operativa del settore rappresenta sicuramente la più rilevante determinante della redditività netta poiché rivela la capacità delle agenzie di produrre reddito nella attività tipica svolta, ossia la somministrazione di lavoro temporaneo.

L'indice principale impiegato nell'analisi della redditività operativa è il ROI che deriva dal rapporto del Reddito Operativo della gestione caratteristica con il Capitale Investito in tale gestione.

L'analisi del ROI permette di comprendere come è stata gestita l'attività caratteristica di somministrazione di lavoro nel comparto, anche se non consente di comprendere le cause delle variazioni intervenute nella stessa. Infatti, gli elementi che influenzano la gestione caratteristica sono:

- l'andamento dei costi e ricavi caratteristici;
- l'andamento del capitale investito nella gestione caratteristica.

Si è proceduto, quindi, alla scomposizione del ROI in due significativi indici:

- il ROS (Reddito Operativo / Ricavi Tipici), che identifica la redditività delle vendite e contrappone il reddito operativo, dato dalla differenza tra ricavi e costi caratteristici, ai ricavi della gestione caratteristica;
- l'indice rappresentativo della velocità di rinnovo degli investimenti (Ricavi Tipici / Capitale Investito), che mostra l'efficienza con cui è stato gestito il Capitale Investito nella gestione caratteristica.

Inoltre, per approfondire l'economicità della gestione caratteristica delle agenzie, si è proceduto alla costruzione di appositi indici connessi al ROS, rappresentati da:

(36) Il ROE e il Rapporto di Indebitamento sono stati calcolati su 10 aziende anziché 12 a causa della presenza in due agenzie di dati eccessivamente anomali (*ibidem*).

- Costo del lavoro / Ricavi Tipici, in quanto come precedentemente sottolineato nell'analisi delle componenti reddituali del comparto, il costo del lavoro incide moltissimo, in termini percentuali, sul totale dei costi caratteristici;
- Valore Aggiunto / Ricavi Tipici, che evidenzia l'incidenza, nei costi caratteristici, dei costi sostenuti per beni di consumo, servizi etc. e non comprende il costo del lavoro in somministrazione;
- MOL / Ricavi Tipici, che permette di apprezzare il valore disponibile in termini di ricavi dopo aver remunerato il costo del lavoro, che include il costo del personale di struttura e il costo del personale in somministrazione.

Per la comprensione della dinamica del turn-over del capitale investito nella gestione caratteristica sono stati determinati i seguenti indici:

- l'indice di rotazione del Capitale Investito, che si ottiene rapportando il totale dei ricavi al valore dell'attivo patrimoniale;
- l'indice di rotazione del Capitale Circolante, dato dal rapporto tra ricavi totali e capitale circolante netto.

Entrambi permettono di pervenire ad informazioni più dettagliate in merito al ciclo finanziario del capitale.

Il comparto, come precedentemente evidenziato, presenta un ROI positivo nel 2000 e mostra un peggioramento negli anni successivi. Tale performance va spiegata principalmente in relazione al saggio di redditività delle vendite che solo nel 2000 presenta un andamento positivo. Infatti, il notevole peso esercitato dal costo del lavoro (di struttura ed in somministrazione) va a comprimere il Reddito Operativo e quindi il ROS.

Inoltre, tale tendenza è avvalorata dall'indicatore MOL / Ricavi Tipici; esso presenta un valore positivo di 3,51% nell'anno 2000 e valori negativi nei successivi anni, mostrando come i ricavi tipici, relativi all'attività di somministrazione di lavoro non riescono a dare copertura a tutti quei costi per beni, servizi e lavoro, necessari per lo svolgimento della tipica attività del comparto.

Tabella 33

Indici medi di redditività operativa delle agenzie			
	ROI %	**ROS %**	**Velocità di rinnovo degli investimenti**
2000	6,36	2,42	2,63
2001	−4,82	−1,76	2,74
2002	−6,50	−2,16	3,01
2003	−6,74	−2,32	2,90

Valori medi percentuali riferiti al campione di aziende analizzato nel quadriennio 2000-2003.

Tabella 34

Indici medi di economicità delle agenzie			
	Costo lav. su ricavi tipici %	**Val. agg. su ricavi tipici %**	**MOL su ricavi tipici %**
2000	86,39	89,90	3,51
2001	88,35	87,76	− 0,58
2002	89,48	88,72	− 0,76
2003	89,47	88,67	− 0,81
Valori medi percentuali riferiti al campione di aziende analizzato nel quadriennio 2000- 2003.			

Un ulteriore elemento da considerare, nella valutazione della redditività operativa, è rappresentato dalla velocità di rinnovo degli investimenti, indice espressivo del ciclo finanziario degli investimenti del comparto, che descrive il numero di volte che il capitale investito nella gestione caratteristica riesce a ruotare tramite il fatturato. L'elevata velocità di rinnovo degli investimenti, è legata alla peculiare struttura finanziaria prescelta dal settore che, come si è avuto modo di rilevare precedentemente, si caratterizza prevalentemente da impieghi che richiedono tempi brevi per poter essere rigenerati, e quindi velocemente rinnovabili. Se l'elevato turn-over del capitale impiegato nella gestione caratteristica è indice di efficienza di utilizzo dello stesso, la scarsa redditività operativa va ricondotta principalmente alla dinamica dei componenti caratteristici di costo.

Per l'anno 2003 l'approfondimento sulla redditività operativa è stata condotta anche sui diversi *cluster* analitici.

Gli indici di redditività operativa evidenziano come la performance reddituale della gestione caratteristica, indipendentemente dal profilo dimensionale dell'agenzia, sia sempre negativa.

Tabella 35

Indici medi di redditività operativa delle agenzie classificate in base al profilo dimensionale			
	ROI %	**ROS %**	**Indice Vel.Rin.Inv. %**
Micro	−11,78	−5,52	2,62
Piccole	− 8,79	−3,86	2,80
Medie	− 3,89	−1,57	2,71
Medio-grandi	−16,34	−4,21	3,29
Grandi	− 7,68	−2,31	3,36
Media dei valori del comparto	− 6,74	−2,32	2,90
Media dei valori percentuali riferiti al campione di aziende analizzato nel 2003.			

La prestazione peggiore è ottenuta dalle aziende medio-grandi, le quali presentano un ROI medio pari a −16,34%. Tale risultato negativo è dovuto principalmente alla scarsa redditività delle vendite legata alla notevole incidenza del costo del lavoro che impatta sul fatturato nella misura del 94,65%, ossia in misura maggiore rispetto alle altre tipologie. Anche se negativi, i migliori risultati in termini di ROI sono ottenuti dalle aziende medie che mostrano il migliore MOL (-0,01). Tale indicatore, anche se sempre negativo, è sintomatico della capacità di tali agenzie di produrre ricavi nell'attività tipica congrui a coprire il costo del lavoro, sia di staff che in somministrazione.

Il ROI delle grandi è pari a −7,68% e denota una redditività delle vendite di −2,31 %, dovuta principalmente alla minore incidenza del costo del lavoro sui ricavi tipici che si attesta a 86,28%. Tale tipologia di agenzia presenta, inoltre, un tasso di rigiro del capitale circolante molto elevato (273,07) sintomatico della rapida rigenerabilità degli impieghi a breve. L'"effetto Adecco" produce, in questo caso, un indice di rotazione del Capitale Circolante del tutto straordinario, pari a 542,66.

Tabella 36

Indici medi di economicità delle agenzie classificate in base al profilo dimensionale			
	Costo lav. su ricavi tipici %	**Val. agg. su ricavi tipici %**	**MOL su ricavi tipici %**
Micro	90,78	86,96	−3,83
Piccole	91,29	88,70	−2,59
Medie	90,65	90,64	−0,01
Medio grandi	94,65	92,13	−2,52
Grandi	86,28	85,47	−0,80
Media dei valori del comparto	90,89	88,38	−2,51
Medie dei valori percentuali riferiti al campione di aziende analizzato nel 2003.			

Tabella 37

Indici medi di rotazione delle agenzie classificate in base al profilo dimensionale		
	Rotazione capitale investito	**Rotazione circolante**
Micro	2,62	3,04
Piccole	2,80	3,03
Medie	2,71	3,04
Medio grandi	3,29	4,21
Grandi	3,36	273,07 (37)
Media dei valori del comparto	2,75	14,60
Medie dei valori percentuali riferiti al campione di aziende analizzato nel 2003.		

Le aziende a matrice proprietaria italiana, come già sottolineato nel paragrafo precedente, presentano, anche se negativa, una redditività netta migliore rispetto alle aziende con capitale straniero. La stessa dinamica si realizza nella gestione caratteristica. Infatti, le italiane denotano una migliore, sebbene sempre negativa, redditività nella gestione caratteristica: il ROI si attesta al -6,83%, rispetto al -13,20% delle straniere.

Tabella 38

Indici medi di redditività operativa delle agenzie classificate in base alla matrice proprietaria			
	ROI %	**ROS %**	**Velocità di rinnovo degli investimenti**
Italiane	− 6,83	−3,27	2,80
Straniere	−13,20	−5,20	2,67
Media dei valori del comparto	− 6,74	−2,32	2,90
Medie dei valori percentuali riferiti al campione di aziende analizzato nel 2003.			

L'indice di redditività delle vendite evidenzia come le aziende italiane mostrino una migliore performance nelle vendite, anche se negativa, che si attesta al −3,27%, rispetto a quella delle straniere, che incide nella misura del − 5,20%. Tale circostanza può essere ricondotta al minor peso esercitato dai costi esterni (beni, servizi, godimento di beni di terzi) sui ricavi tipici. Infatti, l'incidenza del valore aggiunto rispetto ai ricavi tipici è maggiore nelle italiane, attestandosi all'89,42%, rilevando la minore incidenza di tali costi.

(37) "Effetto Adecco".

Tabella 39

Indici medi di economicità delle agenzie classificate in base alla matrice proprietaria			
	Costo lav. su ricavi tipici %	**Val. agg. su ricavi tipici %**	**MOL su ricavi tipici %**
Italiane	90,98	89,42	− 1,55
Straniere	90,77	86,97	− 3,79
Media dei valori del comparto	89,47	88,67	− 0,81
Medie dei valori percentuali riferiti al campione di aziende analizzato nel 2003.			

Tabella 40

Indici medi di rotazione delle agenzie classificate in base alla matrice proprietaria		
	Rotazione capitale investito	**Rotazione circolante**
Italiane	2,80	3,24
Straniere	2,66	29,93
Media dei valori del comparto	2,75	14,60
Medie dei valori percentuali riferiti al campione di aziende analizzato nel 2003.		

Per quanto concerne la redditività operativa delle aziende classificate in base all'approccio strategico adottato, le specialiste mostrano, anche se negativo, il miglior rendimento nella gestione caratteristica, con un ROI del −0,46%, rispetto al −10,72% delle indifferenziate e del −7,66% delle multistrategy.

Tabella 41

Indici medi di redditività delle agenzie classificate in base all'approccio strategico			
	ROI %	**ROS %**	**Velocità di rinnovo degli investimenti**
Indifferenziate	−10,72	−4,88	2,66
Specialiste	−0,46	−0,25	3,02
Multistrategy	−7,66	−1,96	3,04
Media dei valori del comparto	−6,74	−2,32	2,90
Medie dei valori percentuali riferiti al campione di aziende analizzato nel 2003.			

Tale dinamica reddituale è dovuta principalmente alla redditività delle vendite, che si colloca al −0,25%, in relazione alla minore incidenza del costo del lavoro sui ricavi tipici. Infatti, tali aziende riescono a conseguire sia maggiori ricavi (proporzionalmente alla loro struttura), ma soprattutto ad attuare economie nel costo del lavoro. La peggiore performance nella gestione operativa è ottenuta dalle aziende definite come indifferenziate, che evidenziano la peggiore performance anche nella redditività delle vendite, dovuta al maggior peso esercitato dal costo del lavoro in tale tipologia.

Tabella 42

Indici medi di economicità delle agenzie classificate in base all'approccio strategico			
	Costo lav. su ricavi tipici %	**Val. agg. su ricavi tipici %**	**MOL su ricavi tipici %**
Indifferenziate	92,24	89,04	−3,20
Specialiste	75,89	76,13	0,24
Multistrategy	90,43	90,01	−0,41
Media dei valori del comparto	89,47	88,67	−0,81
Medie dei valori percentuali riferiti al campione di aziende analizzato nel 2003.			

Tabella 43

Indici medi di rotazione delle agenzie classificate in base all'approccio strategico		
	Rotazione capitale investito	**Rotazione circolante**
Indifferenziate	2,66	3,03
Specialiste	3,02	3,32
Multistrategy	3,04	70,90
Media dei valori del comparto	2,75	14,60
Medie dei valori percentuali riferiti al campione di aziende analizzato nel 2003.		

Con riferimento all'analisi della redditività operativa riferita alle tipologie di agenzie distinte in base alla presenza territoriale, tutte presentano una negativa redditività nella gestione caratteristica, maggiormente le diffuse (-10,00%). Tale situazione è imputabile principalmente alla scarsa e negativa redditività delle vendite. Le aziende che denotano una presenza selettiva sul territorio, sono quelle che conseguono, anche se negative, le prestazioni reddituali migliori nella tipica attività di somministrazione di lavoro.

Tabella 44

Indici medi di redditività delle agenzie classificate in base alla presenza territoriale			
	ROI %	**ROS %**	**Velocità di rinnovo degli investimenti**
Selettive	− 8,85	−5,40	2,89
A macchia di leopardo	− 9,51	−3,91	2,72
Diffuse	−10,00	−2,56	2,73
Media dei valori del comparto	− 6,74	−2,32	2,90
Medie dei valori percentuali riferiti al campione di aziende analizzato nel 2003.			

Tabella 45

Indici medi di economicità delle agenzie classificate in base alla presenza territoriale			
	Costo lav. su ricavi tipici %	**Val. agg. su ricavi tipici %**	**MOL su ricavi tipici %**
Selettive	89,03	85,52	−3,51
A macchia di leopardo	91,79	89,27	−2,52
Diffuse	90,46	89,72	−0,74
Media dei valori del comparto	89,47	88,67	− 0,81
Medie dei valori percentuali riferiti al campione di aziende analizzato nel 2003			

Tabella 46

Indici medi di rotazione delle agenzie classificate in base alla presenza territoriale		
	Rotazione capitale investito	**Rotazione circolante**
Selettive	2,73	3,14
A macchia di leopardo	2,72	3,04
Diffuse	2,89	80,50
Media dei valori del comparto	2,75	14,60
Medie dei valori percentuali riferiti al campione di aziende analizzato nel 2003		

11.5 L'analisi dell'equilibrio finanziario-patrimoniale

L'analisi dell'equilibrio finanziario e patrimoniale permette, da un lato, di valutare la composizione morfologica del patrimonio, al fine di apprezzarne la solidità, e dall'altro di individuare quali relazioni si vengono a creare tra entrate ed uscite monetarie, al fine di stimare la dinamica della liquidità.

Dallo Stato Patrimoniale riclassificato, secondo il criterio finanziario è stato possibile individuare, sia per gli impieghi che per le fonti finanziarie, alcuni indicatori, che hanno consentito di esprimere giudizi: sulla composizione del capitale investito ed acquisito dalle agenzie per le necessità della gestione; sul grado di elasticità e rigidità della struttura finanziaria; sull'adeguata correlazione tra fonti ed impieghi finanziari; sul grado di liquidità del settore.

La struttura patrimoniale del comparto si caratterizza per la prevalenza di investimenti in capitale circolante piuttosto che di investimenti in immobilizzazioni.

Gli impieghi non immobilizzati risultano essere rilevanti e sono costituiti per la maggior parte da crediti: crediti di natura diversa e con breve scadenza. Quasi trascurabili risultano essere gli impieghi, prontamente monetizzabili, rappresentati da disponibilità liquide. Tale situazione risulta fisiologica per il comparto poiché denota una disponibilità di risorse monetarie che assicura la capacità dello stesso di far fronte nel brevissimo periodo ai propri impegni ma allo stesso tempo, non essendo una liquidità eccessiva, non risulta essere troppo onerosa.

Tabella 47

Indici di elasticità e rigidità della struttura finanziaria					
Anno	**Indice di rigidità degli impieghi (AI/CI)**	**Indice di elasticità degli impieghi (D+LD+LI)/CI**	**Indice di disponibilità (D) del magazzino (D/CI)**	**Indice di liquidità totale (LI+LD)/CI**	**Indice di liquidità immediata (LI/CI)**
2000	11,55	88,45	1,81	86,64	8,75
2001	13,03	86,97	0,94	86,03	4,92
2002	11,33	88,67	1,25	87,42	4,89
2003	30,30	69,70	1,03	68,67	3,23
Valori medi percentuali riferiti alle aziende analizzate nel quadriennio 2000-2003					

La struttura degli impieghi denota un'elevata elasticità della gestione dovuta principalmente ai limitati investimenti fissi effettuati dalle aziende del comparto, anche se in maniera inferiore nel 2003, a seguito dei maggiori investimenti immobilizzati attuati dagli operatori del settore. In particolare, tale elasticità della gestione è ascrivibile principalmente al notevole peso esercitato dalle liquidità differite, come mostra il confronto tra l'indice di liquidità totale e quello di liquidità immediata.

Con riguardo alle fonti finanziarie, l'analisi del grado di indebitamento evidenzia la tendenza del comparto a ricorrere principalmente all'indebitamento attraverso capitale di terzi piuttosto che attraverso capitale di pieno rischio, rivelando una forte dipendenza delle aziende del settore dal capitale di prestito. C'è da sottolineare, comunque, anche il peso dei numerosi risultati economici negativi che intaccano il capitale proprio riducendolo. Tale fenomeno impatta quindi in maniera rilevante anche sugli altri indicatori che considerano il capitale investito (capitale proprio / di rischio più capitale di credito) o direttamente il capitale proprio. L'indice di autonomia finanziaria mostra come i mezzi propri impiegati nella gestione pesano rispetto al totale delle fonti finanziarie nella misura nel 22,10% nel 2000, diminuiscono nel 2001 e 2002 collocandosi rispettivamente al 19,55% e al 17,33%, per poi aumentare nel 2003 (29,71%).

Pesano, quindi, notevolmente le fonti finanziarie acquisite con il vincolo del prestito, come evidenzia l'indice di dipendenza finanziaria che, specularmente a quello di autonomia finanziaria, denota un andamento crescente dal 2000 al 2002 per poi comprimersi nel 2003.

Per quel che riguarda la composizione dell'indebitamento si evidenzia una certa propensione del comparto a privilegiare l'indebitamento a breve termine. Infatti, l'indice di indebitamento a breve termine assume valori percentuali elevati. Nel 2003 il valore di tale indice si riduce al 63,24%, in relazione al maggior peso esercitato dal ricorso al capitale proprio da parte degli operatori del settore.

In sintesi, dalla disamina della struttura finanziaria, emerge come la notevole incidenza degli impieghi e delle fonti a breve termine sia attribuibile alla tipica attività svolta dal settore, che comporta il sorgere di notevoli crediti verso le aziende utilizzatrici e di debiti verso i lavoratori in somministrazione per le retribuzioni da corrispondere e, quindi, richiede impieghi quasi prontamente smobilizzabili e fonti facilmente acquisibili. Per gestire questa caratteristica del business si utilizzano principalmente le liquidità differite e non quelle immediate.

Tabella 48

Indici di indebitamento				
	Indice di autonomia finanziaria (CN/CI)	**Indice di dipendenza finanziaria (DC+DB)/CI**	**Indice di indebitamento a medio-lungo termine (DC/CI)**	**Indice di indebitamento a breve termine (DB/CI)**
2000	22,10	77,90	11,41	66,49
2001	19,55	80,45	9,54	70,90
2002	17,33	82,67	9,37	73,30
2003	29,71	70,29	7,05	63,24
Valori medi percentuali riferiti alle aziende analizzate nel quadriennio 2000-2003				

Per rendere più chiara questa considerazione sono stati costruiti alcuni indici tesi a monitorare la liquidità che rappresenta, per le specificità caratterizzanti il settore, un elemento molto importante di riflessione.

In particolare, i valori dell'*acid test* sottolineano come il settore riesca a far fronte con la liquidità totalmente disponibile all'estinzione delle passività correnti. Esso, infatti, denota nei diversi anni di analisi, un valore sempre maggiore dell'unità, seppur di poco e in diminuzione costante nel quadriennio. Dall'analisi del *quick ratio* si evidenzia, infatti, l'importanza soprattutto delle liquidità differite. Negli anni successivi tale indice diminuisce, ponendosi a 0,07 nel 2001 e nel 2002, per poi comprimersi leggermente nel 2003, in relazione a quella tendenza del comparto, precedentemente evidenziata, di sostituire gli impieghi prontamente monetizzabili con impieghi che richiedono tempi mediamente più lunghi per poter essere rigenerati.

A completare l'analisi della liquidità è stata esaminata la durata dei crediti e dei debiti a breve. Essi sono costituiti per la maggior parte da crediti verso le aziende utilizzatrici per la remunerazione della somministrazione di lavoratori e da debiti verso i lavoratori in somministrazione per le retribuzioni che l'agenzia deve corrispondere per il lavoro prestato (38).

Tabella 49

Indici di analisi della liquidità				
	Acid Test (LI+LD/DB)	**Quick Ratio (LI/DB)**	**Durata dei crediti commerciali (gg.)**	**Durata dei debiti commerciali (gg.)**
2000	1,30	0,13	106,73	94,43
2001	1,21	0,07	106,52	92,58
2002	1,19	0,07	98,84	87,12
2003	1,09	0,05	81,14	77,79
Valori medi percentuali riferiti alle aziende analizzate nel quadriennio 2000-2003				

Nel settore si realizza una fisiologica discrasia (anche se stranamente non molto accentuata) tra dilazioni ottenute dai lavoratori in somministrazione per le retribuzioni da corrispondere e dilazioni concesse alle aziende utilizzatrici per la remunerazione dei servizi prestati. Questa peculiarità

(38) Per le difficoltà già evidenziate precedentemente, nel calcolo della durata dei debiti commerciali sono stati inclusi tra i costi esterni anche quelli del lavoro, che includono i costi del lavoro in somministrazione ed anche quelli del personale di struttura. Quindi, in linea di principio, con una corretta imputazione dei costi, che in questo caso si è impossibilitati a fare, il calcolo evidenzierebbe una maggiore, seppur lieve, durata dei debiti commerciali.

del ciclo finanziario del settore è da ricercare nella forte concorrenzialità che lo contraddistingue. Essa spinge gli operatori a concedere maggiori dilazioni di pagamento alle aziende utilizzatrici, al fine di incrementare i propri volumi, non potendo molto giostrare sui margini di guadagno, già molto esigui.

Con riguardo all'analisi della struttura patrimoniale condotta sulle aziende del comparto distinte in base al profilo dimensionale emerge come le aziende piccole presentino una composizione patrimoniale notevolmente elastica, rispetto alle altre, con un indice di elasticità degli impieghi che si attesta a 92,24%. Tale elasticità è assicurata dallo scarso peso esercitato dagli impieghi durevoli. Infatti, le agenzie di piccole dimensioni non necessitano di notevoli investimenti di struttura per lo svolgimento dell'attività di somministrazione.

Meno elastica risulta essere la gestione delle agenzie grandi che mostrano un indice di rigidità degli impieghi del 52,15%. Queste, infatti, sono prevalentemente aziende di matrice internazionale, presenti in maniera diffusa e che, per attuare tale strategia, necessitano di maggiori investimenti fissi.

Tabella 50

Indici di elasticità e rigidità della struttura finanziaria delle agenzie classificate in base al profilo dimensionale

	Indice di rigidità degli impieghi (AI/CI)	Indice di elasticità degli impieghi (D+LD+LI)/CI	Indice di disponibilità (D) del magazzino (D/CI)	Indice di liquidità totale (LI+LD)/CI	Indice di liquidità immediata (LI/CI)
Micro	14,11	85,89	3,34	82,55	8,59
Piccole	7,76	92,24	1,04	91,20	2,59
Medie	11,17	88,83	1,44	87,39	5,53
Medio-Grandi	16,09	83,91	0,82	83,09	2,62
Grandi	52,15	47,85	0,16	47,70	1,36
Media dei valori del comparto	14,09	85,91	2,21	83,70	6,16

Medie dei valori percentuali riferiti alle aziende analizzate nel 2003

L'analisi sulla natura dell'indebitamento mette in luce una già esplicitata tendenza del comparto, rappresentata dal prevalente ricorso all'indebitamento a breve termine in misura inferiore nelle aziende grandi, come evidenzia l'indice di indebitamento corrente.

Tabella 51

Indici di indebitamento delle agenzie classificate in base al profilo dimensionale				
	Indice di autonomia finanziaria (CN/CI)	**Indice di dipendenza finanziaria (DC+DB)/CI**	**Indice di indebitamento a medio-lungo termine (DC/CI)**	**Indice di indebitamento a breve termine (DB/CI)**
Micro	17,46	82,54	9,73	72,81
Piccole	10,50	89,50	8,27	81,22
Medie	18,64	81,36	11,94	69,42
Medio-Grandi	13,71	86,29	5,24	81,05
Grandi (39)	49,87	50,13	2,82	47,31
Media dei valori del comparto	17,69	82,31	9,42	72,89
Medie dei valori percentuali riferiti alle aziende analizzate nel 2003				

Tutte le agenzie distinte per tipologia dimensionale presentano una buona liquidità della gestione; *l'acid test* è, infatti, quasi maggiore dell'unità per tutte, evidenziando quindi come le liquidità differite e quelle immediate siano maggiori dei debiti a breve. Tale elevata liquidità risulta essere comprovata anche dall'analisi della durata dei debiti e dei crediti commerciali. Si rileva, infatti, come, per la maggior parte delle agenzie, la durata media dei crediti commerciali sia maggiore rispetto a quella dei debiti commerciali.

Tabella 52

Indici di analisi della liquidità delle agenzie classificate in base al profilo dimensionale				
	Acid test (LI+LD/DB)	**Quick ratio (LI/DB)**	**Durata dei crediti commerciali**	**Durata dei debiti commerciali**
Micro	1,22	0,13	107	103
Piccole	1,15	0,03	120	107
Medie	1,33	0,08	111	94
Medio-Grandi	1,07	0,03	109	101
Grandi	Non significativo	Non significativo	Non significativo	Non significativo
Media dei valori del comparto	1,20	0,09	108	99
Medie dei valori percentuali riferiti alle aziende analizzate nel 2003				

(39) "Effetto Adecco".

La struttura finanziaria delle agenzie distinte in base alla matrice proprietaria mette in luce una elasticità lievemente maggiore degli impieghi nelle aziende con capitale prevalentemente italiano.

Tabella 53

Indici di elasticità e rigidità della struttura finanziaria elle agenzie classificate in base alla matrice proprietaria					
	Indice di rigidità degli impieghi (AI/CI)	**Indice di elasticità degli impieghi (D+LD+LI)/CI**	**Indice di disponibilità del magazzino (D/CI)**	**Indice di liquidità totale (LI+LD)/CI**	**Indice di liquidità immediata (LI/CI)**
Straniere	15,30	84,70	2,11	82,59	7,06
Nazionali	13,19	86,80	2,28	84,52	5,50
Media dei valori del comparto	14,09	85,91	2,21	83,70	6,16
Medie dei valori percentuali riferiti alle aziende analizzate nel 2003					

Per ciò che riguarda l'analisi del grado di indebitamento le aziende straniere mostrano una maggiore autonomia finanziaria, ossia una più marcata propensione a finanziarsi attraverso capitale di pieno rischio. La composizione dell'indebitamento, come evidenzia l'indice di indebitamento corrente, rileva un maggior ricorso all'indebitamento a breve termine, anche se in maniera inferiore nelle straniere.

Tabella 54

Indici di indebitamento delle agenzie classificate in base alla matrice proprietaria				
	Indice di autonomia finanziaria (CN/CI)	**Indice di dipendenza finanziaria (DC+DB)/CI**	**Indice di indebitamento a medio-lungo termine (DC/CI)**	**Indice di indebitamento a breve termine (DB/CI)**
Straniere	21,94	78,06	8,60	69,46
Nazionali	14,54	85,46	10,03	75,43
Media dei valori del comparto	17,69	82,31	9,42	72,89
Medie dei valori percentuali riferiti alle aziende analizzate nel 2003				

Dalla *Tabella 55* si rileva un buon livello di liquidità della gestione. Infatti, nessun indicatore evidenzia situazioni particolari da sottolineare.

Tabella 55

Indici di analisi della liquidità delle agenzie classificate in base alla matrice proprietaria				
	Acid test (LI+LD/DB)	**Quick ratio (LI/DB)**	**Durata dei crediti commerciali**	**Durata dei debiti commerciali**
Straniere	1,24	0,11	105	94
Nazionali	1,17	0,08	110	102
Media dei valori del comparto	1,20	0,09	108	99
Medie dei valori percentuali riferiti alle aziende analizzate nel 2003				

Dall'esame degli impieghi finanziari delle agenzie distinte in base all'approccio strategico adottato, si evidenzia una notevole elasticità patrimoniale da parte delle aziende indifferenziate e specialiste. Per tale classe di aziende l'indice di elasticità degli impieghi si attesta rispettivamente a 87,12% e a 92,39%.

Tabella 56

Indici di elasticità e rigidità della struttura finanziaria delle agenzie classificate in base all'approccio strategico adottato					
	Indice di rigidità degli impieghi (AI/CI)	**Indice di elasticità degli impieghi (D+LD+LI)/CI**	**Indice di disponibilità del magazzino (D/CI)**	**Indice di liquidità totale (LI+LD)/CI**	**Indice di liquidità immediata (LI/CI)**
Indifferenziate	12,88	87,12	2,19	84,93	12,88
Specialiste	7,61	92,39	6,10	86,29	7,61
Multistrategy	21,97	78,03	0,81	77,22	21,97
Media dei valori del comparto	14,09	85,91	2,21	83,70	6,16
Medie dei valori percentuali riferiti alle aziende analizzate nel 2003					

L'analisi delle fonti finanziarie mostra come le indifferenziate presentino un indice di dipendenza finanziaria più elevato rispetto alle altre tipologie.

Tabella 57

Indici di indebitamento delle agenzie classificate in base all'approccio strategico adottato				
	Indice di autonomia finanziaria (CN/CI)	**Indice di dipendenza finanziaria (DC+DB)/CI**	**Indice di indebitamento a medio-lungo termine (DC/CI)**	**Indice di indebitamento a breve termine (DB/CI)**
Indifferenziate	14,08	85,92	4,96	65,42
Specialiste	29,27	70,73	8,81	61,93
Multistrategy	29,62	70,38	4,96	65,42
Media dei valori del comparto	17,69	82,31	9,42	72,89
Medie dei valori percentuali riferiti alle aziende analizzate nel 2003				

Tabella 58

Indici di analisi della liquidità delle agenzie classificate in base all'approccio strategico				
	Acid test (LI+LD/DB)	**Quick ratio (LI/DB)**	**Durata dei crediti commerciali**	**Durata dei debiti commerciali**
Indifferenziate	1,18	0,08	112	105
Specialiste	1,57	0,36	78	74
Multistrategy	1,17	0,04	98	83
Media dei valori del comparto	1,20	0,09	108	99
Medie dei valori percentuali riferiti alle aziende analizzate nel 2003				

La struttura patrimoniale si presenta notevolmente solida indipendentemente dalla presenza territoriale dell'agenzia.

Si rileva, comunque, una maggiore elasticità degli impieghi per le agenzie con una presenza "a macchia di leopardo", che evidenziano un indice di elasticità degli impieghi pari a 89,36%. Gli impieghi sono costituti per la maggior parte da liquidità differite, anche se nelle selettive, assumono una buona incidenza anche le disponibilità liquide.

Tabella 59

Indici di elasticità e rigidità della struttura finanziaria delle agenzie classificate in base alla presenza territoriale					
	Indice di rigidità degli impieghi (AI/CI)	**Indice di elasticità degli impieghi (D+LD+LI)/CI**	**Indice di disponibi-lità del magazzino (D/CI)**	**Indice di liquidità totale (LI+LD)/CI**	**Indice di liquidità immediata (LI/CI)**
Selettive	14,07	85,93	3,13	82,80	9,96
A macchia di leopardo	10,64	89,36	2,00	87,36	5,33
Diffuse	27,95	72,05	1,46	70,59	2,98
Media dei valori del comparto	14,09	85,91	2,21	83,70	6,16
Media dei valori percentuali riferiti alle aziende analizzate nel 2003					

La composizione delle fonti evidenzia una maggiore autonomia finanziaria da parte delle aziende con una diffusa presenza territoriale. Rispetto alle altre tipologie di agenzie, le diffuse denotano una maggiore propensione a finanziare la propria gestione con capitale di pieno rischio; l'indice di autonomia finanziaria si attesta al 20,15%. La composizione qualitativa dell'indebitamento rileva un maggior ricorso da parte di tutte le agenzie a fonti finanziarie a breve termine.

Tabella 60

Indici di indebitamento delle agenzie classificate in base alla presenza territoriale				
	Indice di autonomia finanziaria (CN/CI)	**Indice di dipendenza finanziaria (DC+DB)/CI**	**Indice di indebitamento a medio-lungo termine (DC/CI)**	**Indice di indebitamento a breve termine (DB/CI)**
Selettive	15,59	84,41	11,61	72,80
A macchia di leopardo	17,98	82,02	7,83	74,19
Diffuse	20,15	79,85	12,04	67,81
Media dei valori del comparto	17,69	82,31	9,42	72,89
Media dei valori percentuali riferiti alle aziende analizzate nel 2003				

Buona risulta essere la dinamica della liquidità. L'*acid test*, assumendo valori sempre superiori all'unità in tutte le tipologie, mostra una buona capacità di copertura degli impieghi a breve con fonti a breve.

Tabella 61

Indici di analisi della liquidità delle agenzie classificate in base alla presenza territoriale				
	Acid test (LI+LD/DB)	**Quick ratio (LI/DB)**	**Durata dei crediti commerciali**	**Durata dei debiti commerciali**
Selettive	1,22	0,15	103	101
A macchia di leopardo	1,24	0,08	112	99
Diffuse	1,00	0,05	99	94
Media dei valori del comparto	1,20	0,09	108	99
Media dei valori percentuali riferiti alle aziende analizzate nel 2003				

Allegati

Allegato 1 – Anagrafica dei bilanci reperiti del comparto delle agenzie per il lavoro (campione allargato)

2000	2001	2002	2003
AD INTERIM S.p.A.	AD INTERIM S.p.A.	AD INTERIM S.p.A.	AD INTERIM S.p.A.
ADECCO S.p.A.	ADECCO S.p.A.	ADECCO S.p.A.	ADECCO S.p.A.
ALI S.p.A.	ALI S.p.A.	ALI S.p.A.	ALI S.p.A.
	ALLBECON S.p.A.	ALLBECON ITALIA S.p.A.	ALLBECON ITALIA S.p.A.
		ALMA S.p.A.	ALMA S.p.A.
		ALTRO LAVORO S.p.A.	ALTRO LAVORO S.p.A.
	ANTEX LAVORO TEMP. S.p.A.	ANTEX LAVORO TEMP. S.p.A.	
ARTICOLO 1 S.p.A.	ARTICOLO 1 S.p.A.	ARTICOLO 1 S.p.A.	ARTICOLO 1 S.p.A.
		ATEMPO S.p.A.	ATEMPO S.p.A.
COSERV INTERIM S.p.A.	COSERV INTERIM S.p.A.	COSERV INTERIM S.p.A.	COSERV INTERIM S.p.A.
CREYF'S S.p.A.	CREYF'S S.p.A.	CREYF'S S.p.A.	CREYF'S S.p.A.
		DELTA 2 S.p.A.	DELTA 2 S.p.A.
		DDL -S.p.A.	DDL - S.p.A.
		DURING S.p.A.	DURING S.p.A.
EASY JOB S.r.l.	EASY JOB S.r.l.	EASY JOB S.r.l.	EASY JOB S.r.l.
ELETTRA SERVICES S.p.A.	ELETTRA SERVICES S.p.A.	ELETTRA SERVICES S.p.A.	ELETTRA SERVICES S.p.A.
ERGON LINE S.p.A.	ERGON LINE S.p.A.	ERGON LINE S.p.A.	ERGON LINE S.p.A.
ETJCA S.p.A.	ETJCA S.p.A.	ETJCA S.p.A.	ETJCA S.p.A.
EUROINTERIM S.p.A.	EUROINTERIM S.p.A.	EUROINTERIM S.p.A.	EUROINTERIM S.p.A.
E-WORK S.p.A.	E-WORK S.p.A.	E-WORK S.p.A.	E-WORK S.p.A.
	G.B. JOB S.p.A.	G.B. JOB S.p.A.	G.B. JOB S.p.A.
GE.VI S.p.A.	GE.VI S.p.A.	GE.VI S.p.A.	GE.VI S.p.A.
GENERALE IND. S.p.A.	GENERALE IND. S.p.A.	GENERALE IND. S.p.A.	GENERALE IND.S.p.A.
HIT S.p.A.			
	HORECCA S.p.A.	HORECCA S.p.A.	HORECCA S.p.A.
IDEA LAVORO S.p.A.	IDEA LAVORO S.p.A.	IDEA LAVORO S.p.A.	IDEA LAVORO S.p.A.
	IN JOB S.p.A.	IN JOB S.p.A.	IN JOB S.p.A.
IN TIME S.p.A.	IN TIME S.p.A.	IN TIME S.p.A.	IN TIME S.p.A.
INNOVEX STAFF SER. S.r.l.	INNOVEX STAFF SERV. S.r.l.	INNOVEX STAFF SER. S.r.l.	INNOVEX STAFF SERV. S.r.l.

2000	2001	2002	2003
	INTEMPO S.p.A.	INTEMPO S.p.A.	INTEMPO S.p.A.
INTERIM 25 ITALIA S.r.l.	INTERIM 25 ITALIA S.r.l.	INTERIM 25 ITALIA S.r.l.	INTERIM 25 ITALIA S.r.l.
INTERITALIA S.p.A.	INTERITALIA S.p.A.	INTERITALIA S.p.A.	INTERITALIA S.p.A.
INWORK ITALIA S.p.A.	INWORK ITALIA S.p.A.	INWORK ITALIA S.p.A.	INWORK ITALIA S.p.A.
ITALIA LAVORA S.p.A.	ITALIA LAVORA S.p.A.	ITALIA LAVORA S.p.A.	
J.O.B. S.p.A.	J.O.B. S.p.A.	J.O.B. S.p.A.	J.O.B. S.p.A.
KELLY SERVICES S.p.A.	KELLY SERVICES S.p.A.	KELLY SERVICES S.p.A.	KELLY SERVICES S.p.A.
LA. IN. S.p.A.	LA. IN. S.p.A.	LA. IN. S.p.A.	LA. IN. S.p.A .
			LAVORINT RISORSE S.p.A.
	LAVORO MIO S.p.A.	LAVORO MIO S.p.A.	LAVORO MIO S.p.A.
LAVOROPIÙ S.p.A.	LAVOROPIÙ S.p.A.	LAVOROPIÙ S.p.A.	LAVOROPIÙ S.p.A.
LAVORO TEMP. S.p.A.	LAVORO TEMP. S.p.A.	LAVORO TEMP. S.p.A.	
MANPOWER S.p.A.	MANPOWER S.p.A.	MANPOWER S.p.A.	MANPOWER S.p.A.
MARVECS S.r.l.	MARVECS S.r.l.	MARVECS S.r.l.	MARVECS S.r.l.
MEN AT WORK S.p.A.	MEN AT WORK S.p.A.	MEN AT WORK S.p.A.	MEN AT WORK S.p.A.
METIS S.p.A.	METIS S.p.A.	METIS S.p.A.	METIS S.p.A.
OBIETTIVO LAVORO SCRL	OBIETTIVO LAVORO SCRL	OBIETTIVO LAVORO SCRL	OBIETTIVO LAVORO SPA
	OPENJOB S.p.A.	OPENJOB S.p.A.	OPENJOB S.p.A.
ORIENTA S.p.A.	ORIENTA S.p.A.	ORIENTA S.p.A.	ORIENTA S.p.A.
PAGE PERSONNEL IT. S.p.A.	PAGE PERSONNEL IT. S.p.A.	PAGE PERSONNEL IT. S.p.A.	PAGE PERSONNEL IT. S.p.A.
	PIANETA LAVORO S.p.A.	PIANETA LAVORO S.p.A.	PIANETA LAVORO S.p.A.
	PUNTO . LAVORO S.p.A.	PUNTO . LAVORO S.p.A.	PUNTO . LAVORO S.p.A.
QUANDOCCORRE INT. S.p.A.	QUANDOCCORRE INT. S.p.A.	QUANDOCCORRE INT. S.p.A.	QUANDOCCORRE INT. S.p.A.
QUANTA S.p.A.	QUANTA S.p.A.	QUANTA S.p.A.	QUANTA S.p.A.
RANDSTAD S.p.A.	RANDSTAD S.p.A.	RANDSTAD S.p.A.	RANDSTAD S.p.A.
RISORSE S.p.A.	RISORSE S.p.A.	RISORSE S.p.A.	RISORSE S.p.A.
			SELECT S.p.A.
SINTERIM S.p.A.	SINTERIM S.p.A.	SINTERIM S.p.A.	SINTERIM S.p.A.
		SPRINT S.p.A.	
START LAVORO TEMP. S.r.l.	START LAVORO TEMP. S.r.l.	START LAVORO TEMP. S.r.l.	START LAVORO TEMP. S.r.l.
SYNERGIE ITALIA S.p.A.	SYNERGIE ITALIA S.p.A.	SYNERGIE ITALIA S.p.A.	SYNERGIE ITALIA S.p.A.
TEAM WORK S.p.A.	TEAM WORK S.p.A.	TEAM WORK S.p.A.	TEAM WORK S.p.A.
TEMPOR S.r.l.	TEMPOR S.r.l.	TEMPOR S.r.l.	TEMPOR S.r.l.
TEMPORARY S.p.A.	TEMPORARY S.p.A.	TEMPORARY S.p.A.	TEMPORARY S.p.A.
	TRAVEL FARO S.p.A.	TRAVEL FARO S.p.A.	
TRENKWALDER S.r.l.	TRENKWALDER S.r.l.	TRENKWALDER S.r.l.	TRENKWALDER S.r.l.
UMANA S.p.A.	UMANA S.p.A.	UMANA S.p.A.	UMANA S.p.A.
VEDIOR S.p.A.	VEDIOR S.p.A.	VEDIOR S.p.A.	VEDIOR S.p.A.
	WORKFORCE ON LINE S.p.A.	WORKFORCE ON LINE S.p.A.	WORKFORCE ON LINE S.p.A.
WORKNET S.p.A.	WORKNET S.p.A.	WORKNET S.p.A.	WORKNET S.p.A.
48	**61**	**64**	**64**

Allegato 2 – I bilanci analizzati per ciascun anno di indagine (campione ristretto)

2000	2001	2002	2003
AD INTERIM S.p.A.	AD INTERIM S.p.A.	AD INTERIM S.p.A.	AD INTERIM S.p.A.
ADECCO S.p.A.	ADECCO S.p.A.	ADECCO S.p.A.	ADECCO S.p.A.
ALI S.p.A.	ALI S.p.A.	ALI S.p.A.	ALI S.p.A.
	ALLBECON S.p.A.	ALLBECON ITALIA S.p.A.	ALLBECON ITALIA S.p.A.
		ALMA S.p.A.	ALMA S.p.A.
		ALTRO LAVORO S.p.A.	ALTRO LAVORO S.p.A.
	ANTEX LAVORO TEMP. S.p.A.	ANTEX LAVORO TEMP. S.p.A.	
		ARTICOLO 1 S.p.A.	ARTICOLO 1 S.p.A.
		ATEMPO S.p.A.	
CREYF'S S.p.A.	CREYF'S S.p.A.	CREYF'S S.p.A.	CREYF'S S.p.A.
		DELTA 2 S.p.A.	DELTA 2 S.p.A.
ERGON LINE S.p.A.	ERGON LINE S.p.A.	ERGON LINE S.p.A.	ERGON LINE S.p.A.
ETJCA S.p.A.	ETJCA S.p.A.	ETJCA S.p.A.	ETJCA S.p.A.
E-WORK S.p.A.	E-WORK S.p.A.	E-WORK S.p.A.	E-WORK S.p.A.
	G.B. JOB S.p.A.	G.B. JOB S.p.A.	G.B. JOB S.p.A.
GE.VI S.p.A.	GE.VI S.p.A.	GE.VI S.p.A.	GE.VI S.p.A.
GENERALE IND. S.p.A.	GENERALE IND. S.p.A.	GENERALE IND.S.p.A.	GENERALE IND. S.p.A.
HIT S.p.A.			
	IN JOB S.p.A.	IN JOB S.p.A.	IN JOB S.p.A.
IN TIME S.p.A.	IN TIME S.p.A.	IN TIME S.p.A.	IN TIME S.p.A.
INNOVEX STAFF SER. S.r.l.	INNOVEX STAFF SER. S.r.l.	INNOVEX STAFF SER. S.r.l.	INNOVEX STAFF SER. S.r.l.
	INTEMPO S.p.A.	INTEMPO S.p.A.	INTEMPO S.p.A.
INTERIM 25 ITALIA S.r.l.	INTERIM 25 ITALIA S.r.l.	INTERIM 25 ITALIA S.r.l.	
INWORK ITALIA S.p.A.	INWORK ITALIA S.p.A.	INWORK ITALIA S.p.A.	INWORK ITALIA S.p.A.
ITALIA LAVORA S.p.A.	ITALIA LAVORA S.p.A.	ITALIA LAVORA S.p.A.	
			J.O.B. S.p.A.
KELLY SERVICES S.p.A.	KELLY SERVICES S.p.A.	KELLY SERVICES S.p.A.	KELLY SERVICES S.p.A.
LA. IN. S.p.A.	LA. IN. S.p.A.	LA. IN. S.p.A.	
			LAVORINT RISORSE S.p.A.
	LAVORO MIO S.p.A.	LAVORO MIO S.p.A.	LAVORO MIO S.p.A.
	LAVOROPIÙ S.p.A.	LAVOROPIÙ S.p.A.	LAVOROPIÙ S.p.A.
LAVORO TEMP. S.p.A.	LAVORO TEMP. S.p.A.	LAVORO TEMP. S.p.A.	
MANPOWER S.p.A.	MANPOWER S.p.A.	MANPOWER S.p.A.	MANPOWER S.p.A.
MARVECS S.r.l.	MARVECS S.r.l.	MARVECS S.r.l.	MARVECS S.r.l.
MEN AT WORK S.p.A.	MEN AT WORK S.p.A.	MEN AT WORK S.p.A.	MEN AT WORK S.p.A.
METIS S.p.A.	METIS S.p.A.	METIS S.p.A.	METIS S.p.A.
OBIETTIVO LAVORO S.c.r.l.	OBIETTIVO LAVORO S.c.r.l.	OBIETTIVO LAVORO S.c.r.l.	OBIETTIVO LAVORO S.c.r.l.
		OPENJOB S.p.A.	OPENJOB S.p.A.
	ORIENTA S.p.A.	ORIENTA S.p.A.	ORIENTA S.p.A.
PAGE PERSONNEL IT. S.p.A.	PAGE PERSONNEL IT. S.p.A.	PAGE PERSONNEL IT.S.p.A.	PAGE PERSONNEL IT. S.p.A.
			PIANETA LAVORO S.p.A.

2000	2001	2002	2003
QUANDOCCORRE INT. S.p.A.	QUANDOCCORRE INT. S.p.A.	QUANDOCCORRE INT. S.p.A.	QUANDOCCORRE INT. S.p.A.
QUANTA S.p.A.	QUANTA S.p.A.	QUANTA S.p.A.	QUANTA S.p.A.
RANDSTAD S.p.A.	RANDSTAD S.p.A.	RANDSTAD S.p.A.	RANDSTAD S.p.A.
RISORSE S.p.A.	RISORSE S.p.A.	RISORSE S.p.A.	RISORSE S.p.A.
			SELECT S.p.A.
SINTERIM S.p.A.	SINTERIM S.p.A.	SINTERIM S.p.A.	SINTERIM S.p.A.
START LAVORO TEMP. S.r.l.	START LAVORO TEMP. S.r.l.	START LAVORO TEMP. S.r.l.	START LAVORO TEMP. S.r.l.
	SYNERGIE ITALIA S.p.A.	SYNERGIE ITALIA S.p.A.	SYNERGIE ITALIA S.p.A.
TEMPOR S.r.l.	TEMPOR S.r.l.	TEMPOR S.r.l.	TEMPOR S.r.l.
TEMPORARY S.p.A.	TEMPORARY S.p.A.	TEMPORARY S.p.A.	TEMPORARY S.p.A.
		TRENKWALDER S.r.l.	TRENKWALDER S.r.l.
UMANA S.p.A.	UMANA S.p.A.	UMANA S.p.A.	UMANA S.p.A.
VEDIOR S.p.A.	VEDIOR S.p.A.	VEDIOR S.p.A.	VEDIOR S.p.A.
	WORKFORCE ON LINE S.p.A.		
WORKNET S.p.A.	WORKNET S.p.A.	WORKNET S.p.A.	WORKNET S.p.A.
35	**45**	**49**	**47**

Conclusioni (1)

L'importanza del comparto nell'economia nazionale

Le agenzie per il lavoro sono un nuovo importante attore del sistema economico nazionale. Nonostante il ritardo con cui la legislazione ha permesso la nascita di tali operatori, l'Italia è il quinto mercato europeo più importante in termini di fatturato, dopo il Regno Unito, la Francia, l'Olanda e la Germania.

Il comparto delle agenzie per il lavoro in Italia è composto da 74 operatori (2), presenti sul territorio con una rete di 2.430 filiali.

Dal 1997, anno di prima introduzione del lavoro temporaneo nell'ordinamento giuslavoristico italiano, ad oggi il settore ha subito rilevanti cambiamenti sia nella composizione, sia nelle performance. I primi anni sono, infatti, caratterizzati da notevoli tassi di crescita che rendono appetibile il settore anche agli occhi di operatori non attivi in settori affini. A testimonianza di ciò si osserva il tentativo, più o meno formalizzato, intrapreso da diverse società, nel biennio 2000/2001, di quotarsi in borsa. Nello stesso periodo diversi istituti bancari entrano in società già attive per sostenere tali operazioni. Successivamente questi tentativi vengono accantonati sia per il ridimensionamento dei tassi di crescita del settore, sia per la fine del periodo di boom del nuovo mercato borsistico.

È proprio in questa fase che il settore comincia a presentare i primi segnali di cambiamento: dal 2001 al 2003 entra nel comparto un minor numero di nuove società e si verificano le prime fuoriuscite e le prime acquisizioni. La riforma del 2003 rianima il settore stimolando e facilitando l'ingresso di nuovi attori. Nel 2004 e nei primi mesi del 2005 dodici nuove società richiedono, infatti, l'autorizzazione di agenzie polifunzionali.

Le aziende del comparto, nel 2004, hanno fatturato circa 4.000 miliardi di euro, hanno venduto i loro servizi a 120.000 utilizzatori, erogando 2.337 milioni di euro di retribuzioni lorde e impiegando 8.500 addetti diretti. L'età media dei dipendenti delle agenzie è molto bassa (31 anni) e l'occu-

(1) Le conclusioni sono state curate da Stefano Consiglio e Luigi Moschera.

(2) Fonte: Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale giugno 2005.

pazione femminile molto elevata (64% del totale). Anche il tasso di scolarizzazione dei dipendenti diretti è considerevole: circa il 66% degli occupati possiede un diploma di laurea o un titolo post laurea.

Le agenzie per il lavoro sono riuscite ad assumere rapidamente un rilevante ruolo nel mercato del lavoro italiano per una pluralità di ragioni. Le stesse sono state in grado di diventare un importante interlocutore per le imprese e per la pubblica amministrazione, in quanto sono state capaci di garantire una maggiore flessibilità nell'utilizzo del lavoro e di supportare i processi di acquisizione delle risorse umane nelle aziende clienti.

Le agenzie, inoltre, hanno facilitato il processo di inserimento delle persone in cerca di occupazione nel mercato del lavoro e, più raramente, hanno rappresentato per gli stessi un canale per accedere a opportunità di lavoro coerenti con i propri tempi di vita (ad esempio studenti, casalinghe).

Le agenzie, in tal modo, hanno contribuito, nel corso di questi anni, alla diminuzione del tasso di disoccupazione. Nel 2004 hanno collocato nel mondo del lavoro 502.000 lavoratori (3); di questi, il 30% ha partecipato ad un corso di formazione prima della missione ed il 35% è stato assunto al termine della stessa.

Le difficoltà economico finanziarie del comparto (4)

Il comparto delle agenzie per il lavoro italiano, nonostante i lusinghieri risultati raggiunti nel corso di questi anni in termini di crescita del fatturato e di occupazione creata, mostra un quadro economico-finanziario abbastanza problematico.

Il consistente numero di società in perdita, gli elevati tassi di indebitamento, la redditività nulla o negativa e la fuoriuscita dal comparto di alcune società sono tutti indicatori che segnalano uno stato di difficoltà che merita di essere analizzato con attenzione. È comunque importante sottolineare che esistono singole agenzie che mostrano una situazione positiva e a volte molto positiva, ma i valori di queste ultime non riescono a compensare la situazione di difficoltà in cui versa la stragrande maggioranza degli operatori.

Dal 2000, più della metà delle società del comparto fanno registrare risultati economici di gestione negativi. L'anno più critico è stato il 2001 con circa il 70% delle società in perdita. Bisogna sottolineare, però, che numerose società presentano un risultato d'esercizio positivo solo grazie ad una solida gestione patrimoniale, finanziaria e straordinaria. Analizzando, infatti, il reddito operativo, che non considera queste gestioni e, come tale, è un indicatore della capacità delle aziende di avere una gestio-

(3) Il numero di lavoratori equivalenti a full time, nel corso del 2004, è stato pari a 154.410 (fonte: Associazioni di categoria).

(4) Si ricorda che la situazione economico-finanziaria è stata analizzata su un campione di aziende altamente significativo: 72,91% dell'universo nel 2000, 73,77% nel 2001, 76,56% nel 2002 e 73,43% nel 2003.

ne tipica equilibrata, emerge una situazione ancora più critica. Il reddito operativo medio complessivo del comparto è positivo solo nel 2000 e peggiora progressivamente fino al 2003, anno in cui arriva a meno 2,32% (fatti pari a 100 i ricavi tipici).

Nel 2003 solo 8 società riescono ad avere un risultato operativo positivo. In un certo senso è grazie a queste società e all'operazione di cambiamento nel modello di *governance* eseguita da Adecco (nel 2002 e nel 2003) che gli indicatori medi complessivi del comparto non evidenziano la reale gravità della situazione. Il reddito operativo negativo, presente nell'83% delle società analizzate, è sintomo dell'incapacità degli operatori di coprire con il fatturato i costi operativi (costi esterni, costo del lavoro somministrato, costi del personale di struttura e costi di struttura in generale), gli ammortamenti e gli accantonamenti. Alcune agenzie riescono a "tamponare" questa incapacità della gestione caratteristica con i risultati della gestione patrimoniale e finanziaria (5). Ciò, se da un lato, è giustificato dalla guerra dei prezzi che ha fatto notevolmente abbassare i *mark-up* applicati dalle agenzie, dall'altro testimonia una poco oculata gestione economica e reddituale di numerose società. Questa situazione impatta negativamente anche sulla generazione del *cash flow* che è tendenzialmente limitata per la quasi totalità delle agenzie.

Tale situazione di incapacità nella generazione di reddito operativo si riflette naturalmente e inevitabilmente sugli indicatori di redditività. La media dei ROI delle aziende nel 2003 è negativa anche analizzando i singoli cluster (matrice proprietaria, approccio strategico, presenza territoriale). Le otto agenzie con una struttura del reddito positiva, sebbene presenti in diversi cluster di analisi, non riescono a compensare i valori negativi delle altre.

Andando ad analizzare la situazione di alcune singole agenzie emergono ulteriori elementi di criticità. Nel 2001 tre società fanno registrare una perdita d'esercizio talmente sovradimensionata, rispetto alle caratteristiche societarie, da determinare un patrimonio netto negativo; analoga circostanza si è verificata anche nel corso del 2002 per quattro agenzie. Tale situazione patologica ha richiesto successive operazioni di ricapitalizzazione per evitare procedure fallimentari. Nel 2003 le agenzie che si trovano in questa situazione sono due e una di queste viene acquisita, rappresentando una delle diverse operazioni di "salvataggio" rinvenibili nel comparto.

I casi singoli riportati, fortemente patologici, influenzano notevolmente gli andamenti medi dei cluster (6).

Un altro aspetto da monitorare è senz'altro quello del livello e della

---

(5) La gestione extra-caratteristica, naturalmente, incide in maniera molto marginale considerando l'esclusività dell'oggetto sociale nel periodo di osservazione.

(6) A titolo di esempio, nel 2003 un'agenzia ha un ROE del -842% che determina un ROE pesantemente negativo nel cluster delle medio-grandi e influenza quello delle italiane e delle generaliste.

composizione qualitativa dell'indebitamento. Molto elevato è, infatti, il livello di indebitamento a breve termine. Il forte peso dei debiti commerciali e di quelli verso gli enti di previdenza e assistenza, incidono pesantemente sulla gestione finanziaria e di cassa (7). Le liquidità immediate e differite riescono a coprire solo in parte i debiti a breve, mentre l'*acid test* diminuisce nel quadriennio di osservazione fino ad arrivare all'1,09% nel 2003. Se da un lato ciò può testimoniare una corretta ed efficiente gestione dei crediti e dei debiti a breve dall'altro, per le caratteristiche di questo business, può rappresentare il rischio di una incapacità di fare fronte ad un repentino incremento nell'indebitamento a breve (8). Ultimo elemento da considerare è la discrasia, seppur lieve, tra i tempi medi di esigibilità dei crediti commerciali (108 giorni) e quelli di pagamento dei debiti commerciali (99 giorni). Anomala è, infatti, anche la durata dei debiti commerciali, che risulta molto elevata nonostante una delle voci principali sia rappresentata dai debiti verso i lavoratori in somministrazione, retribuiti con regolarità e sicuramente non a 90 giorni.

Da un'analisi sintetica dei bilanci del 2004 (9) di alcune agenzie per il lavoro italiane emergono alcuni segnali di ripresa: il 59% delle agenzie ha un utile di esercizio e ben il 75% ha un reddito operativo (il reddito della gestione caratteristica) positivo. Quest'ultimo è il dato più rilevante, in quanto evidenzia la capacità del fatturato da servizi tipici di coprire i costi gestionali (costi di struttura, del personale interno, dei lavoratori somministrati, i costi esterni) e gli oneri figurativi legati alle politiche di accantonamento e ammortamento. Si verifica, quindi, finalmente un ritorno ad una situazione fisiologica, in cui le società riescono a generare flussi di cassa riutilizzabili per la gestione ordinaria.

Anche sul fronte della redditività la situazione migliora con un ritorno sugli investimenti positivo: la media del ROI delle singole agenzie è pari al 2,26%. Anche il ritorno sulle vendite (ROS) e quello sul capitale netto (ROE), nonostante siano ancora negativi, migliorano notevolmente avvicinandosi allo zero.

Ma se questo sintetico quadro mostra nel complesso una situazione di ripresa, analizzando nel dettaglio i dati emergono ancora delle difficoltà. Il

---

(7) L'indebitamento a breve pesa nel 2003 per circa il 63% sul totale del capitale acquisito.

(8) Se ad esempio una piccola società ottenesse una grande commessa da una grande azienda dovrebbe modificare la propria struttura finanziaria ricorrendo all'indebitamento esterno, non riuscendo a gestire, con la situazione corrente, il "piacevole" imprevisto.

(9) Per identificare le tendenze in atto nel corso del 2004, nel lasso di tempo intercorso tra la conclusione della ricerca e la pubblicazione del volume, è stata effettuata una sintetica analisi di bilancio sui valori complessivi e sui valori medi delle singole agenzie. Sono stati raccolti e analizzati i bilanci di 41 agenzie delle 71 presenti nel comparto nell'anno di riferimento. In termini di fatturato, invece, le 41 agenzie considerate generano circa l'85% del fatturato complessivo del 2004.

41% delle società fa registrare una perdita d'esercizio e il reddito operativo in molti casi è solo leggermente positivo (la media del comparto è negativa e solo una società ha un reddito operativo superiore al 5% del fatturato). Sul fronte della redditività, se è vero che ben 31 agenzie delle 41 analizzate hanno un ROI positivo e in alcuni casi molto positivo (per 4 società è superiore al 10%), 10 agenzie hanno un ROI negativo o molto negativo (per 4 società è inferiore al meno 5%).

Ma la situazione è ancora critica nella gestione finanziaria e nei livelli di indebitamento: il 27% delle agenzie registra in bilancio debiti a breve superiori ai crediti a breve. E i debiti a breve pesano molto più di un fisiologico 10-15% sul fatturato: è sempre superiore al 15% e per 15 agenzie è superiore al 30%.

In definitiva, quindi, anche considerando i primi segnali di ripresa del 2004, gli indicatori presentati devono essere letti come un "rumoroso" campanello d'allarme per gli operatori del settore.

Le ragioni della crisi

Per comprendere le ragioni che hanno provocato questo stato di sofferenza all'interno del settore è opportuno distinguere tra cause di tipo esogeno e, quindi, fuori dal diretto controllo delle agenzie, e cause di tipo endogeno, che evidenziano una responsabilità diretta da parte delle stesse imprese del comparto.

Le cause di tipo esogeno sono:

1) la crisi economica che attraversa l'economia italiana;
2) lo stato di crisi congiunturale che vive il comparto a livello internazionale;
3) le problematiche di carattere normativo;
4) la forte concorrenza proveniente da altri strumenti.

La prima causa esogena, che può spiegare le difficoltà economico-finanziarie delle agenzie, è la forte crisi economica che attraversa l'economia italiana da più di un triennio. La diminuzione del tasso di crescita del Prodotto Interno Lordo, il crollo dell'export, la crisi dei grandi gruppi industriali e delle principali realtà distrettuali hanno senza dubbio avuto un contraccolpo negativo sulla domanda di lavoro in somministrazione.

La crisi economica ha, inoltre, aumentato il grado di sensibilità degli utilizzatori nei confronti del costo del lavoro e, quindi, ha incrementato la competitività delle forme di impiego meno costose rispetto alla somministrazione ed ha accentuato la tendenza al ridimensionamento dei margini.

Una seconda causa esogena è riconducibile alle difficoltà che vive il comparto a livello internazionale. Esiste, infatti, anche una tendenza congiunturale internazionale negativa di cui è necessario tener conto per spiegare la crisi che attraversa il comparto. Se in Italia, nel corso dell'ultimo biennio, si è assistito ad una riduzione dei tassi di crescita della domanda,

in altri paesi europei e negli Stati Uniti si è assistito addirittura ad un ridimensionamento del volume di fatturato (10). Nel corso del 2003 il giro di affari ha subito un decremento del 9% negli USA, del 6% in Giappone e di ben il 20% nel resto del mondo. Anche in Europa il mercato ha subito una significativa contrazione (- 4%) minore, comunque, rispetto a quanto è avvenuto nelle altre aree del mondo (11).

La terza causa esogena, che aiuta a capire le problematiche del comparto, è legata alla normativa che regola il settore in Italia. La legislazione italiana, rispetto a quella presente negli altri principali paesi europei, si distingue, in primo luogo, per le rilevanti barriere che sono state poste all'ingresso delle piccole agenzie. Il legislatore italiano impone, infatti, l'apertura di almeno quattro filiali in quattro differenti regioni. Tale scelta ha avuto diverse ripercussioni e, in primo luogo, ha limitato il numero di agenzie che hanno fatto il loro ingresso nel comparto. L'Italia, anche se è il quinto paese europeo per fatturato, è infatti uno degli ultimi per numero di agenzie; basti pensare che in Germania sono presenti 4.500 agenzie, in Svizzera 2.500, in Francia 1.000, in Spagna e Austria 380 ed in Belgio 130 (12). Ciò ha limitato la diffusione di filiali sul territorio e, di conseguenza, ha frenato anche l'espansione dello strumento. Un secondo effetto di tale scelta normativa è legato al fatto che alcuni operatori, per entrare nel comparto, sono stati costretti a sovradimensionarsi rispetto alle loro effettive volontà. È necessario, però, sottolineare che le barriere hanno anche reso più difficile l'ingresso di operatori "disinvolti" e poco affidabili, che avrebbero potuto mettere a repentaglio la reputazione dell'intero comparto e del lavoro in somministrazione.

L'altro aspetto peculiare della normativa italiana, che ha condizionato il settore, è l'obbligo della contribuzione del 4% al fondo per la formazione. Questa scelta del legislatore, fortemente voluta dal sindacato, rappresenta un modo per venire incontro al fabbisogno di crescita professionale dei lavoratori temporanei, che nel corso delle missioni raramente sono coinvolti dagli utilizzatori in processi formativi. Attraverso il fondo gestito da Forma.Temp., invece, è possibile garantire al lavoratore un percorso di valorizzazione che dovrebbe ulteriormente velocizzare il processo di ricerca di una occupazione stabile. L'obbligatorietà di corrispondere il 4% produce, però, ovviamente un impatto sul costo percepito della somministrazione di lavoro, che rende più difficile l'appetibilità dello strumento soprattutto per le PMI italiane, particolarmente sensibili al costo del lavoro.

La concorrenza delle altre forme di impiego costituisce la quarta causa

---

(10) La capacità del comparto italiano di rispondere meglio alla crisi è, però, in parte anche legata al differente stadio del ciclo di vita dello strumento nei diversi paesi: negli Stati Uniti lo stesso attraversa una fase definibile di "maturità", mentre in Italia è ancora in piena fase iniziale di "start up".

(11) Fonte: dati Ciett.

(12) Fonte: dati Ciett 2004.

endogena che spiega le difficoltà che vive il comparto italiano. L'indagine realizzata ha permesso di evidenziare che, a prescindere dalla fisiologica ed auspicabile concorrenza tra strumenti, il mercato italiano è viziato da due principali distorsioni. La prima è l'abnorme diffusione del lavoro nero, particolarmente in alcune aree del paese. La tolleranza nei confronti di tale fenomeno, oltre a distorcere la concorrenza tra imprese, pone lo strumento della somministrazione, in quelle specifiche aree, fuori mercato. Ciò non significa che eventuali azioni di repressione del fenomeno comporterebbero un equivalente incremento della domanda di lavoro in somministrazione, ma è probabile che almeno una parte delle imprese, che oggi ricorrono al lavoro nero, potranno valutare l'ipotesi di rivolgersi alle agenzie per il lavoro.

La seconda distorsione delle regole è legata all'uso improprio di alcuni strumenti concorrenti. Si pensi in particolare all'appalto di servizi, al contratto a progetto e agli stage. A volte le imprese ricorrono a tali strumenti "forzando" il dettato della legge a scapito sia dei lavoratori, sia delle agenzie per il lavoro.

La situazione di sofferenza che vive il comparto, però, non è solo dovuta a cause esogene; deriva anche da una serie di motivi connessi ad alcune scelte strategiche ed organizzative assunte dalle agenzie negli ultimi anni. Anche in questo caso è possibile identificare quattro principali cause endogene che possono aiutare a comprendere le difficoltà del comparto, ed in particolare:

1) la scelta di intraprendere una feroce guerra sui prezzi;
2) la scelta di seguire comportamenti strategici poco differenziati;
3) l'incapacità di ampliare il mercato di sbocco;
4) la scarsa determinazione con cui si persegue la strategia di diversificazione.

La prima causa endogena, che spiega le difficoltà economico-finanziarie delle aziende del comparto, è legata alla scelta assunta dalle agenzie di intraprendere una accesa guerra sui prezzi. La competizione sul prezzo è fisiologica in un mercato composto prevalentemente da agenzie indifferenziate che offrono profili professionali standard e per basse qualifiche, ma probabilmente in Italia tale strategia è stata adottata in modo molto spregiudicato e facendo poca attenzione alla struttura dei costi delle società.

La scelta di sfidarsi sulla leva del prezzo ha fatto diminuire, in modo drastico, i margini ed ha portato alcune agenzie a siglare contratti il cui margine di guadagno era di fatto inesistente. Tale politica è stata adottata da quasi tutte le agenzie, ma ha assunto un forte impatto sulle dinamiche del settore quando anche le grandi e medie agenzie hanno deciso di sfidarsi su questo fronte. In diversi casi, le agenzie hanno scelto di vendere il servizio sotto costo, esclusivamente per acquisire la commessa e mantenere

costante il flusso di cassa per poter far fronte ai debiti verso i lavoratori e gli enti previdenziali.

La guerra dei prezzi ha messo in grande difficoltà in primo luogo numerose piccole agenzie, meno coperte da un punto di vista finanziario, ma ha generalmente ridimensionato la redditività dell'intero comparto, abituato ai floridi, e forse sovradimensionati, *mark-up* dei primi anni.

Un secondo motivo endogeno che contribuisce a spiegare le difficoltà del settore è connesso alla tendenza, dimostrata dalle agenzie, ad assumere comportamenti strategici uniformi. Il comparto si compone, infatti, prevalentemente da agenzie indifferenziate e le poche che hanno deciso di servire in modo differenziato la clientela, le agenzie con approccio *multistrategy*, hanno scelto solitamente di posizionarsi negli stessi segmenti di mercato. Anche le pochissime agenzie che hanno deciso di servire in modo esclusivo uno specifico comparto hanno concentrato i propri sforzi prevalentemente in un segmento, quello degli informatori scientifici dei farmaci. Questo comportamento strategico imitativo ha accentuato la concorrenza tra agenzie ed ha ulteriormente alimentato la "guerra dei prezzi". Poche sono, invece, le agenzie che hanno puntato a specializzarsi in nicchie di mercato non presidiate da altri concorrenti e a seguire strategie basate sulla qualità del servizio piuttosto che sul prezzo basso. Quelle che lo hanno fatto sono tra le poche che, nel corso di questi anni, hanno conseguito risultati economici positivi.

La terza causa endogena che spiega le difficoltà del comparto è legata all'incapacità delle agenzie di ampliare la clientela del lavoro in somministrazione. In sei anni di attività le 74 agenzie, presenti in Italia con più di 2.400 filiali, hanno raggiunto "solo" 120.000 utilizzatori. Ciò dimostra che esiste una certa incapacità, da parte delle imprese del comparto, di penetrare in maniera diffusa nel tessuto produttivo nazionale. Se è vero che il numero dei clienti è cresciuto negli anni e che, in generale, sono cresciute le ore di lavoro somministrato, c'è da evidenziare che il numero delle imprese servite è ancora molto limitato. Lo strumento è ormai consolidato solo nelle imprese di grande dimensione, ma non riesce ad affermarsi in molte medie imprese e nella quasi totalità delle piccole, che rappresentano l'ossatura del tessuto produttivo italiano (13).

Le agenzie per il lavoro, inoltre, sono poco presenti in alcune aree del paese, ed in particolare al Sud. La maggior parte delle filiali sono, infatti, localizzate nelle aree più sviluppate del paese. Il 70% delle filiali si concentra, infatti, in sole quattro regioni: Lombardia, Veneto, Emilia Romagna e Piemonte. In otto regioni del centro-sud Italia (Campania, Abruzzo, Molise, Calabria, Puglia, Basilicata, Sicilia e Sardegna) è localizzato meno del 10% delle filiali.

Nel 2001, il tasso di penetrazione del lavoro in somministrazione sul totale degli occupati, a fronte di una media nazionale dello 0,3%, nel Nord

(13) Nel 2001 solo lo 0,6% delle imprese con meno di 100 addetti utilizza lo strumento (fonte Istat).

ovest era pari allo 0,65%, mentre al sud raggiungeva appena lo 0,13%. La marginalità del Mezzogiorno è ulteriormente confermata dal fatto che ben il 45% circa delle agenzie operanti in Italia ha scelto di non aprire nessuna filiale nelle regioni del Sud. La presenza capillare in tutto il territorio italiano è garantita, quindi, solo dalle grandi società e prevalentemente da quelle multinazionali.

Il quarto fattore endogeno che aiuta a comprendere la fase di difficoltà che vive il settore è legato alla limitata capacità, dimostrata dalle agenzie, di cogliere le opportunità legate alla possibilità di diversificare l'attività. A seguito della rimozione dell'esclusività dell'oggetto sociale molte agenzie hanno soltanto formalmente puntato sui nuovi servizi, senza però fare i necessari investimenti organizzativi ed in risorse umane. Tali cambiamenti sono, invece, necessari per poter implementare la trasformazione delle agenzie da meri fornitori di manodopera a operatori polifunzionali nei servizi al personale. Poche sono state, infatti, le agenzie che hanno diversificato in modo strutturato, costituendo divisioni per l'erogazione dei nuovi servizi e avviando programmi di acquisizione di nuove risorse umane e/o sviluppo e formazione del personale esistente. La maggioranza delle agenzie è rimasta in una posizione di attesa oppure, nella peggiore delle ipotesi, ha avviato l'erogazione dei nuovi servizi senza alcun concreto intervento sull'organizzazione e sulle risorse umane.

Le tendenze evolutive

Il comparto delle agenzie per il lavoro vive una fase di cambiamento sollecitato da una serie di spinte provenienti dall'evoluzione del contesto competitivo che caratterizza le imprese clienti ed il mercato del lavoro, dalle innovazioni introdotte dalla nuova normativa e dalle difficoltà economico-finanziarie che vive il comparto stesso. Sulla scorta dell'indagine realizzata è possibile tratteggiare un sintetico quadro delle principali tendenze in atto nel comparto distinguendo tra quelle presenti sul fronte della domanda, dell'offerta e quelle inerenti i comportamenti strategici e organizzativi delle agenzie. È necessario, comunque, segnalare che tali tendenze possono essere condizionate da eventuali ulteriori future modifiche del *framework* normativo, che molti tra i manager intervistati paventano allorché dovessero cambiare gli equilibri politici a livello nazionale.

Per quanto concerne le tendenze evolutive della domanda, emergono prospettive abbastanza ottimistiche. Secondo gli operatori intervistati il comparto, nell'arco del prossimo biennio, continuerà a crescere agli stessi tassi di quelli attuali. In particolare la crescita riguarderà il mercato delle piccole e medie imprese ed alcuni particolari comparti dell'economia (la sanità, l'edilizia, la pubblica amministrazione e più in generale il settore dei servizi). In prospettiva, se si riusciranno a rimuovere alcuni degli ostacoli che rallentano la diffusione della somministrazione, la penetrazione dello strumento potrà raggiungere la media europea. Per accrescere il tasso di penetrazione del lavoro in somministrazione sul totale degli occupati e

raggiungere la media europea è necessaria, secondo l'opinione del management delle agenzie, un'azione finalizzata a:

1) modificare il sistema di *welfare*, oggi strutturato esclusivamente sulle esigenze dei lavoratori assunti a tempo indeterminato;
2) ridimensionare l'opposizione delle organizzazioni sindacali nei confronti dello strumento;
3) aumentare il grado di conoscenza della somministrazione di lavoro presso le imprese, attraverso un maggiore sforzo di informazione e comunicazione;
4) migliorare la normativa, ridimensionando le criticità precedentemente evidenziate.

Per quanto riguarda, invece, le tendenze evolutive sulla struttura dell'offerta emerge la chiara percezione, da parte degli intervistati, che nell'arco del prossimo biennio il comparto sarà caratterizzato da alcuni cambiamenti.

La maggioranza dei manager intervistati prevede un incremento del tasso di concentrazione (14). I dati riscontrati, nel corso di questi anni, evidenziano, invece, una progressiva erosione del potere di mercato delle prime aziende del comparto. Il tasso di concentrazione, infatti, dopo una fase di crescita tra il 1998 ed il 2000, anno in cui ha raggiunto il suo picco (60,2%), è in progressivo calo dal 2001. I decrementi più consistenti sono stati registrati nel 2001 (56,3%) e nel 2002 (51,7%), anni in cui si osserva una diminuzione rispettivamente di 3,9 e 4,6 punti percentuali. Nel 2004 il tasso di concentrazione è pari al 47,7% ed è conseguenza anche dell'entrata nel settore di nuove società che, seppur piccole, erodono lievemente lo stesso. In effetti il costante ingresso di nuove agenzie e la dinamicità dimostrata da alcune medie imprese italiane permettono di evidenziare qualche perplessità circa la reale capacità dei leader di invertire la tendenza che si è venuta a consolidare in questi anni.

Per quanto concerne l'entrata nel comparto di nuovi operatori, è verosimile immaginare che si assisterà, nell'arco del prossimo biennio, ad un numero di ingressi più o meno simile rispetto al passato. La scarsa redditività che caratterizza attualmente il comparto ed il fatto che quasi tutti gli operatori internazionali siano già entrati sul mercato italiano, inducono a ritenere che lo scetticismo dimostrato dagli intervistati circa un ingresso significativo dei nuovi operatori sia fondato.

Un ambito dove invece si prevedono cambiamenti significativi riguarda il tema delle acquisizioni. La quasi totalità degli operatori intervistati prevede che il numero di tali operazioni sarà molto più elevato rispetto al passato. Le acquisizioni rappresenteranno una delle principali modalità

(14) Il tasso di concentrazione in un settore è dato dal rapporto tra il fatturato delle prime società (3 o 5 nell'indagine effettuata) sul fatturato complessivo generato dal comparto.

utilizzate dalle agenzie per implementare le strategie di crescita finalizzate ad incrementare la dimensione e la presenza territoriale, per raggiungere le necessarie economie di scala. Le operazioni di acquisizione potranno essere utilizzate per velocizzare le strategie di diversificazione negli altri servizi complementari (ad esempio *outsourcing* e reclutamento e selezione). Il limitato numero di agenzie presenti nel comparto, particolarmente quelle di media dimensione, che si prestano maggiormente ad essere oggetto di acquisizione, induce comunque a ritenere che il fenomeno non potrà modificare in modo significativo la struttura del settore.

Per quanto concerne, infine, le tendenze evolutive sul fronte dei comportamenti strategici ed organizzativi è necessario evidenziare una serie di segnali di mutamento che emergono dall'indagine effettuata.

Le strategie di diversificazione delle agenzie per il lavoro italiane, nell'arco del prossimo biennio, tenderanno a definirsi con maggior nettezza. Attualmente molte sono le agenzie che si sono collocate in una situazione di attesa. In prospettiva quelle più grandi ed in grado di investire in nuove professionalità tenderanno presumibilmente ad incrementare il proprio grado di diversificazione investendo principalmente nei nuovi servizi ritenuti più interessanti (reclutamento e selezione, formazione e *staff leasing*).

Tra gli altri servizi, *lo staff leasing* potrà rappresentare un'interessante segmento di mercato su cui puntare per avere una generazione costante di flussi di cassa certi in un orizzonte temporale predefinito. In tal modo, la generazione di cassa contribuirà al miglioramento dei livelli di indebitamento a breve, rimuovendo uno dei motivi che ha contribuito a determinare la guerra dei prezzi nella somministrazione a tempo determinato.

Gli altri servizi - prevalentemente intermediazione e formazione - saranno offerti in maniera strutturata dalle medie e grandi società per poter offrire un servizio completo e per esaltare le sinergie e le economie di raggio di azione e di scala. Le piccole società focalizzeranno le proprie risorse prevalentemente sulla somministrazione a tempo determinato ed indeterminato e, presumibilmente, offriranno gli altri servizi in maniera spot, per rispondere a esigenze contingenti delle principali imprese clienti.

Le agenzie che incrementeranno il loro grado di diversificazione saranno pertanto costrette ad affrontare la sfida delle nuove professionalità. Sfida che si gioca sul fronte della capacità di incrementare il bagaglio di conoscenze e professionalità necessarie per erogare i nuovi servizi previsti dalla normativa. Le competenze necessarie per svolgere professionalmente le attività di reclutamento e selezione o di ricollocamento professionale sono, infatti, diverse rispetto a quelle utilizzate per operare con successo nel mercato della somministrazione.

Anche sul fronte delle strategie di specializzazione è possibile identificare una tendenza verso un graduale cambiamento nelle scelte delle agenzie. In particolare, dall'indagine effettuata, emerge una propensione, soprattutto da parte delle agenzie di media dimensione, ad abbandonare l'approccio indifferenziato per seguire quello *multistrategy*. Nel corso dell'ultimo triennio numerose sono, infatti, le agenzie che hanno già assunto

tale approccio strategico e altrettanto numerose sono quelle che già dichiarano esplicitamente questo intendimento e muovono i primi passi verso la costituzione di divisioni specialistiche. L'indagine realizzata ha, infatti, rilevato che più del 58% delle società del comparto intende aumentare il proprio grado di specializzazione ed i settori sui quali gli operatori intendono puntare con maggior frequenza sono quelli della sanità, dei *call center*, della grande distribuzione organizzata, dei servizi ICT. Le agenzie che intendono perseguire tale strada dovranno, però, sciogliere un nodo molto importante inerente l'identificazione del / dei segmento / i di mercato su cui puntare. Tale decisione è molto delicata ed impone alle agenzie di scegliere se conviene puntare su uno specifico settore (es. grande distribuzione, edilizia, turismo) o su particolari figure professionali (contabili, programmatori, analisi di mercato, ecc.). La scelta di incrementare il grado di specializzazione impone alle imprese, inoltre, di investire in professionalità specifiche che siano in grado di venire incontro alle particolari esigenze del segmento su cui si è deciso di puntare.

Per quanto riguarda, invece, il tema dell'internazionalizzazione, nell'arco del prossimo biennio, non sembrano emergere elementi tali da modificare la scarsa propensione all'internazionalizzazione delle agenzie italiane. I mercati internazionali, in questa fase, sono considerati dalle agenzie italiane principalmente come luoghi dove reclutare profili professionali carenti sul mercato del lavoro italiano (ad es. infermieri e personale paramedico). In definitiva soltanto alcune medio-grandi agenzie italiane hanno manifestato il loro intendimento di avviare una strategia di internazionalizzazione, mostrando un particolare interesse per i paesi dell'Est europeo. La preferenza manifestata per l'area è legata da un lato alla presenza in questi paesi di un tessuto di piccole e medie imprese italiane, che potrebbero rappresentare una clientela interessante per le agenzie, e dall'altro all'assenza di concorrenti consolidati.

Le tendenze evolutive in ordine ai comportamenti organizzativi sono direttamente collegate ai comportamenti strategici che le agenzie intenderanno sostenere.

Se da un lato, nel corso di questi anni, si è osservata una sostanziale omogeneità nelle strutture adottate, con piccole differenziazioni legate principalmente alla dimensione di impresa, dall'altro bisogna evidenziare che numerose agenzie si troveranno ad affrontare interventi di cambiamento organizzativo per supportare le nuove scelte strategiche. L'assenza di una elevata differenziazione organizzativa è indicatore di un sostanziale atteggiamento imitativo da parte della maggioranza delle agenzie, che osservano il modello delle agenzie più grandi e tentano di replicarlo. L'atteggiamento "attendista" di molti operatori ha, inoltre, sicuramente accentuato la presenza di numerose agenzie con strutture organizzative similari. Se prevarrà l'approccio multistrategy si verificherà un maggior ricorso a divisioni strutturate e non "fittizie"; analogamente un approccio specialistico determinerà soluzioni organizzative strutturate *ad hoc* per i mercati / profili

da servire (ad esempio con la presenza di *key account manager* o *product manager* ad elevata specializzazione settoriale).

Le sfide per lo sviluppo

Dallo studio condotto emerge uno scenario caratterizzato da luci ed ombre. I risultati raggiunti dalle agenzie per il lavoro, in soli sei anni, testimoniano un chiaro successo e dimostrano come questi operatori siano stati in grado di rispondere ad una reale esigenza esistente all'interno del mercato del lavoro italiano. Le buone prospettive di un ulteriore sviluppo testimoniano, inoltre, che le agenzie rappresentano ormai un nuovo importante soggetto all'interno dello scenario economico nazionale. A fronte di tali dati, però, non è possibile trascurare le significative problematiche economico-finanziarie che caratterizzano il comparto. Dall'analisi dei bilanci emerge chiaramente come le agenzie abbiano dovuto pagare un prezzo molto alto per riuscire ad imporsi all'interno del mercato del lavoro italiano.

L'esame delle cause che hanno condotto ai problemi economici e finanziari e delle tendenze evolutive che emergono dallo studio, impongono alle agenzie un'accurata ed approfondita riflessione per comprendere in che modo sia possibile cogliere le opportunità esistenti e superare le difficoltà attuali. La capacità del comparto di vincere la sfida per lo sviluppo è strettamente legata alla sua abilità nel rispondere, con sempre maggior efficacia, alle esigenze dei suoi due clienti: gli utilizzatori ed i lavoratori. Il settore potrà crescere e garantire risultati di redditività adeguati soltanto se le agenzie saranno capaci di incrementare il valore della propria offerta e fare in modo che i servizi offerti ai lavoratori ed alle imprese siano più competitivi rispetto a quelli erogati da altri operatori.

La sfida dello sviluppo si gioca su due diversi fronti:

1) sulla capacità strategica/organizzativa delle singole agenzie per il lavoro;
2) sulla capacità di mettere in campo una strategia collettiva in grado di agire sui fattori endogeni che ostacolano lo sviluppo del comparto.

Per quanto riguarda il primo fronte, quello delle capacità strategico/organizzative delle singole agenzie, la sfida consiste essenzialmente nel rimuovere quelle cause endogene che hanno contribuito a rallentare la traiettoria di crescita del comparto. A tal fine è necessario lavorare su tre principali direzioni:

1) allargare il mercato di sbocco della somministrazione;
2) differenziare i comportamenti strategici delle agenzie;
3) sviluppare le risorse umane interne.

La prima sfida rappresenta la principale scommessa del comparto da cui dipende il futuro delle agenzie operanti in Italia e consiste nel riuscire ad incrementare in modo significativo il numero di clienti. I 120.000 utilizza-

tori attuali rappresentano un valore assolutamente non in linea con le potenzialità del mercato italiano. Esistono indubbiamente dei fattori di contesto che limitano la diffusione dello strumento alle piccole imprese, ma la scarsa penetrazione della somministrazione è anche addebitabile alle strategie seguite dalle agenzie. Chi riuscirà a trovare le formule giuste per aggredire il segmento delle PMI ed i nuovi settori, contribuirà al rilancio del comparto, oltre che ovviamente della propria azienda. Le piccole agenzie, inoltre, dovranno essere capaci di ampliare il portafoglio clienti limitando, quindi, il rischio di un'eccessiva dipendenza da uno o pochi clienti.

Per aumentare il grado di penetrazione le agenzie hanno la possibilità, inoltre, di utilizzare con maggiore efficacia la leva della formazione dei lavoratori da somministrare. Tale leva può, infatti, contribuire a fornire un maggior valore aggiunto alle imprese clienti e può rappresentare uno strumento di differenziazione rispetto ad altre forme di lavoro concorrenti.

La seconda sfida consiste nel differenziare maggiormente i comportamenti strategici tra le agenzie, attenuando quella tendenza all'isomorfismo che caratterizza ancora il comparto. Lo sforzo principale deve essere fatto dagli operatori che oggi sono presenti nel raggruppamento delle agenzie cosiddette "generiche" (15). Le agenzie presenti all'interno di questo raggruppamento sono quelle che presentano gli indicatori di performance più negativi e che hanno un approccio indifferenziato, una strategia di diversificazione attendista ed una presenza territoriale a macchia di leopardo o selettiva.

Le prospettive di crescita del comparto e di sviluppo delle singole agenzie, sono legate, infatti, alla capacità di questi operatori di:

1) incrementare la loro dimensione, per sfruttare le economie di scala presenti nel settore, attraverso operazioni di accordo, fusione o acquisizione;
2) aumentare il proprio grado di specializzazione settoriale o territoriale;
3) definire il proprio grado di diversificazione, superando l'atteggiamento di attesa che, attualmente, caratterizza gran parte di tali operatori.

La terza sfida si gioca sul fronte della capacità di incrementare il bagaglio di conoscenze e professionalità che occorrono per erogare i nuovi servizi previsti dalla normativa. Le competenze necessarie per svolgere professionalmente le attività di reclutamento e selezione o di ricollocamento professionale sono, infatti, diverse rispetto a quelle utilizzate per operare con successo nel mercato della somministrazione. Il processo finalizzato ad acquisire le nuove professionalità presenta tre possibili percorsi:

1) lo sviluppo interno;
2) l'acquisizione di nuove risorse umane;
3) la collaborazione con imprese già presenti nei comparti affini.

---

(15) Si ricorda che all'interno di tale raggruppamento sono presenti ben 44 dei 64 operatori analizzati. Si veda per ulteriori approfondimenti il Capitolo 8.

Il primo percorso consiste nell'implementazione di un processo di valorizzazione del capitale umano dell'impresa attraverso programmi di formazione del personale interno.

Il secondo percorso è quello dell'acquisizione di risorse umane specializzate nell'erogazione di nuovi servizi. Si tratta di risorse umane operanti all'interno delle società di reclutamento e selezione e/o di *outplacement*. Questo percorso è indubbiamente più rapido rispetto al primo ed è praticabile per diversificarsi nel comparto del reclutamento e della selezione, all'interno del quale già esistono buone professionalità.

La terza strategia consiste, infine, nell'attivazione di collaborazioni e accordi di partnership con imprese già presenti in altri comparti (società specializzate nel reclutamento e selezione e nell'outplacement).

La sfida dello sviluppo del comparto, però, può essere vinta solo se le agenzie per il lavoro italiane saranno capaci di elaborare, promuovere e realizzare una strategia collettiva che sia in grado di affrontare e rimuovere alcune delle cause esogene che rallentano l'ulteriore sviluppo del comparto.

Per agire su tali fattori è necessaria, infatti, un'azione comune da parte degli operatori del comparto che sia in grado di migliorare la competitività della somministrazione e che garantisca maggiori spazi di mercato a tutte le agenzie presenti nel settore.

La strategia collettiva potrebbe essere indirizzata principalmente al raggiungimento di due obiettivi prioritari:

1) ridimensionare le distorsioni presenti nell'utilizzo di alcune nuove forme di lavoro al fine di rafforzare il grado di convenienza della somministrazione del lavoro;

2) spingere per l'introduzione di misure di *welfare* capaci di incrementare le tutele dei lavoratori in somministrazione.

La prima "sfida collettiva" potrebbe essere finalizzata ad introdurre nel mercato del lavoro italiano il principio della "parità di trattamento" tra le nuove forme di lavoro presenti in Italia. La possibilità di ampliare il mercato di sbocco delle agenzie è legata in modo inscindibile al grado di convenienza della somministrazione nei confronti degli altri strumenti che l'utilizzatore può adoperare in alternativa.

In particolare l'azione collettiva delle agenzie potrebbe essere indirizzata a sollecitare interventi normativi finalizzati a:

1) ridimensionare l'utilizzo elusivo di alcuni strumenti concorrenti alla somministrazione, come ad esempio porre limiti all'utilizzo distorto dall'appalto, dello stage o del contratto a progetto;

2) imporre agli utilizzatori di alcune nuove forme di impiego gli stessi oneri che si sostengono per ricorrere alla somministrazione (16);

---

(16) Imponendo, ad esempio, l'obbligo di contribuzione del 4% per la costituzione di un fondo per la formazione anche a chi ricorre a contratti di lavoro a tempo determinato.

3) introdurre misure tese a ridimensionare il costo percepito della somministrazione ed a favorire percorsi di stabilizzazione dei lavoratori; permettendo, ad esempio, alle piccole e medie imprese che assumono un lavoratore in somministrazione, al termine di una missione di lunga durata, di non versare il 4% al fondo per la formazione.

Si tratta di percorsi che già animano il dibattito tra gli operatori e che mirano a migliorare la competitività dello strumento ed a sancire la parità di trattamento tra strumenti alternativi, non attraverso la riduzione dei diritti e delle garanzie dei lavoratori in somministrazione, ma chiedendo che le tutele che questo strumento garantisce siano assicurate anche ai lavoratori assunti con le altre nuove forme di lavoro.

La seconda "sfida collettiva" consiste nel promuovere iniziative finalizzate ad introdurre misure di *welfare* idonee ad assicurare maggiori tutele ai lavoratori in somministrazione. L'introduzione di misure in grado di rispondere ai problemi previdenziali, di accesso al credito, di continuità del reddito potrebbe migliorare la condizione dei lavoratori ed aumentare il grado di accettabilità e di legittimazione sociale delle agenzie per il lavoro.

La possibilità di affrontare questa nuova fase di cambiamento è legata anche alla capacità di rafforzare ulteriormente il potere negoziale delle agenzie. Da questo punto di vista potrebbe essere ipotizzabile un percorso che porti ad una maggiore coesione tra gli attori collettivi di rappresentanza degli interessi delle agenzie.

In tal modo il dibattito che eventualmente si aprirà sulla rivisitazione della legge 30/2003 e sui nuovi ammortizzatori sociali non deve essere considerato necessariamente come un rischio, ma, al contrario, potrebbe rappresentare l'occasione per un rilancio del comparto.

Bibliografia

AA.VV. (2004), "Le agenzie di lavoro interinale: ruolo di intermediazione e offerta formativa", *Rapporto di ricerca promosso dal Ministero del lavoro e dal Fondo Sociale Europeo*, Dicembre.

Abell D.F. (1980), *Defining the Business: The Setting Point of Strategic Planning*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Abraham K.G. (1990), "Restructuring the employment relationship: the growth of market-mediated work arrangements", in Abraham K. G., McKersie R. B. (a cura di), (1990), *New Developments in the Labor Markets towards a New Institutional Paradigm*, The Mit Press, Cambridge Ma.

Abraham K. G., McKersie R. B. (a cura di), (1990), *New Developments in the Labor Markets towards a New Institutional Paradigm*, The Mit Press, Cambridge Ma.

Accornero A., Altieri G., Oteri C., (2001), *Lavoro flessibile. Cosa pensano davvero imprenditori e manager*, Ediesse, Roma.

Accornero A., Altieri G., Otieri C. (2003), *Le agenzie di lavoro interinale, Rapporto di ricerca*, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

Accornero A., Altieri G., Oteri C. (2003), *Ragioni e articolazione territoriale del lavoro interinale*, Rapporto IRES per il Ministero del lavoro.

Adecco (2004), *Annual Report*.

Airoldi G., Brunetti G., Coda V., (1994) *Lezioni di economia aziendale*, Il Mulino, Bologna.

Albert S., Bradley K. (1998), "Professional temporary agencies, women and professional discretion: implications for organisations and management", *British Journal of Management*, 9:261-72.

Altieri G., Bonaretti M., Leonardi S., Rampino L., (2000) *Lavoro Flessibile e Pubblica Amministrazione*, Ires.

Altieri G., Oteri C. (2003), T*erzo Rapporto sul Lavoro Atipico in Italia: verso la stabilizzazione del precariato?*, IRES, Istituto di Ricerche Economiche e Sociali.

Altieri G., Oteri C. (2004), *Il lavoro interinale come sistema. Bilancio di un quinquennio*, EDIESSE, Roma.

Anastasia B., Gambizza M. Maurizio D. e Rasera M. (2001), "Il lavoro interinale in Veneto", in Veneto Lavoro (a cura di), *Il mercato del lavoro nel Veneto. Tendenze e Politiche*, Franco Angeli, 363-376.

Anastasia B. Gambizza M. Maurizio D. e Rasera M. (2001), *Percorsi occupazionali dei lavoratori interinali: prime evidenza per il Veneto*, Ente Veneto Lavoro.

Anell B.I., Wilson T.L. (2000), "The flexible firm and the flexible co-worker", *Journal of workplace Learning: Employee Counselling Today*, Vol. 12, n. 4.

Antonelli G. e Bollella L. (2002), *Sviluppare le competenze*, Fonsor, Napoli.

Arthur J.B.(1994), "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover", *Academy of Management Journal* vol. 37, pag. 670-687.

Arulampalam W., Booth A.L. (1998), "Training and labour market flexibility: is there a trade off?" *The British Journal of Industrial Relations*, December, vol. 36 (4) pp. 521-536.

Atkinson J. (1984), "Manpower strategies for flexible organizations", *Personnel Management*.

Atkinson J., Rick J., Morrison S., Williams M. (1996), *Temporary work and the labour market*, Report 311, The Institute for Employment Studies, Brighton.

Autor D. (2001), "Why do temporary help firms provide free general skills training", *Quarterly Journal of Economics*, 116, 1409-1448.

Avi M.S., *Il bilancio riclassificato e Analisi per Indici*, Il Sole 24 ore, Milano, 2004.

Backer G. S. (1964), *Human capital*, New York: Columbia University Press.

Bagdadli S. (1997), "Il lavoro temporaneo tra mito e realtà", *Sviluppo & Organizzazione*, n. 164 Novembre/Dicembre.

Bagdadli S. (1997), "Lavoro temporaneo: condizioni di efficacia e ruolo delle agenzie", *Sviluppo & Organizzazione*, n. 164, Novembre/Dicembre.

Bagdadli S. (1997), "Lavoro temporaneo: uno sguardo all'estero", *Sviluppo & Organizzazione*, n. 164, Novembre/Dicembre.

Bakkenist Management Consultants (1998), *Temporary Work Businesses in the Countries of European Union*, CIETT, Brussels.

Barley S.R., Tolbert P.S. (1997), "Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Istitution", *Organization Studies*, 18/1, 93-117.

Barnes Nelson J. (1997), "The boundary less organisation: implications for job analysis, recruitment and selection", *Human Resource Planning*, vol. 20, n. 4, pp. 39-49.

Barneveld A., et al. (2000), *European temporary staffing sector*, Fortis Bank, Brussels.

Barney J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Academy of Management Executive*, vol. 9, pag. 49-61.

Bazerman Max H. (1993), *Negotiating Rationally*, The Free Press New York.

Belkacem R. (1998), *L'institutionnalisation du travail intérimaire en France et en Allemagne. Une etude empirique et théorique*, Paris, L'Harmattan Collection Logiques Economiques.

Beltramini E., 1990, Con il timer in busta paga, *Espansione*, Novembre.

Benavides F.G., e Benach J. (1999) *Precarious Employment and Health-Related Outcomes in the European Union*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

Bentolila S., Dolado J.J. (1994) "Spanish Labour markets: Labour Flexibility and Wages, Lessons from Spain", *Economic Policy*, vol.9, n.18, April.

Berchem S. P. (2004), "The Bright Spot", *ASA's Annual Economic Analysis of the Staffing Industry*, American Staffing Association.

Bergstrom O. Storrie D. (2003), "Contingent Employment in Europe and the Unites States" (a cura di) Edward Elgar, UK.

Bergstrom O. (2001), "Externalization of employees, thinking about going somewhere else", *International Journal of Human Resource Management*.

Bergstrom O. (2001), *Does Contingent Employment Affect the Organization of Work? Approaches to the Study of Contingent Employment*, NUEWO.

Bergstrom O. (2002), *Why does the use of contingent employment differ between industries, - Investigating Institutional Processes in the European Food Industries*, Paper presentato al 18° EGOS Colloquium on Organizational Politics and the Politics of Organizations, giugno 2002, Barcellona, Spagna.

Bergstrom O. (2003), "February 2000 - September 2003. Final Report", NUEWO.

Bergstrom O. (2003), *New Understanding of European Work Organization*, Executive Summary, NUEWO ELETTRONICO.

Bernardi M.L. e Montanino A. (2001), *L'evoluzione del lavoro interinale alla primavera del 2001*, Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale.

Bernardi M., (a cura di), "Il lavoro interinale: il quadro delle tendenze al 2001", Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, www.minwelfare.it

Bernasek A. e Kinnear D. (1999), "Workers' willingness to accept contingent employment", *Journal of Economic Issues*, vol. XXXIII, no. 2

Bernstein B. (2003), *Economic Perspectives for the Agency Work Industry*, Goldman Sachs, CIETT Congress, Paris ELETTRONICO.

Biagi M. (2003), *Collocamento e somministrazione di manodopera: appunti per una riforma*, in Tiraboschi M. (a cura di), La riforma del collocamento e i nuovi servizi per l'impiego, Giuffrè, Milano.

Bianchi T., Coda V., Mazza G., Paganelli O., Pellicelli G., (1992) *Valutazione delle aziende e analisi di bilancio*, Utet, Torino.

Bianco M. (2004), *Gli indirizzi che contano per trovare lavoro*, Etas, Parma.

Bielenski, H., Alaluf M., Atkinson J., Bellini R., Castillo J.J., Donati P., Graverson G., Huygen F., & Wickham J. (1993), *New forms of work and activity: a survey of experiences at establishment level in eight european countries*, Working paper, European Foundation for the Improvement of working and living conditions, Dublin.

Bocchieri G. (2005), "Le agenzie di somministrazione di lavoro", in Olivelli P., Tiraboschi M. (a cura di), *Il diritto del mercato del lavoro dopo la riforma Biagi*, Giuffrè editore, Milano.

Boeri T., "Sognando coi piedi per terra", La voce - Info 9 maggio 2005

Boldizzoni D. (2003), *Il management delle risorse umane*, Il Sole 24 Ore Milano.

Boldizzoni D., Nacamulli R. C. D., Turati C. (a cura di) (1996) *Integrazione e conflitto* Egea, Milano.

Booth A., Francesconi M., Frank J. (2002), "Temporary jobs: stepping stones or dead ends?", *Economic Journal*, 112, F189-F213.

Booth L., Francesconi M., Frank J. (2000), *Temporary jobs: who gets them, what are they worth, and do they lead anywhere?*, Insitute for Social and Economic Research, Essex.

Borgogni L., Falcone S., Mastrorilli A., Di Donato F. (2003), "I lavori interinali e l'efficacia personale", *Sviluppo & Organizzazione*, n. 195, 21-32.

Boutonnat D., Sansier M. (1998), *The relationship between public employment services and private employment agencies: Developing a cooperation framework*, International Labour Organization.

Boxall P.(1998), "Achieving competitive advantage through human resource strategy : towards a theory of industry dynamics", *Human Resource Management Review*, volume 8, no. 3, 265-288.

Boxall P., Purcell J. (2003), *Strategy and Human Resource Management*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Brewster C., Mayne L., Tregaskis O. (1997), "Flexible Working in Europe", *Journal of World Business*, 32 (2), 133-151.

Brewster C.J., Mayne L., Tregaskis O., Parsons D., Atterbury S. (1996), *Working time and contract flexibility in Europe*, Report prepared for the European Commission, DGV.

Brodsky M.M. (1994), "Labor market flexibility: a changing international perspective", *Monthly Labor Review, November*, 53-60.

Bronstein A.S. (1991), "L'intérim en Europe occidentale: concurrent ou complément de l'emploi permanent", *Revenue Internationale du travail*, vol. 130, n. 3.

Bronstein A.S. (1991), Temporary work in Western Europe : threat or complement to permanent employment? , *International Labour Review*, vol. 130, n. 3.

Broschak J.P., Davis-Blake A. (1998), *The divergence of macro-structure and micro-dynamics: The effects of contingent work and outsourcing on workplace dynamics*, Paper presented at the Academy of Management Meeting, San Diego.

Brunetti G.Coda V., Favotto F., (1990), *Analisi, previsioni, simulazioni economico-finanziarie d'impresa*, ETAS libri.

Buckley P.J., Ghauri P. N. (1993) *The internazionalization of the firm. A reader*, London: Dryden Press.

Burchell B., Day D., Hudson M., Lapipo D., Nolan J., Reed H., Wichert I., Wilkinson F. (1999), *Job Insecurity and Work intensification: flexibility and the changing boundaries of work*, York: Joseph Rowntree Foundation.

Butler R. (1991), *Designing Organizations: A Decision-Making Perspective*, International Thompson Business Press, London; trad. it. (1998), *Progettare le organizzazioni*, McGraw-Hill Italia, Milano.

BZA (2004), *Beschafitgungsmotor Zeitarbeit*, BZA, Bonn.

BZA (2004), *Pressemitteilung*, BZA, Bonn.

Cam S., Purcell J., Tailby S. (2002), *Contingent employment in the U.K.*, in *Contingent Employment in Europe and the United States*, edited by Bergstrom O., Storrie D, Edward Elgar.

Camden C. (2001), *Kelly services third quarter conference call*, October 23.

Camuffo A. (1992), "Mercati interni del lavoro e gestione del personale" in (a cura di) Costa G., *Manuale di gestione del personale*, Utet, Torino.

Camuffo A. e Cappellari R. (1996), *Le teorie neoistituzionaliste*, in Costa G., Nacamulli R.C.D., (a cura di), *Manuale di Organizzazione Aziendale*, vol. 1, *Le teorie dell'organizzazione*, UTET, Torino.

Capelli P. (2001), *Making the most of on-line recruiting*, Harvard Business Review, March.

Cappellari R. (1999), "Il valore del tempo di lavoro", *Sviluppo & Organizzazione*, n. 172, Marzo / Aprile.

Caramiello C., Di Lazzaro F., Fiori G. (2004), *Indici di bilancio. Strumenti per l'analisi della gestione aziendale*, Giuffrè, Milano.

Carignani A., Mandelu A. (1999), *Fare business in rete*, McGraw Hill, Milano.

Carmignani F., Rustichelli E., Marzano G. (2001), *Il lavoro interinale. Prime analisi su dati amministrativi*, in "Monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l'impiego", ISFOL n. 5, Roma.

Casey B.R., Dragendorf W., Heering G.J. (1989), "Temporary employment in Great Britain and the Federal Republic of Germany", *International Labour Review*, vol. 128, n. 4.

Catuogno S., (2001) *Il giudizio di economicità sulle società di fornitura di lavoro temporaneo attraverso l'analisi per indici*, pp. 217-237, in Consiglio S. Moschera L. (a cura di), *Le società di fornitura di lavoro temporaneo in Italia. Organizzazione e performance*, Franco Angeli, Milano.

Cecchi L., Ruda A. (2004), Rapporto di attività 2003, Forma.Temp.

Christensen K. (1995), *Contingent work arrangements in family sensitive corporations* Center of Work and Family Policy Paper Series, Boston University.

CIETT (1998), *Temporary Work Business in the Countries of the European Union*, CIETT, Brussels.

CIETT (1999), *Country Reports*, Brussels.

CIETT (2000), *Annual Report of Activities*, CIETT, Brussels.

CIETT (2000), *Orchestrating the Evolution of Private Employment Agencies Towards a Stronger Society*, CIETT, Brussels.

CIETT (2001), *Annual Report of Activities*, CIETT, Brussels.

CIETT (2002), *Annual Report of Activities*, CIETT, Brussels.

CIETT (2002), *Country reports*, Appendix to 'Rationale of Agency Work', CIETT, Brussels.

CIETT (2002), *Rationale of Agency Work. European labour suppliers and demanders' motives to engage in agency work*, CIETT, Brussels.

CIETT (2003), *Congrès international de la CIETT : Les défis de l'emploi au XXIème siècle*, Parigi 15 e 16 maggio.

Claassen R., et al. (1999), *Staffing services*, ABN AMRO Sector research, Amsterdam.

Clauwaert S. (2000), *Survey on temporary agency work*, ETUI.

Cnel (2003), Rapporto sul mercato del lavoro 2002, Documenti CNEL, n. 26, Roma.

Coase R.H. (1937), "The nature of the firm", *Economica*, vol. 4, pag. 386-405.

Comacchio A. (1996), *La gestione delle risorse umane*, in Volpato G. (a cura di), *La gestione di impresa*, CEDAM, Padova.

Commission of European Communities (2000), *Joint Employment Report 2000*, Brussels.

Commission of European Communities (2002), *Proposal for a Directive of the European Parliament and the Council on working conditions for temporary workers*, Brussels.

Consiglio S. (2004), *L'impatto della delega sul "business della flessibilità"*, in De Luca Tamajo R., Rusciano M., Zoppoli L., (a cura di), *Mercato del lavoro riforma e vincoli di sistema*, Editoriale Scientifica, Napoli.

Consiglio S., Moschera L. (2001), *Le risposte organizzative alla regolazione istituzionale nella fase di nascita di un campo organizzativo: le Società Fornitrici di lavoro temporaneo in Italia*, in Costa G. (a cura di), (2001), *Flessibilità & Performance. L'organizzazione aziendale tra old e new economy*, ISEDI, Torino.

Consiglio S., Moschera L. (2001), *Le società di fornitura di lavoro temporaneo in Italia, organizzazione e performance*, Franco Angeli, Milano.

Consiglio S., Moschera L. (2002), "Il lavoro temporaneo in Italia", *Sviluppo & Organizzazione*, n. 189, 51-62.

Consorti A. (2001), *La dimensione economico-reddituale e la dinamica finanziaria dell'azienda: schemi di analisi per indici e per flussi*, Giappichelli, Torino.

Corno R. (2005), "Le agenzia di ricerca e selezione del personale", in Olivelli P. e Tiraboschi M., *Il diritto del mercato del lavoro dopo la riforma Biagi*, Giuffrè Editore, Milano.

Costa G. (1990), *Economia e direzione delle risorse umane*, UTET, Torino.

Costa G. (a cura di), (1992a), *Manuale di gestione del personale*, vol. 1, UTET, Torino.

Costa G. (a cura di), (1992b), *Manuale di gestione del personale*, vol. 2, UTET, Torino.

Costa G. (1992c), Acquisizione delle risorse umane, in Costa G. (a cura di), *Manuale di gestione del personale*, vol. 2, UTET, Torino.

Costa G., Giannecchini M. (2005), *Risorse Umane - Persone, Relazioni e Valore*, Mc Graw Hill, Milano.

Credit Suisse (2000), *European staffing services*, London: credit Suisse.

Credit Suisse (2001), *European staffing services: It'll get worse before its get better*, London: credit Suisse.

Crora-Bocconi (2002), *Un codice etico per il lavoro temporaneo*, Paper, 2002.

D'addio A.C., Rosholm M. (2004), *Determinants and characteristics of temporary employment in Europe*, "Employment in Europe - Occasional Papers".

D'addio A.C., Rosholm M. (2004), *Exits from temporary jobs in Europe: A competing risks analysis*, "Employment in Europe - Occasional Papers".

Davidow, W.H., Malone M.S. (1992), *The virtual corporation*, New York: Harper & Row.

Davis-Blake A., Uzzi B. (1993), "Determinants of employment externalization: A study of temporary workers and independent contractors" *Administrative Science Quarterly*, vol. 38.

Davis-Blake A., Broshack J. P., Wang L., Chng D. (2002), *Organizing contingent work: the role of temporary employement agencies and professional employer organizations*, Annual Meeting of the Academy of Management.

de Koning J., Denys J. e Walwei U. (1999), *Deregulation in placement services: a comparative study for eight EU countries*, European Commission Directorate-General for Employment, Industrial Relations and Social Affairs Directorate V/A.2, January.

De Luca Tamajo R., Rusciano M., Zoppoli L. (2003), *Mercato del lavoro: riforma e vincoli di sistema: dalla legge 14 febbraio 2003 n. 30 al D.Lgs. 10 settembre 2003 n. 276*, Editoriale Scientifica, Napoli.

de Roos H.J., Zoetmulder E.M., Huybregts M., & Haveman H. (1998), *Temporary work businesses in the countries of the European Union*, Bakkenist Mangement Consultants, Diemen.

de Vita P. (1993), *Marketing operativo e marketing strategico*, UTET, Torino.

de Vita P. e Mercurio R. (2000), Flessibilità: parola d'ordine o categoria scientifica?, *Cuoa*, n. 2.

De Witte H., Näswall K. (2003), "'Obejctive' vs 'Subjective' Job Insecurity: Consequence of Temporary for Job Satisfaction and Organizational Commitment in Four European Countries", *Economic and Industrial Democracy*, vol. 24, no. 2.

degli Innocenti N., (1990) *L'Italia lo vieta ma comincia a cedere*, Il Sole 24 Ore, 15 Novembre.

degli Innocenti N., (1990) *Conquisteremo Milano*, Il Sole 24 Ore, 15 Novembre.

Deloitte & Touche Report (2000), *Orchestrating the evolution of Private Employment Agencies towards a stronger society*.

Demekas D. G. (1994), *Labour market institutions and flexibility in Italy: A critical evaluation and some international comparisons*, IMF, Working Paper, 94/30.

Deutsche Bank (2000), *Staffing companies: the agents of the new economy*, London: Deutsche Bank.

Deutsche Bank Research (1999), *Pan-European temporary staffing*, London.

Di Domenico G. e Gilli D. (2005), "Servizi pubblici all'impiego" in Olivelli P. e Tiraboschi M., *Il diritto del mercato del lavoro dopo la riforma Biagi*, Giuffrè Editore, Milano.

Di Maggio P. (1991), "Constructing an Organizational Filed as a Professional Project: U.S. Art Museums, 1920", 1940, in Di Maggio P., Powell W.W., (a cura di) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, Chicago; trad. it (2000), La costruzione di un campo organizzativo come progetto professionale: i musei d'arte negli Stati Uniti, 1920 - 1940, in Powell W.W., Di Maggio P., (a cura di), *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Edizioni di Comunità, Torino.

Di Maggio P., (1983), State Expansion and Organizational Fields in Hall R.H., e Quinn R.E., (a cura di), *Organizational Theory and Public Policy*, Sage, Beverly Hills, Cal.

Di Maggio P., Powell W.W. (1983), "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational field", *American Sociological Review*, 48; trad. it. La gabbia di ferro rivisitata. Isomorfismo istituzionale e razionalità collettiva nei campi organizzativi in Powell W.W., Di Maggio P., 2000, (a cura di), *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, ediz. Comunità, Torino.

Di Maggio, P., Powell W.W. (1991) (a cura di), *The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago*, University of Chicago Press; trad. it (2000), *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Edizioni di Comunità, Torino.

Di Nicola P. (1999), *Il lavoro interinale in Italia. Primo bilancio di un'esperienza*, Università di Roma "La Sapienza".

Doeringer P.B., Piore M.J. (1971), *Internal Labour Markets and Manpower Analysis*, D.C. Heath and Company, Lexington.

Dolado J., Garcia-Serrano C., Jimeno J. (2002), "Drawing lessons from the boom of temporary jobs in Spain", *Economic Journal*, 112, F270-F295.

Donker van Heel, P.A. (2000), "Inleenmotiven van werkgevers", *Bedrijfskunde*, jaargang 72, n. 4.

Drucker J., Stanworth C. (2001), "Partnership and the Private Recruitment Industry", *Human Resource Management Journal*, 11:2 73-89.

Dunnewijk T. (2001) *Temporary work agencies in the Netherlands: emergence and perspective* Cpb Report n. 1, pag. 37 - 43.

Ecorys Nei, (2002), *Rationale of Agency Work. European labour suppliers and demanders' motives to engage in agency work*, CIETT, Brussels.

Ecorys-nei (1995-2001), *Onderzoek instroom uitzendkrachten*, ECORYS-NEI, Rotterdam.

Eichhorst W., Profit S., Thode E., (2004), *Benchmarking Deutschland: Arbeitsmarkt und Beschäftigung*. Rapporto del gruppo di lavoro Benchmarking und der Bertelsmann Stiftung, Springer Verlag, Berlin.

Eiglier P., Langeard E., (1998) *Il marketing strategico nei servizi*, McGraw-Hill, Milano.

Ellis R., Glasgow K., Howe S., Isidorsson T., de Koning JP. (2002), *Making the Connection: A Cross-national Comparison of Contingent Work in the Information and Communications Technology Sector in Europe and the United States*, NUEWO.

Esposito M., (2003), "Formazione e fornitura di lavoro temporaneo", in Realfonzo R., Zoppoli L. (a cura di), *Formazione e lavoro*, Milano, Franco Angeli.

Etzioni A. (1961), *A comparative analysis of complex organizations*, New York Free Press.

European Commission (1996), *Employment in Europe*, Brussels.

European Commission (2000), *Employment in Europe*, European Commission.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2001), *Employment status and working conditions.*

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2002), *Temporary agency work: national report. FRANCE*

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2002), *Temporary agency work: national report. GERMANY*

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2002), *Temporary agency work: national report. GREECE*

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2002), *Temporary agency work: national report. ITALY*

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2002), *Temporary agency work: national report. THE NETHERLANDS*

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2002), *Temporary agency work: national report. SPAIN*

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2002), *Temporary agency work: national report. UNITED KINGDOM*

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2003), *Temporary agency work in the European Union*.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2004), Annual review of working conditions in the EU: 2003-2004.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2005), Annual review of working conditions in the EU: 2004-2005.

Facchinetti I., (2004), *Le analisi di bilancio. Logica e metodologia delle analisi per margini, indici e flussi per la conoscenza della realtà aziendale*, Il Sole 24 Ore.

Facchinotti L. (2004), "L'On-Line avanza", *ItaliaOggi.it*, 13/03.

Farber H.S. (1999) "Alternative and part-time employment arrangements as a response to job loss", *Journal of Labour Economics*, vol. 17 (4, part. 2), 142 169.

Feldman D.C., Doerpinghaus H.I., Turnley W.H. (1994), "Managing temporary workers: a permanent HRM challenge", *Organizational Dynamics*, vol. 23 n. 2.

Ferrara M. (1996), *Flessibilità del lavoro e relazioni di agenzia*, Giappichelli, Torino.

Ferrero G., Dezzani F., Pisoni P., Puddu L. (2003), *Le analisi di bilancio*, Giuffrè, Milano.

Finney M.I., Dasch D.A. (1991), *A heritage of service: the history of temporary help in America*, Washington: National Association of temporary services.

Flamholtz E., Lacey J. (1981), *Personell Management: Human capital theory and human resource accounting*, Los Angeles: Institute of Industrial Relations, UCLA.

Fombrun D.J., Tichy N.M., Deavanna M.A. (1984), *Strategic Human Resource Management*, New York: Wiley.

Forde C. (2001), "Temporary arrangements: the activities of employment agencies in the UK", *Work, Employment & Society*, 15, 645-651.

Forde C., Slater G. (2001), *Just a temporary phenomenon? The rise and fall of temporary work in UK*, Paper presented at the European Work and Employment Research Centre, Manchester School of Management, March.

Forma.Temp, (2002), *Rapporto sulle attività formative nel 2001*, marzo.

Franco M. (a cura di) (2002), *La flessibilità nell'Europa del sud*, Franco Angeli, Milano.

FRES (1999), *Annual Recruitment Industry Survey 1998/1999*, London.

Galbraith J. (1971), "Matrix Organization Design", *Business Horizons*; trad. it. (1974), *Progettazione e sviluppo delle organizzazioni*, in Fabris A. e Martino F. (a cura di), Etas Libri, Milano.

Galbraith J.R. (1973), *Designing Complex Organizations*, Addison Wesley, Reading Mass.

Gallagher D.G., Futugami S. (1998), *The Commitment to agency and client: A study of temporary help workers in Japan*, Paper presented at the Academy of Management Meeting, San Diego.

Gallino L. (2002), *Il costo umano della flessibilità*, Laterza, Bari.

Gannon M. (1996), "Managing without a complete, full time workforce", in (eds.) Flood P.C., Gannon M.J., & Paauwe, J., *Managing without traditional methods, international innovations Human Resource Management*, Addison-Wesley Publ. New York.

Gannon M. e Nollen S. (1997) "Contingent Labour: Understanding the Changing Employment relationship" in J. Wallace, T. Dalzell and B. Delany (eds.) *Continuity and Change in the Employment Relationship*: Vol. 1 of the Proceedings of the 5th European IIRA conference, Dublin. Dublin: Oak Tree Press.

Garbelli E., (1991) "Sui vantaggi del lavoro interinale", *Industria e Sindacato*, 1 Febbraio.

Gardiner J., (2000) "Rethinking self-sufficiency: employment, families and welfare", *Cambridge Journal of Economics*, 24, 671-689.

Gerloff E.A. (1985), *Organizational Theory*, McGraw-Hill; trad. it. (1989), *Strategie organizzative*, McGraw-Hill Italia, Milano.

Giannecchini M. (2001), "Progettare la flessibilità", *Sviluppo & Organizzazione*, n. 183, Gennaio/Febbraio.

Giddens A. (1984), *The Constitution of Society*, Polity Press, Cambridge; trad. it. (1990) *La Costituzione della società*, ediz. Comunità, Torino.

Global Staffing Industry Report (2001), *In-depth Country Reports, California*, US: Staffing Industry Analysts, Inc.

Global Staffing Industry Report (2001), *Vedior's Tony Martin talks about company development and industry changes*, Volume 3 number 9, pp.6-8.

Global Staffing Industry Report (2002), *Japan staffing services experience double-digit growth*, February 1-2.

Global Staffing Industry Report (2002), *UK staffing continued to grow*, February 7-8.

Golden L., Appelbaum E. (1992), "What was driving the 1982-88 boom in temporary employment? Preference of workers or decisions and power of employers?", *American Journal of Economics and Sociology*, 51(4), 473-493.

Gooderham P. N. e Nordhaug O. (1997), "Flexibility in Norwegian and UK firms: competitive pressure and institutional embeddedness", *Employee Relations*, vol. 19, n. 6.

Gottfried H. (1991), "Mechanisms of control in the temporary help service industry", *Sociological Forum*, 6, 699-713.

Gottfried H. (1992), "In the margins: flexibility as a mode of regulation in the temporary help services industry", *Work, Employment & Society*, 6, 443-460.

Gottfried H., Fasenfest D. (2001), *Temporary help in Southeastern Michigan: a segmented labor market and contingent geography*, Working Paper no. 6, Centre for Urban Studies, Wayne State University.

Grandori A. (1999), *Organizzazione e comportamento economico*, Il Mulino, Bologna.

Grandori A., Solari L., Usai A., Bagdadli S., Gatti A., (2001), *Organizzazione e governance del capitale umano nella nuova economia*, Egea, Milano.

Grandori A., Neri M., Bombelli C., Pallini M., Ondoli C. (a cura di) (2003), *Un codice etico per il lavoro temporaneo*, Rapporto di ricerca Crora-Bocconi.

Granlund M. (2000), *Personaluthyrningsföretag - en bro till arbetsmarknaden?*, Mångfaldsprojektet, Stockholms Universitet.

Granovetter M. (1985), "Economic action and social structure: the problem of embeddedness", *American Journal of Sociology*, 91.

Gravili G. (2003), *Web recruting: lo scenario italiano. Il caso Jobpilot*. Convegno Internazionale "Organizations today", Cagliari 5-7 giugno.

Gunnigle P., Turner T., Morley M. (1998), "Employment flexibility and industrial relations arrangements at organisation level. A comparison of five European countries", *Employee Relations*, vol. 20, n. 5.

Haffner R. et al. (1999), *European integration, liberalisation and labour market performance*, a report for Fondazione Rodolfo De Benedetti.

Håkansson K. (2001), *Språngbräda eller segmentering? - En longitudinell studie av tidsbegränsat anställda*, Centrum för arbetsvetenskap, Göteborgs Universitet.

Handy C. (1989), *The age on unreason*, Arrow Books, London.

Hasluck C., Purcell K. (1997), *The market for job placements in United Kingdom*, IER.

Heather P., Rick J., Atkinson J., Morris S. (1996), "Employers' use of temporary workers", *Labour Market Trends* 104.

Henson K.D. (1996), *Just a temp*, Philadelphia, Temple University Press.

Hipple S. Stewart J. (1996), "Earnings and benefits of contingent and non contingent workers", *Monthly Labor Review*, October.

Holmlund B., Storrie D. (2002), "Temporary work in turbulent times: the Swedish experience", *Economic Journal*, 112, F245-F269.

Hotopp U. (2000), "Recruitment agencies in the U.K.", *Labour market trends*, October 457-463.

Houseman S., Osawa M. (1995), "Part-time and temporary employment in Japan", *Monthly Labor Review*, October.

Houseman S.N. (2001), "Why employers use flexible staffing arrangements: evidence from an establishment survey", *Industrial and Labor Relations Review* 55, 149-170.

Houseman S.N., Kalleberg A.L., Erickeck G. (2003) "The role of temporary help employment in tight labor markets", *Industrial and Labor Relations Review*, vol.57, n. 1.

Iacus S.M., Porro G. (2001) *Occupazione interinale e terzo settore. Analisi dei micro dati di una società "no profit" di fornitura di lavoro interinale*, IRES Quaderno n. 2, IRES-Lombardia.

Iacus S.M., Porro G. (2002), *Il lavoro interinale in Italia: uno sguardo all'offerta*, Working Paper n. 26.

Ichino A., Mealli F., Nannicini T. (2003), *Il lavoro interinale in Italia. Trappola per il precariato o trampolino verso un lavoro stabile?*, Rapporto Finale ricerca su "Il Lavoro Interinale in Italia" nell'ambito della Convenzione tra Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e European University Institute, 2001.

Ichino P., (1991), "Lavoro in leasing l'ultimo dei tabù", *Il Sole 24 Ore*, 14 Novembre.

IDEA Consult (2000), *Uitzendkrachten in België: profielanalyse en vinden van vast werk*, IDEA Consult, Brussels

ILO (1996), "Convention on Private Employment Agencies", n. 181.

iLogos Research (2000), *Global 500 Web Site Recruiting 2000 Survey*, recruitsoft.com https://www.ilogos.com/en/ilogosreports/iLogosReport2001/secure/index.php

Imai J. (2004), *The Rise of Temporary Employment in Japan: Legalisation and Expansion of a Non-Regular Employment Form*, Duisburg Working Papers on East Asian Studies, No. 62.

International Monetary Fund (1999), *World Economic Outlook May 1999*, Washington, DC.

International Monetary Fund (2000), *Italy: Selected Issues*, IMF Staff Country Report n. 00/82, July.

IRS Employment Trends 677 (1999), *Diversity characterises employers' use of temporary working*.

Isaksson K. (1998) *Predictors of turnover among temporary help employees: a comparison of two different occupational groups*, Paper presented at the Academy of Management Meeting, San Diego.

ISFOL (1999), *Rapporto Isfol*, Franco Angeli, Milano.

ISFOL (2000), *Formazione e occupazione*, Franco Angeli, Milano.

ISFOL (2000), *Primi elementi per il monitoraggio sullo stato di attuazione dei nuovi servizi per l'impiego*, Roma.

ISFOL (2003), *Rapporto Isfol* (sintesi).

ISTAT (2000), *I principali risultati della rilevazione sulla flessibilità nel mercato del lavoro* www.istat.it/novità/Fless.htm del 19/02/2000.

IWG Bonn (1995), *Die wirtschafts- undarbeitsmarktpolitische Bedeutung der Zeitarbeit in Deutschland*, Eppa, Bonn.

Izzo F. (2000), *I processi internazionali delle imprese ad alta intensità di servizio*, Cedam, Padova.

Jacoby S. (1999), "Are career jobs headed for extinction?", *California Management Review* 42(1), 123-145.

Joskow P. (1993), "Asset specificity and the structure of vertical relationships: Empirical evidence" in O.E. Williamson, S. G. Winter (eds.) *The nature of the firm: origins, evolution and development* , Ney York: Oxford University Press.

Kalleberg A.L., Reynolds J., Marsden P.V. (2003), "Externalizing employment: flexible staffing arrangements in US organizations", *Social Science Research*, 32, 525-552.

Kallinikos J. (2003), "Work, human agency and organizational forms: an anatomy of fragmentation", *Organization studies* 24, 4.

Katz, L.F. & Krueger, A.B. (1999). *The High-Pressure U.S. Labor Market of the 1990s.* Princeton University Industrial Relations Section Working Paper n. 416 Maggio.

Kelly Services Inc. (2000), *Annual Report*, Michigan, USA.

Kelly Services Inc. (2001), *Annual Report*, Michigan, USA.

Kelly Services Inc. (2002), *Annual Report*, Michigan, USA.

Kelly Services Inc. (2003), *Annual Report*, Michigan, USA.

Khurana Rakesh (2002), Market Triads: A Theoretical and empirical analysis of market intermediation, *Journal for the theory of social behaviour*, 32, 2.

Koch M. J., McGrath R.G. (1996), "Improving labour productivity: human resource management policies do matter", *Strategic Management Journal*, vol. 17, pag. 335-354.

Kochan T. A., Smith M. Wells J. C., Rebitzer J. B. (1994), "Human resource strategies and contingent workers. The case of safety and health in the petrochemical industry", *Human Resource Management*, 33, 1.

Kochan T., Osterman P. (1994), *The mutual gains enterprise*, Harvard Business School Press.

Koene B., Paauwe J., Pot F. (2002), *Establishment and Acceptance of an Emerging Industry: What factors determine the development and growth of the temporary work industry in Europe?* (draft circulated pre-publication), Rotterdam: Rotterdam School of Economics Department of Business and Organisation, Erasmus University.

Kotler P. (1976), *Marketing Management: analysis, planning and control*, Prentice Hall, Englewood Cliffs; trad. it. (1976), *Marketing Management*, ISEDI, Torino.

Krueger A. B. (1991),"The evolution of Unjust. Dismissal Legislation in the Unites States" *Industrial and Labour Relations Review*, Vol. 44, n. 4, pag. 644-660.

Kruger D., Fuyuno I. (2001), "Job flexibility in Japan", *Far Eastern Economic Review*, February 8, pp. 3-4.

Lars W., Tailby S. (2002), *Contingent Employment in European Healthcare: an analysis of common trends and scattered practices*, NUEWO.

Lawler E.E. (1992), *The ultimate advantage: Creating the high involvement organization*, San Francisco Jossey-Bass.

Lembi F. (2002), *Cercasi lavoro. On line.* APOGEONLINEhttp://www.apogeonline.com

Lenz E.A. (2000), *The Staffing Services Industry: Myth and Reality*, Issue Paper, American Staffing Association.

Lepak D.P., Snell S. A. (1999), "The Human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development" , *Academy of Management Review*, 24 (1) : 1-18.

Lepak D., Snell S. (1998), "Virtual HR: Strategic Human Resource Management in the 21st Century", *Human Resource Management Review*, volume 8, no. 3, 215-234.

Lepak D., Takeuchi R., Snell S. (2003), "Employment Flexibility and Firm Performance: Examining the Interaction Effects of Employment Mode, Environmental Dynamism, and Technological Intensity", *Journal of Management*, 29 (5) : 681-703.

Levine D. (1995), *Reinventing the workplace: how business and employers can both win*, Washington DC, Brookings Institute.

Liso F., Carabelli U. (a cura di) (1999), *Il lavoro temporaneo*, F. Angeli.

Lonardi G. (2005) "È flop per i nuovi contratti", La Repubblica, 28 aprile.

Lovelock C. H. (1984), *Managing Service: Marketing, Operation and Human Resources*, Prentice Hall, Englewood Cliff.

Macaire S., Michon F. (2001), *Temporary placement in France*, the European Foundation for the Improvement of living and working conditions, Dublin.

Maggi B. (a cura di) (2000), *Le sfide organizzative di fine e inizio secolo. Tra postfordismo e deregolazione*, Etas Libri, Milano.

Maggi B. (2001), "La flessibilità: una nozione da superare", in Costa G. (a cura di) 2001, *Flessibilità & Performance. L'organizzazione aziendale tra old e new economy*, ISEDI, Torino.

Malone T. W., Yates J. e Benjamin R. I. (1987), "Electronic Markets and Electronic Hierarchies", *Communications of ACM*, vol. 30, n. 6, June.

Mangum G., Mayall D., Nelson K. (1985), "The temporary help industry: A response to the dual internal labour market", *Industrial and Labour Relations Review*, n. 38, vol. 4, 599-611.

Manpower (1999), *Osservatorio del mercato del lavoro*.

Manpower, Inc. (2000), *Annual Report*, Milwaukee, US.

Manpower, Inc. (2001), *Annual Report*, Milwaukee, US.

Manpower, Inc. (2002), *Annual Report*, Milwaukee, US.

Manpower, Inc. (2003), *Annual Report*, Milwaukee, US.

Manpower, Inc. (2004), *Previsioni Manpower sull'occupazione, terzo trimestre 2004*, Manpower Italia.

Marsden P, Campbell K. (1990), "Recruitment and selection processes: the organization side of job searches", in Breiger R. (a cura di), *Social Mobility and social structure*, Cambridge UNiv. Press, New York;

Marocco M., Incagli L. (2000), *La riforma dei servizi pubblici per l'impiego: l'originalità del modello italiano*, Monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l'impiego", n. 1/2000.

Martinez M. (2000), "L'azienda", in Mercurio R. e Testa F., *Organizzazione. Assetto e relazioni nel sistema di business*, Giappichelli, Torino.

Martinez M. (2005), *Organizzazione, informazioni e tecnologie*, Il Mulino, Bologna.

Masters J.K., Miles G. (2002), "Predicting the use of external labor arrangements: a test of the transaction costs, perspective", *Academy of Management Journal* 45, 431-442.

Mattina E. (2004) "Dalle società di fornitura di lavoro temporaneo alle agenzie per il lavoro" *Impegno*, n. 2, dicembre.

Matusik S.F., Hill C.W. (1998), "The utilisation of contingent work, knowledge creation and competitive advantage", *Academy of Management Review* 23 (4) : 680-97.

Mayrhofer W. (1997), "Warning: flexibility can damage your organizational health!", *Employee Relations*, vol. 19, n. 6.

Mazzei B. L. (1996), "Il lavoro interinale passa dalle coop: già 50000 i soci", *Il Sole 24 Ore*, 26 Settembre.

McLean Parks, J., D.L. Kidder, and D.G. Gallagher (1998), "Fitting square pegs into round holes: Mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract", *Journal of Organizational Behaviour*, 19, 697-730.

Meager N. (1985), *Temporary work in Britain: its growth and changing rationales*, IMS report, Brighton: Institute of manpower studies.

Melchiomo R. (1999), "The changing temporary work force: managerial, professional, and technical workers in the personnel supply services industry", *Occupational Outlook Quarterly*, Spring, vol. 43, Issue 1.

Mella P., (2001), *Indici di bilancio. Guida alla procedura per l'analisi e il controllo della gestione aziendale*, Il Sole 24 Ore.

Malone T. W., Yates J. e Benjamin R. I. (1987), "Electronic Markets and Electronic Hierarchies", *Communications of ACM*, vol. 30, n° 6, June.

Menegatti V., Mari E. (1999), *Il lavoro interinale: indagine esplorativa*, Monografie sul Mercato del Lavoro e le politiche per l'impiego, n°7/1999.

Mercurio R. e Testa F. (2000), *Organizzazione. Assetto e relazioni nel sistema di business*, Giappichelli, Torino.

Meyer J., Rowan B. (1977), Instituzionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, 83.

Michon F. (2000), *Temporary agency working Europe*, Eirobserver Update: Dublin.

Miles R., Coleman H. (1992), "Managing 21st century network organizations", *Organizational Dynamics*, vol. 20, pag. 5-20.

Miles R., Snow C.C. (1984), "Designing strategic human resource systems", *Organizational Dynamics*, vol. 13, pag. 36-52.

Miles R.E., Snow C.C. (1995), "The new network firm: a spherical structure built on a human investment philosophy", *Organizational Dynamics*, spring, pp 5-18.

Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale (2000), *Rapporto di monitoraggio sulle politiche occupazionali e del lavoro*, Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale.

Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale (2001), *Piano di azione nazionale per l'occupazione 2001*, Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale.

Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale (2001), *Rapporto di monitoraggio sulle politiche occupazionali e del lavoro*, Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale.

Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale (2003), *Monitoraggio delle politiche occupazionali e del lavoro*, Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale.

Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale (2004), *Piano di azione nazionale per l'occupazione 2004*, Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale.

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2005), *Aggiornamento del quadro informativo sulle politiche del lavoro*, www.MIUR.it.

Mintel (2000), *Employment agencies*, London: Mintel.

Mintzberg H. (1979), *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall, Englwood Cliffs; trad. it. (1985), *La progettazione delle organizzazioni*, Il Mulino, Bologna.

Mintzberg H. (1983), *Structures in Fives, Designing Effective Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Mister W., Rose D., Rowe B., Widener S. (2001), "The contingent workforce", *Internal Auditor*, April, 40-47.

Moolenaar, D. (2002), *The Dutch market for agency work*, dissertation, University of Amsterdam.

Moore M. (1965), "The temporary help service industry: historical development, operation and scope", *Industrial and Labor Relations Review*, 18, 554-569.

Morishima M. (1995), *Part time employment as a response to internal labor market constraints*, Paper presented at 1995 Academy of Management Meetings, Human Resource Division, Vancouver, BC.

Morrow L. (1993) "The Temping of America" Time, Marzo, n. 29, pag. 40-41.

Mosakowski E. (1991) "Organizational boundaries and economic performance: an empirical study of entrepreneurial computer firms", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pag. 115-133.

Moschera L. (2000), *Analisi di teorie dell'organizzazione. Logiche e modelli per un confronto*, Franco Angeli, Milano.

Naslund A. (2002), *The temporary employment sector - an overview of Swedish experiences and conditions*, Swedish National Labour Market Board (AMS).

National Association of Temporary and Staffing Services (1996) "*Temporary Help Services Continue to create Employment opportunities Despite Millions of job casualties*" Alexandria VA, New Release September.

Negrelli S., Marchetti A. (2001), *Temporary agency work in Italy*, Dublin: European Foundation for the improvement in living and working conditions.

Neri M. (2004), "I costi organizzativi della flessibilità del lavoro", in *Quaderni di Management*, maggio / giugno.

Neugart M., Storrie D. (2004), *Temporary work agencies and equilibrium unemployment*, Working Paper no. 02.6, Program for the Study of Germany and Europe.

Nickell S. (1997), "Unemployment and labour market rigidities: Europe versus North America", *Journal of Economic Perspectives*, vol. 11, n° 3.

Nidil dossier (2004), *Welfare e flessibilità. La dimensione incerta del lavoro atipico*.

Nollen S.D., Axel H. (1996), *Managing contingent workers: how to reap the benefits and reduce the risks*, New York: AMACOM.

Normann R. (1985), *La gestione strategica dei servizi*, Etas Libri Milano.

Nottinghamshire Research Observatory (2003), *Temporary Work in the UK: Evolution and Regulation*, Occasional Paper Series.

OECD (1986), *Flexibility in the labor market: the current debate*, OECD.

OECD (1995), *Flexible Working Time, Collective Bargaining and Government Intervention*, OECD.

OECD (1999). *Economic Outlook*, OECD.

OECD (2000), *Economic Outlook, n° 68*, December, OECD.

OECD (2000), *Employment Outlook June 2000*, OECD.

OECD (2000), *Studi Economici dell'OCSE: ITALIA*, OECD.

OECD (2003), *Employment Outlook 2003*, OECD.

OECD (2003), *Studi Economici dell'OCSE: ITALIA*, OECD.

Olivelli P., Tiraboschi M. (a cura di) (2005), *Il diritto del mercato del lavoro dopo la riforma Biagi*, Giuffrè editore, Milano.

Oliver C., (1991), Strategic responses to institutional processes, *Academy of Management Review*, 16, 1.

Orioli A., (1990) *Il lavoro "intermittente" è un tabù ma vale 170mila nuovi occupati*, Il Sole 24 Ore, 3 Novembre.

Orioli A. (1990), *Una formula innovativa che ha sfondato all'estero*, Il Sole 24 Ore, 3 Novembre.

Osterman P. (1987), "Choice of Employment System in Internal Labour Market" *Industrial Relations* XXVI, 1.

Palmerini L. (1999), *Tra polemiche e ideologia, in Parlamento una gestazione sofferta*, in Orioli A., (a cura di), *Il lavoro in affitto*, Sole 24 Ore, Milano.

Palmerini L. (2000), "L'interinale aiuta la mobilità. Al Nord tanti giovani del Sud", *Il Sole 24 Ore*, 21 Dicembre.

Paolone G., D'Amico L. (2003), *L'economia aziendale nei suoi principi parametrici e modelli applicativi*, Giappichelli Torino.

Paolone G. (2004), *Il bilancio di esercizio, funzione informativa, principi, criteri di valutazione*, Giappichelli, Torino.

Paolone G., D'Amico L. (2001), *Le analisi di bilancio*, Cacucci, Bari.

Parisi V. (2000), *Modelli per l'occupazione a confronto: strategie OCSE e orientamenti europei*, Monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l'impiego", n. 1/2000.

Parker S.K., Wall T.D., Jackson P.R. (1997), "That's not my job: developing flexible employee work orientations", *Academy of Management Journal*, vol. 40, n. 4, 899-929.

Pascal P., Merllié D. (2001), *Third European survey on working conditions and second European survey on working conditions*, office for official publications of the European Union, European foundation for the improvement of living and working conditions.

Pearce J.L. (1993), "Toward an organizational behavior of contract laborers: their psychological involvement and effects on employee co-workers" *Academy of Management Journal*, 36, 1082-1096.

Peck J., Theodore N. (2000), "'Work First': workfare and the regulation of contingent labour markets", *Cambridge Journal of Economics*, 24, 119-138.

Peck J., Theodore N. (2000), "Beyond 'employability'", *Cambridge Journal of Economics*, 24, 729-749.

Perrone V. (1990), *Le strutture organizzative di impresa. Criteri e modelli di progettazione*, EGEA, Milano.

Pfeffer J. (1998), *The Human Equation: Building profits by putting people first*, Harvard University Press, Boston.

Pfeffer J., Baron J .N. (1988), "Taking the workers back out: Recent trends in the structuring of employment"[00fc] In Staw, B.M. and Cunnings L.L. (eds) *Research in Organization Behavior*. Greenwich, CT: Jai Press.

Pfeffer J. (1994), *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Pilati M. (1995), *Organizzazione delle relazioni di lavoro*, in Grandori A. *Organizzazione delle attività economiche*, Il Mulino, Bologna.

Pilati M. Salvemini S. (1989), "Il contributo della teoria dell'agenzia allo sviluppo del capitalismo manageriale", *Giornale degli economisti e annali di economia*, Marzo-Aprile.

Polivka A. (1996), "*Are temporary Help Agency Workers Substitutes for Direct Hire Temps? Searching for an Alternative Explanation of Grow in the temporary industries*" Bureau of Labour Statistics.

Polivka A. E. (1996), "A profile of contingent workers", *Monthly Labor Review*, October.

Polivka A. E. (1996), "Contingent and alternative work arrangements", *Monthly Labor Review*, October.

Polivka A. E. (1996), "Into contingent and alternative employment: by choice?", *Monthly Labor Review*, October.

Ponti O. (2004), Cacciatori di teste: è boom nel Lazio, *Libero* 20/02.

Porter L.W., Hite J.P. (1995), "Choice of employee-organization relationship. Influence of exernal and internal organization factors", *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol. 13, pag. 117-151.

Porter M. (1985), *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, New York: Free Press.

Prahalad C. K, Hamel G. (1990), "The core competence of corporation", *Harvard Business Review*, vol.68, pag. 79-91.

Pumilia R. (2003), Il mercato italiano dell'e-recruiting, in *TICONZERO n°40*, http//www.sdabocconi.it/ticonzero

Purcell J., Purcell K., Tailby S. (2003), *Agency temporary work: here today, gone tomorrow?*, Paper for IIRA Congress.

Purcell K., Cam S. (2002), *Employment agencies: who needs them?*, NUEWO.

Purcell K., Purcell J. (1998), "In-sourcing, outsourcing and the growth of the contingent labour as evidence of flexible employment strategies", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 7, n° 1, pp. 39-59.

Quadrio G. (2005), "Le agenzie di outplacement", in Olivelli P. e Tiraboschi M., *Il diritto del mercato del lavoro dopo la riforma Biagi*, Giuffrè Editore, Milano.

Quinn J.B. (1992), *Intelligent enterprise*, New York Free Press.

Raiffa H. (1982), *The Art and Science of Negotiation*, Harvard University Press.

Randstad Holding NV (2000), *Randstad's vision and strategy*, Amsterdam, The Netherlands: Randstad Holding NV.

Rapporto CESRI - Luiss Ismo (1999), *Lavoro temporaneo, Bilancio e prospettive. Temi di discussione per la nuova legge*, Adecco.

Rebitzer J.B. (1998) "Job safety and contract workers in the petrochemical industry" in Barker K. e Christensen K., editors (1998). *Contingent Work: American Employment Relations in Transition*, pp. 263-280 Ithaca, NY: ILR/Cornell University Press.

Riboni E. "Quell'indeterminato staff leasing", 6 maggio 2005, *Il Corriere della Sera "Lavoro"*.

Riboni E. (2005), "Un ammortizzatore di nome Otp", *Corriere Lavoro*, 1 aprile.

Ricca S. (1982), "Private temporary work organisations and public employment services: effects and problems of coexistence", *International Labour Review*, 121, 2, 141-153.

Rizzardi M. (1992), *L'uso della consulenza nella gestione del personale*, in Costa G., (a cura di), Manuale di gestione del personale, vol. I, UTET, Torino.

Robustini L., Baldini P., (1991), Lavoro interinale: prospettive e vincoli, *Diritto e Pratica del Lavoro*, n. 38/1991.

Rodriguez - Pinero Royo M.C. (2002), "Temporary work and employment agencies in Spain", *Comp. Labor Law & Policy Journal*, vol. 23, 129.

Root F. R. (1987) "*Foreign Market Entry Strategies*", New York, Amacon.

Rousseau D.M. (1995), *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*, Thousand Oaks, CA: Sage.

Rousseau D.M., Libuser C., (1997) "Contingent Workers in High Risk Environments", *California Management Review*, Vol. 39, No. 2.

Ruminati R., Pietroni D. (2001), *La negoziazione*, Raffaele Cortina Editore, Milano.

Rusciano M. (1999), "Profili ricostruttivi dell'affitto di manodopera", *Il diritto del mercato del lavoro*, n. 1, Edizioni Scientifiche Italiane.

Salvemini S. (a cura di) (2000), *Risorse umane e strategie territoriali per competere in Europa*, Egea, Milano.

Scarpetta S. (1996), "Assessing the role of labour market policies and institutional settings on unemployment: A cross-country study", *OECD Economic Studies*, n. 26.

Schiek D. (2004), "Agency work - from Marginalisation towards Acceptance? Agency work in EU Social and Employment Policy and the "implementation" of the draft Directive on Agency work into German law", *German Law Journal*, vol. 5, n. 10.

Schultz T. W. (1961), "Investment in human capital", *American Economic Review*, vol. 51, pag. 1-17.

Schwamberger Y., Yami S. (2000), "Negotiation and work flexibility in France Towards a post-Taylorian organizational approach", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 13, n. 5.

Scott, W. R. (1995a), *Institutions and Organizations*, Sage, Thousand Oaks, California, (trad. it.), (1998), *Istituzioni e organizzazioni*, Il Mulino, Bologna.

Scott W.R (1995b), "Introduction: Institutional Theory and Organizations", in Scott W.R., Christensen S., *The Institutional Construction of Organizations*, Sage, London.

Scott W.R., Meyer J.W., (1983), "The Organization of Societal Sectors", in Meyer J.W., Scott W.R., (1983) (a cura di, con la collaborazione di Rowan B., e Deal T.,), *Organizational Environment: Ritual and Rationality*, Sage, Beverly Hills Cal, trad. it (2000), "L'organizzazione dei settori societari. Ipotesi e prime verifiche", in Powell, W.W., Di Maggio, P., (a cura di), *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, ediz. Comunità, Torino.

Segal L.M., Sullivan D.G. (1997), "The growth of temporary services work", *Journal of Economic Perspectives*, 11, 117-136.

Sennet R. (1999), *L'uomo flessibile*, Feltrinelli Editore, Milano.

SETT (1999), *French temporary employment market 1998* SETT.

SETT (2000), *Provenance, devenir et regard des intérimaires sur l'intérim*, SETT.

Shire K.A. (2002), *Stability and Change in Japanese Employment Institutions: The Case of Temporary Work*, ASIEN, 84.

Siau B. (1998), *Le travail temporaire en droite international*, LGDT, UNETT.

Singh J.V., Tucker D.J., Meinhard A.G. (1988), *Are Voluntary Organizations Structurally Inert? Exploring an Assumption in Organizational Ecology*, Paper presentato al convegno dell'Academy of Management, Anaheim Cal.

Slater G. (2003), *Temporary work in the UK: evolution and regulation*, The Nottinghamshire Research Observatory Occasional Paper Series, n° 7.

Snell S.A., Dean J.W. Jr (1992), "Integrated manufacturing and the human resource management: a human capital perspective", *Academy of Management Journal*, vol. 35, pag. 467-504.

Snow C.C. (1995), “The new network firm: a spherical structure built on a human investment philosophy”, *Organizational Dynamics*, spring, pp 5-18.

Snow C.C., Miles R. e Coleman H. (1992), “Managing 21st century network organizations” *Organizational Dynamics*, vol. 20, pag. 5-20.

Solari L. (2004), *La gestione delle risorse umane*, Carocci ed., Roma.

Sol E. (2002), “Targeting on transitions: employment services in the Netherlands”, *Comp. Labor Law & Policy Journal* vol. 23.

Spence M. (1973), “Job market signalling”, *Quarterly Journal of economics*, 87, 355-374.

Staffing Industry Analysts, Inc. (2000), *Staffing Industry Sourcebook : facts and figures for market research*, California US : Staffing Industry Analysts, Inc.

Storrie D. (2002), *Temporary agency work in the European Union*, European Foundation for the Improvement of the European Communities.

Storrie D., Bjurek H. (2000), *Benchmarking European Labour Market Performance with Efficiency Frontier Techniques*, Discussion Paper FS I 00 - 211, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.

Struyven L., Steurs G. (2003), *The competitive market for employment services in the Netherlands*, OECD Social, Employment and Migration Working Paper.

Sumser, J. (2002), *2003 trends: The human capital marketplace* (Cites Bureau of Labor statistics, 2000 to 2010 Employment Projections), www.interbiznet.com/2003HCI/trendsrequest.html.

Tailby S. (2002), *Contingent Employment in Banking in Spain, Sweden, The Netherlands and The UK*, Comparative Report, NUEWO.

Thompson J. D, (1967), *Organizations in Action*, McGraw-Hill; trad. it. (1967), *L’azione organizzativa*, Isedi, Torino.

Thuy P., Hansen E., Price D. (2001), *The Public Employment Service in a Changing Labour Market*, Geneva, ILO.

Tiraboschi M., *Lavoro temporaneo e somministrazione di manodopera*, Torino, Giappichelli.

Tiraboschi M., Le idee vivono, in “*Il Sole 24 Ore*”, 6 febbraio 2003

Torre T. (2002), *Flessibilità e lavoro interinale*, De Ferrari.

Treu T. (2001), *Politiche del lavoro. Insegnamenti di un decennio*, Il Mulino, Bologna.

Tsui A.S., Pearce J.L., Porter L.W., Hite J.P. (1995), “Choice of employee-organization relationship. Influence of exernal and internal organization factors”, *Reasearch in Personnel and Human Resource Management*, vol. 13, pag. 117-151.

Tüselmann H. J. (1996), “Progress towards greater labour flexibility in Germany. The impact of recent reforms”, *Employee Relations*, vol. 18, n. 1.

van den Burg I. (2000), *WORKING DOCUMENT on the Proposal for a Directive of the European Parliament and the Council on working conditions for temporary workers*, Committee on Employment and Social Affairs.

Venkatesan R. (1992), “Strategic Sourcing: To make or not to make”, *Harvard Business Review*, 70, novembre-dicembre.

Vigneau C. (2001), “Temporary agency work in France”, *Comp. Labor Law & Policy Journal*, vol. 23.

Volberda H. W. (1998) “*Building the flexible firm*” Oxford University Press, New York.

Von Hippel C., Mangum S. L., Greenberger D. B., Heneman R. L. e Skoglind J. D. (1997), "Temporary Employment: Can Organization and Employers both win", *Academy of Management Executives*, vol. 11; trad. it. (1998), "Lavoratori temporanei e politiche del personale", *Sviluppo e Organizzazione*, N° 168 Novembre/Dicembre.

Vosko L.F. (2000), *Temporary work: the gendered rise of a precarious employment relationship*. Toronto: University of Toronto Press.

Walter L., Tailby S. (2002), *Contingent employment in European healthcare: An analysis of common trends and scattered practice*, Nuewo project European Commission 2002.

Walwei U. (1997), *Effects of deregulation in placement services*. National report from Germany, IAB.

Ward K, Grimshaw D., Rubery J., Beynon H. (2001), "Temporary Workers and the management of agency staff", *Human Resource Management Journal*, 11(4): 3-21.

Ward K. (2001), *Global restructuring in the temporary help industry*, Rockefeller Foundation, New York.

Ward K. (2002), *Emerging markets, surplus value and the temporary staffing industry*, mimeograph, School of Geography: University of Manchester.

Ward K. (2002), *Globalisation in action: the restructuring of the temporary staffing industry*, Paper presented at Centre for Urban and Regional Development Studies, University of Newcastle, February 20, 2002.

Ward K. (2002), *Going global? New frontiers and 'emerging markets' in the temporary staffing industry*, Working Paper 2, University of Manchester.

Ward K. (2002), *The changing business of the UK temporary staffing industry*, mimeograph, School of Geography: University of Manchester.

Ward K. (2002), *The UK temporary staffing industry: an overview*, Conduct of Employment Agencies and Employment Business Regulations.

Ward K. (2003), *Internationalism and diversification in the temporary staffing industry*, Working Paper 4, University of Manchester.

Ward K. (2003), *Temporary staffing, 'geographies of circulation' and the business of 'emerging markets'*, Association of American Geographers Annual Conference, New Orleans, March 2003.

Ward K. (2005), *Making Manchester "flexible": competition and change in the temporary staffing industry*, Geoforum 36.

Wernefelt B. (1984), "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pag. 171-180.

White, M., McRae S.(1989) "*Young adults and long-term unemployed*" Policy Studies Institute, London.

Williamson O.E. (1975), *Market and hierarchies. Analysis and antitrust implications*, New York. Free Press.

Wysocki B. (1996) "High Tech nomads write new program for future Work" *Wall Street Journal*, 19 agosto.

Zijl M., van den Berg G.J., Heyma A. (2004) "*Stepping Stones for the Unemployed: The Effect of temporary Jobs on the Duration until Regular Work*" IZA Discussion Paper n. 1241 august.

Zoppoli L. (2003), "Formazione, politiche dell'impiego e riforme istituzionali", in *Diritti lavori mercati*, n. 1.

Fotocomposizione: Servoffset - Milano
Stampa: Mediascan S.r.l.
Via Mecenate, 76 - 20138 Milano