IV Rapporto sull'evoluzione del settore delle agenzie per il lavoro in Italia

a cura di S. Consiglio e L. Moschera

ebitemp
ente bilaterale per il lavoro temporaneo

OSSERVATORIO NAZIONALE

PROFIM s.r.l.

FORMATEMP

Indice

Capitolo 1. Le agenzie per il lavoro in Italia: lo stato dell'arte
1.1 - Le dinamiche evolutive del comparto in Italia
1.2 - I caratteri strutturali del campo
1.3 - Le performance collettive
1.4 - Gli indicatori di performance del comparto
1.5 - L'evoluzione del comparto a livello internazionale

Capitolo 2. L'analisi delle percezioni del management delle agenzie per il lavoro
2.1 - La percezione del management sull'impatto della crisi economica
2.2 - Le prospettive di sviluppo nelle percezioni del management
2.3 - Le dinamiche evolutive nei comportamenti strategici ed organizzativi
2.4 - Il livello di fiducia sulle prospettive del settore

Capitolo 3 - I lavoratori in somministrazione a tempo indeterminato: il punto di vista delle agenzie
3.1 - Introduzione
3.2 - L'inquadramento normativo e contrattuale
3.3 - La matrice delle relazioni agenzia - lavoratore - utilizzatore
3.4 - La rilevanza quantitativa del fenomeno
3.5 - Le caratteristiche del fenomeno
3.6 - I diversi approcci strategici delle agenzie
3.7 - La gestione dei lavoratori in somministrazione a tempo indeterminato
3.8 - Considerazioni finali

Capitolo 4 - L'analisi economico-finanziaria del comparto nel triennio 2008-2010
4.1 - Introduzione
4.2 - La metodologia dell'indagine dei bilanci
4.3 - Le performance economico-finanziarie del comparto
4.4 - Il confronto delle performance economico-finanziarie dei cluster dimensionali
4.5 - La valutazione delle agenzie per il lavoro

Allegati
1. Le performance economico-finanziarie dei cluster
2. Le agenzie che hanno partecipato all'indagine
3. Glossario dei termini tecnici
4. Elenco delle agenzie incluse nell'indagine dei bilanci

Introduzione

Il IV Rapporto sull'evoluzione del settore delle agenzie per il lavoro italiane intende proseguire l'attività di analisi e monitoraggio sull'andamento del comparto avviata con la realizzazione dello studio promosso da E.Bi.Temp e Forma.Temp nel corso del 2004 e proseguita nel 2007 e nel 2009.
Le indagini hanno portato alla realizzazione di seguenti volumi:
- "Le Agenzie per il lavoro – Organizzazione, regolazione, competitività" edito dal Sole 24 Ore;
- "Dall'interinale ai servizi per il lavoro. Il comparto delle agenzie per il lavoro" edito da Franco Angeli;
- "Le agenzie per il lavoro e le risposte strategiche e organizzative alla crisi economica", edito da Franco Angeli.

Gli obiettivi del IV Rapporto sull'evoluzione delle agenzie per il lavoro italiane sono essenzialmente quattro:

- il primo consiste nel compiere un aggiornamento sull'assetto del comparto (numero di operatori, nuovi ingressi, operazioni di acquisizione e uscite) e sulla caratteristiche del settore (fatturato, grado di concentrazione, evoluzione delle quote di mercato, dei dipendenti e delle filiali);
- il secondo obiettivo del lavoro è quello di descrivere le percezioni del management sull'evoluzione del comparto in termini di domanda e caratteristiche strutturali, con un'analisi anche delle dinamiche strategiche e organizzative;
- il terzo obiettivo consiste nell'approfondire il fenomeno dei lavoratori in somministrazione assunti a tempo indeterminato dalle agenzie. In particolare l'obiettivo di questa parte del rapporto consiste nel comprendere le motivazioni che spingono le agenzie a scegliere questa forma contrattuale e ad approfondire le modalità di gestione di tali lavoratori;
- il quarto obiettivo del rapporto consiste nell'analizzare l'andamento delle performance economico-finanziarie del comparto delle agenzie per il lavoro nel triennio 2008-2010, evidenziando le dinamiche congiunturali, i principali andamenti del mercato ed i fattori che condizionano il successo aziendale. Parallelamente è stata realizzata un'indagine di rating con l'individuazione delle prime 10 agenzie best performer del comparto.

L'indagine è stata realizzata utilizzando sia fonti indirette che dirette. Le principali fonti indirette a cui si è fatto riferimento sono state i rapporti dell'Osservatorio Ebitemp, i dati statistici forniti da Formatemp, i rapporti statistici realizzati da Assolavoro, i rapporti di ricerca prodotti da Ciett ed Eurociett, i bilanci ed i siti internet delle agenzie.
Per completare il quadro delle informazioni necessarie è stata realizzata un'indagine sul campo, in particolare per la realizzazione della seconda e della terza parte del lavoro.
La ricerca è stata realizzata sotto il coordinamento scientifico e la diretta responsabilità del Prof. Stefano Consiglio (ordinario di Organizzazione Aziendale – Università degli Studi di Napoli Federico II) e del Prof. Luigi Moschera (ordinario di Organizzazione Aziendale – Università degli Sudi di Napoli Parthenope). La parte quarta del rapporto è stata realizzata in collaborazione con il dott. Francesco Cirillo ed il dott. Fabrizio Ferrentino.

Gli autori del rapporto ringraziano per il suo pregevole e fattivo contributo la dott.ssa Paola Consiglio che ha coordinato l'attività di ricerca sul campo, elaborato i dati e fornito un indispensabile supporto sia nella stesura del capitolo primo che del capitolo quarto.
Un ringraziamento anche alla dott.ssa Mariavittoria Cicellin che ha contribuito alla realizzazione del capitolo 3 del rapporto.

Si ringraziano anche, per la disponibilità dimostrata nella realizzazione dell'indagine sul campo: Claudio Soldà di Adecco, Maura Gaoni di Agenziapiù, Carlo Scatturin di Ali, Giuseppe Campelli e Domenico di Gravina di Articolo 1, Luigi Osvaldo Romano di Delta 2, Giovanni Quatera di During, Giorgio Bersanetti e Christian Robecchi di Etjca, Michele Amoroso di Generazione Vincente, Stefano Colli Lanzi e Antonio Bonardo di Gi Group, Irene Masi e Tiziana Polidori di Gruppo Vita Serena, Paolo De Vincentiis di Humangest, Grazia Carfagno di Igea, Elisabetta Cerrai e Francesca Migliavacca di Inforgroup, Carlo de Paoli di In Job, Tancredi Pasero e Elena Ambrosoli di Job, Stefano Giorgetti di Kelly Services, Sergio La Rocca di Lavoro.doc, Rudy Parracino e Tomaso Freddi di Lavoropiù, Patrizia Fulgoni di Life In, Pietro e Andrea Testoni di Manutencoop, Giampiero e Alessandro Silan di Maxwork, Francesco Turrini di Men at Work, Luca Mogianesi e Massimiliano Abbate di Oasi Lavoro, Alessandro Ramazza di Obiettivo Lavoro, Gianni Commateo e Giuseppe Sorrentino di Oggi Lavoro, Giuseppe Biazzo di Orienta, Gaia Villardi di Quintiles Staff Services, Roberta Manca di Real Job, Giuseppe Garesio e Daniela Stuppi di Synergie, Michele Regina di Tempor, Eugenio Filograna e Luigia Spampinato di Workforce on Line, Davide Ferraro di Wintime. Ringraziamo, inoltre, Gianni Bocchieri (Presidente di Formatemp), Prestileo (direttore dell'Osservatorio sul Lavoro temporaneo Ebitemp) e Agostino Di Maio (direttore generale di Assolavoro)

In conclusione vogliamo inviare il nostro ringraziamento affettuoso a Enzo Mattina, senza il suo supporto non avremmo iniziato e proseguito un lungo lavoro di ricerca stimolante e interessante.

Capitolo 1. Le agenzie per il lavoro in Italia: lo stato dell'arte*

1.1 - Le dinamiche evolutive del comparto in Italia

Il comparto delle agenzie per il lavoro tra il 2009 ed il 2011, nonostante la crisi ed il ridimensionamento dei tassi di crescita della domanda, ha fatto segnare un incremento nel numero degli operatori, che passano da 80 a 86 (+7%) di cui 5 specialisti (tav. 1.1).

Tavola 1.1 - Le agenzie operanti nel comparto – (2011)

ADHR Human Resources	In Job	Poltime (Polonia)
Adecco	Infor Group	Punto.Lavoro
Agenziapiù	InLavoro	Quanta
Ali	Intempo*	Quintiles Staff Services (ex Innovex)
Alma	Intrade	Randstad
Altro Lavoro	Job Camere (ex I.C. Outsourcing)	Real Job
Archimede	Job Italia (ex In Job Centro Italia)	Risorse
Areajob	Just On Business	Robert Half
Articolo 1	Kelly Services	Sapiens
Atempo	Labor Resurse Umane (Romania)	S.C. Humangest Group (Romania)*
AxL	Lavorint Risorse	Slotime (Slovenia)
Bis Multiserwis (Polonia)	Lavoro.Doc	Start People
Collocamento	Lavoro Mio	Synergie
Cooperjob	Lavoropiù	Tempi Moderni
D.D.L. Dimensione del Lavoro	Life In	Tempor
Delta 2	Manpower	Temporary
During	Manutencoop	Trenkwalder
E-Work	Maxwork	Umana
Easy Job	Men at Work	Unique
Elan It Resource*	Metis	Viesse (ex Gruppo Viesse)
Etjca	Nuove Frontiere Lavoro	Wintime
Eurointerim	Oasi Lavoro	Workforce on Line
Free Work	Obiettivo Lavoro	Yous*
G.B. Job	Oggi Lavoro	*Specialiste*
Generazione Vincente	Openjob	Aizoon
Gi Group	Opportunity Job	Elettra Progetti e Servizi
Gruppo Vita Serena	Orienta	Igea
Humangest	Orion	Mediatica
Idea Lavoro	Page Personnel	Vitassistance

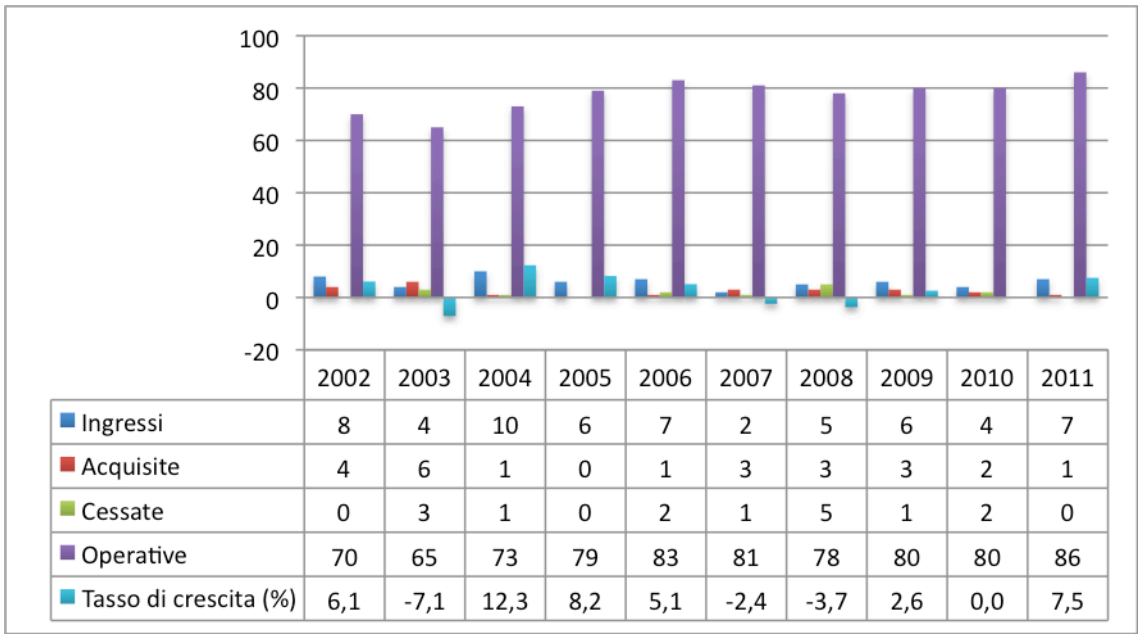
* Le società con l'asterisco risultano essere controllate da altre società operanti nel comparto

Nel corso dei primi quattro mesi del 2012 è possibile segnalare l'ingresso di altre tre agenzie (ABF d.o.o., con sede in Slovenia, e Work&Progress S.p.A. tra le generaliste; Docs Italia S.r.l tra le specialiste) e la nascita di OpenjobMetis (generata dall'integrazione di Openjob e Metis). Si segnala inoltre l'uscita di Orion.

* Il presente capitolo è stato curato da Stefano Consiglio e Paola Consiglio

Al fine di descrivere come è cambiata la struttura del comparto è necessario analizzare, da un lato le nuove agenzie che hanno fatto il loro ingresso nel mercato e, dall'altro le agenzie che invece sono uscite o perché cessate o perché acquisite da altri operatori.
Nella figura 1.1 è possibile avere una visione d'insieme dell'evoluzione del comparto attraverso l'analisi degli ingressi, delle cessazioni e delle acquisizioni nel corso degli ultimi 10 anni[1].

Figura 1.1. - L'evoluzione del comparto dal 2002 al 2011



	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Ingressi	8	4	10	6	7	2	5	6	4	7
Acquisite	4	6	1	0	1	3	3	3	2	1
Cessate	0	3	1	0	2	1	5	1	2	0
Operative	70	65	73	79	83	81	78	80	80	86
Tasso di crescita (%)	6,1	-7,1	12,3	8,2	5,1	-2,4	-3,7	2,6	0,0	7,5

Le agenzie entrate nel comparto

Nel corso del triennio 2009 - 2011 sono entrati nel comparto 17 operatori[2], di cui sei nel 2009, quattro nel 2010 e sette nel 2011. Si tratta di un dato abbastanza sorprendente; nel corso degli ultimi 10 anni, infatti, mai in un triennio si erano registrati così tanti nuovi ingressi (tav. 1.2).

Tavola 1.2 – Le agenzie costituite dal 2009 al 2011

2009	2010	2011
Agenziapiù	Cooperjob	Bis Multiserwis
Intrade	Free Work	Labor Resurse Umane
Life In	S.C. Humangest Group	Opportunity Job
Orion[3]	Tempi Moderni	Sapiens
Poltime		Igea
Slotime		Mediatica
		Vitassistance
6	4	7

[1] Nel rapporto precedente, Consiglio S., Moschera L., (2010), "Le agenzie per il lavoro e le risposte strategiche e organizzative alla crisi economica", Franco Angeli, Milano, è possibile analizzare l'assetto del comparto dalla sua nascita al 2009.
[2] Nel corso del triennio un operatore (Agrilavorint) ha fatto il suo ingresso nel mercato, ha ottenuto l'autorizzazione e poi è cessato. Un altro operatore (Logistica delle Risorse) è iscritto nell'albo ma non risulta operativo.
[3] La società nel precedente studio non era stata inserita poiché non vi erano informazioni che ne attestavano l'operatività nel comparto. Disponendo nella ricerca in oggetto del bilancio della società si è potuta verificare l'esistenza di un fatturato da somministrazione per l'anno considerato.

Anche nel corso dell'ultimo biennio, sono entrate nel comparto alcune agenzie con sede legale in altri paesi europei (S.C. Humangest Group, Labor Resurse Umane e Bis Multiserwis). Il fenomeno, avviato nel 2009 con Poltime e Slotime, si consolida ed altri operatori scelgono di utilizzare la possibilità offerta della normativa. I tre nuovi operatori, però, sono molto disomogenei tra loro: il primo, S.C. Humangest, è un'azienda controllata al 100% da un'agenzia italiana (Humangest); il secondo, è un operatore rumeno indipendente, mentre il terzo è un importante gruppo edile polacco. È comunque necessario evidenziare che il peso sul comparto di tali operatori, in termini di fatturato, è molto marginale.
Tra i nuovi operatori è importante segnalare la presenza di tre agenzie specialiste, due operanti nel settore dei servizi alla persona (Igea e Vitassistance) ed uno nel comparto dell'ICT (Mediatica).
Gli altri operatori entrati nel biennio sono agenzie di piccola dimensione controllate da imprenditori italiani. Contrariamente rispetto al passato non si segnala l'ingresso di nuove agenzie multinazionali.

Box 1.1 – Le agenzie costituite nel biennio 2010 - 2011

Cooperjob è un'agenzia di lavoro a carattere d'impresa sociale voluta dalla cooperazione italiana e promossa da Promocoop, Cooperfidi, Consorzio Lavoro Ambiente e Con.Solida. È focalizzata nel Trentino Alto Adige.

Free Work è un'agenzia con sede legale in Sardegna (Cagliari) e con una presenza già molto diffusa: 14 filiali in sette regioni.

S.C. Humangest è un'agenzia con sede in Romania (Bucarest) e controllata da Humangest S.p.A., agenzia per il lavoro con sede a Pescara.

Tempi Moderni è un'agenzia italiana con sede a Napoli e presente in cinque regioni.

Bis Multiserwis è un gruppo industriale polacco specializzato in lavori pubblici che si è accreditato come agenzia generalista.

Labor Resurse Umane è un'agenzia con sede legale in Romania.

Opportunity Job è un'agenzia italiana con sede nel Lazio (Roma) e presente in quattro regioni.

Sapiens è un'agenzia italiana con sede a Mantova e presente in quattro regioni.

Igea è un'agenzia di lavoro specialista, attiva nel settore sanitario in generale e nel welfare dell'assistenza domiciliare e infermieristica in particolare; offre un servizio alle famiglie di anziani, malati e disabili.

Mediatica è autorizzata allo svolgimento delle attività di somministrazione di lavoro nell'ambito dei servizi IT come agenzia del lavoro specialista - Sezione 2. Le attività di agenzia del lavoro specialista integrano l'offerta di servizi di Mediatica S.p.A. distinguendola dalla maggior parte dei competitors.

Vitassistance è un'agenzia di somministrazione lavoro specialista, attiva nel settore dell'assistenza agli anziani ed ai disabili dal 1994, assume direttamente la colf/badante, con il contratto nazionale di lavoro domestico, riferito alla sua posizione (colf, badante, giardiniere, infermiera, cameriere, autista, ecc..).

Le agenzie uscite dal comparto

Nonostante la forte crisi che ha caratterizzato il comparto, soltanto 3 sono le agenzie cessate nel corso del triennio: una nel 2009 e due nel 2010 (tav. 1.3).
Due, tra gli operatori usciti dal comparto, erano agenzie specializzate nel settore degli informatori farmaceutici (Pharmexx, nata nel 2004 e Marvecs costituita, invece, nel 2000). La terza agenzia cessata, Eurolavoro 2mila, era un operatore nato nel 2004.

Tavola 1.3 – Le agenzie cessate dal 2009 al 2011

2009	2010	2011
Pharmexx	Eurolavoro 2mila Marvecs	
1	2	0

Si tratta di agenzie di piccola dimensione che complessivamente fatturavano circa 21,6 milioni di euro, ossia lo 0,3% del fatturato del comparto, nel 2008.
Il limitato numero di uscite segnala la solidità complessiva degli operatori che hanno avuto la capacità di rispondere in modo adeguato alla crisi economica.

Le agenzie acquisite

Nel corso del triennio 2009-2011 si sono verificate alcune operazioni di acquisizione, tutte realizzate da agenzie presenti nel settore ed in particolare da Trenkwalder, Randstad e Articolo 1. Tali operazioni hanno comportato l'uscita di sei operatori.

Tavola 1.4 – Le agenzie uscite per acquisizione dal 2009 al 2011

2009	2010	2011
Ergon Line da Trekwalder Sinterim da Trenkwalder Vedior da Randstad	Carework da Trenkwalder Interim25 da Trenkwalder	Olympia da Articolo 1
3	2	1

Durante il 2008 si è perfezionata una delle operazioni più importanti realizzate a livello mondiale: l'acquisizione del gruppo Vedior da parte di Randstad. Tale operazione ha comportato l'acquisizione di Vedior Italia da parte di Randstad Italia; Vedior, quindi, dal 2009 risulta non più operativa.
Nel corso del 2008 anche Trenkwalder ha realizzato un'importante strategia di crescita tramite acquisizioni. La multinazionale austriaca, leader in Europa Centrale nei servizi per le risorse umane, dopo aver acquisito il Gruppo Eurolabour ad inizio 2008, ha realizzato a dicembre dello stesso anno la fusione per incorporazione di alcune società storiche del lavoro temporaneo: Sinterim S.p.A ed Ergon Line S.p.A.[4]. Trenkwalder ha proseguito la sua politica espansionistica, nel corso del 2009, portando a termine l'acquisizione di Interim 25 Italia, agenzia pugliese nata nel 1998, e di Carework, nata nel 2006, che dal 2010 non risultano più operative.
Nel corso del 2010 si è verificata anche l'acquisizione di Olympia (ex Allbecon), che dal 2011 non risulta più tra le operative, da parte del gruppo che controlla l'agenzia Articolo 1.
All'inizio del 2012 si segnala, inoltre, un'altra importante operazione di fusione tra Openjob e Metis che ha portato alla costituzione di OpenjobMetis.

[4] L'atto di fusione per incorporazione avviene a dicembre 2008 ma gli effetti contabili e fiscali retroagiscono al 1 gennaio 2008. È utile evidenziare quindi che il fatturato e gli altri valori di bilancio delle incorporate sono inclusi nei valori riportati nel bilancio 2008 di Trenkwalder; le agenzie acquisite risultavano, però, nel 2008 operative a tutti gli effetti (vi erano, infatti, ad esempio le filiali di queste agenzie). Nel corso del 2009 Trenkwalder è stata protagonista anche dell'acquisizione del ramo d'azienda di un'altra agenzia (Interim 25 Italia).

Le agenzie che hanno cambiato denominazione
Nel corso del triennio 2009-2011 sette operatori hanno, invece, modificato la loro denominazione mantenendo sostanzialmente la stessa struttura e lo stesso personale.

Tavola 1.5 – I cambiamenti nella ragione sociale dal 2009 al 2011

2009	*2010*	*2011*
Adacta diventa ADHR H. Resources	Innovex Staff Services diventa	In Job Centro Italia diventa Job Italia
Ge.Vi. diventa Generazione Vincente	Quintiles Staff Services	Gruppo Viesse diventa Viesse
I.C. Outsourcing diventa JobCamere		

Le agenzie controllate
Per avere una visione complessiva del quadro del comparto è necessario segnalare che il numero di operatori presenti è inferiore al numero di agenzie operative; alcuni gruppi, infatti, sono presenti con diverse agenzie.
Dall'analisi svolta sui bilanci delle società, emerge che quattro sono gli operatori il cui capitale sociale è controllato da un'altra agenzia per il lavoro:

- Elan It Resource, agenzia specializzata nel segmento dell'ICT, è controllata al 100% da Manpower;
- Intempo, società operante nell'ambito delle attività portuali, dal 2008 è passata sotto il controllo maggioritario di Obiettivo Lavoro (75%);
- Yous ha come socio di maggioranza (69%) l'agenzia Ali;
- Humangest Group (Romania) è controllata al 100% da Humangest S.p.A..

Altre società risultano tra loro collegate; è questo il caso di Unique e Start People entrambe controllate da USG People NV.

1.2 - I caratteri strutturali del comparto

Il presente paragrafo è finalizzato ad illustrare le caratteristiche strutturali del comparto ed in particolare la forma giuridica e la sede legale scelta dagli operatori italiani, il fatturato, gli addetti, le filiali, le quote di mercato ed il tasso di concentrazione del settore.
Per ognuna delle caratteristiche identificate saranno illustrati i dati evolutivi del comparto, generalmente del periodo 2007-2011, al fine di evidenziarne l'andamento.
Nei precedenti rapporti realizzati dagli autori è possibile, comunque, verificare la ricostruzione storica dei caratteri strutturali del comparto dal 1997.
I dati utilizzati per la realizzazione di questa sezione del rapporto sono il frutto di un'analisi congiunta dei bilanci di tutte le agenzie per il lavoro presenti nel settore, dei siti web delle stesse, dei dati ufficiali dell'Osservatorio del Mercato del Lavoro Temporaneo di Formatemp e Ebitemp e di quelli dell'Albo Informatico del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

La forma giuridica
La società per azioni rimane la forma giuridica prevalente delle agenzie per il lavoro (78%).
Nel corso degli ultimi anni, però, il peso percentuale delle società per azioni si è ridotto, passando dall'89% del 2007 al 78%. Parallelamente è aumentato il ruolo delle società a responsabilità

limitata, passate dall'8,6% del 2007 al 16% del 2011. Tale incremento è causato anche dall'ingresso di diverse agenzie specialiste che tendono ad adottare la forma della S.r.l., piuttosto che della S.p.A.[5].

Tavola 1.6 – La forma giuridica delle agenzie dal 2007 al 2011

	2007		2008		2009		2010		2011	
	val.	%	val.	%	val.	%	val.	%	val.	%
S.p.A.	72	88,9	69	88,5	70	87,5	66	82,5	67	77,9
S.r.l.	7	8,6	8	10,2	7	8,8	11	13,8	14	16,3
Soc. Coop.	2	2,5	1	1,3	2	2,5	2	2,5	2	2,3
Altro*					1	1,2	1	1,2	3	3,5
	81	100,0	78	100,0	80	100,0	80	100,0	86	100,0

* nel 2009 e 2010 Poltime Sp.Z.o.o.; nel 2011 si aggiungono Bis Multiserwis Sp. Z.o.o. e Labor Resurse Umane

Rimane marginale il ruolo delle cooperative, soltanto due sono le agenzie con questa forma giuridica (Manutencoop e Orion).

La sede legale

La Lombardia è la regione in cui è localizzata la maggioranza relativa delle agenzie per il lavoro italiane (44,2%). Il peso di questa regione comunque tende progressivamente a ridimensionarsi, nel 2008 il numero di agenzie con sede legale in Lombardia era, infatti, il 53,8%. Complessivamente nelle quattro principali regioni del nord (Lombardia, Veneto, Emilia Romagna e Piemonte) è localizzato più del 70% delle sedi legali delle agenzie per il lavoro.

Tavola 1.7 – La distribuzione territoriale delle sedi legali dal 2007 al 2011

	2007		2008		2009		2010		2011	
	val.	%	val.	%	val.	%	val.	%	val.	%
Lombardia	43	53,1	42	53,8	41	51,4	39	48,9	38	44,2
Veneto	6	7,4	8	10,2	8	10,0	9	11,4	9	10,4
Emilia Romagna	7	8,7	7	9,0	8	10,0	8	10,0	8	9,3
Piemonte	8	9,9	7	9,0	7	8,8	7	8,8	8	9,3
Lazio	6	7,4	5	6,4	5	6,4	6	7,5	8	9,3
Campania	5	6,2	4	5,1	4	5,0	3	3,8	3	3,5
Abruzzo	1	1,2	1	1,3	1	1,2	1	1,2	1	1,2
Friuli Venezia G.	1	1,2	1	1,3	1	1,2	1	1,2	1	1,2
Puglia	1	1,2	1	1,3	1	1,2	0	0,0	0	0,0
Sardegna	2	2,4	1	1,3	1	1,2	1	1,2	2	2,3
Toscana	1	1,2	1	1,3	1	1,2	1	1,2	2	2,3
Trentino Alto Adige							1	1,2	1	1,2
Polonia					1	1,2	1	1,2	2	2,3
Romania					1	1,2	1	1,2	2	2,3
Slovenia							1	1,2	1	1,2
	81	100,0	78	100,0	80	100,0	80	100,0	86	100,0

[5] Due tra le società con sede all'estero, Slotime e Humangest Group, hanno nel 2011 la forma di S.r.l.; la Slotime solo nel 2009 aveva, invece, la forma di S.p.A. che nel 2010 cambia in Società a responsabilità limitata.

Il fatturato

Il fatturato delle agenzie nel corso del 2011 è stato di circa 6.250 milioni di euro.

Nel corso del triennio, dopo il crollo registrato nel 2009 (-31,4% rispetto al 2008) il comparto è riuscito a ripartire facendo segnare un +22% annuo nel 2010 ed una ulteriore crescita, superiore al 10%, nel 2011[6]. È necessario, però, evidenziare che i tassi di crescita trimestrali, registrati nel corso della prima parte del 2011, si sono ridimensionati nel corso dell'ultima parte dell'anno ed i dati del primo trimestre del 2012 evidenziano una contrazione rispetto all'anno precedente.

Nell'arco di due anni il fatturato del comparto ha recuperato posizioni attestandosi di poco al di sotto rispetto al dato raggiunto nel 2007.

Tavola 1.8 – L'evoluzione del fatturato dal 2006 al 2011

	2006	*2007*	*2008*	*2009*	*2010*	*2011*
Fatturato (mln. €)	5.492	6.434	6.737	4.620	5.646	6.250*
Variazione annua (%)	18,7	17,2	4,7	-31,4	22,2	10,7
Agenzie operative	83	81	78	80	80	86
Fatturato per agenzia (mln. €)	66,17	79,43	86,37	57,75	70,58	72,67

* dato stimato

L'analisi della distribuzione del fatturato per classi dimensionali[7], nel corso del triennio 2008-2010, presenta significative variazioni a causa dei mutamenti nel peso delle diverse classi. Molti operatori, a causa del crollo dei fatturati conseguiti nel corso del 2009, sono passati ad una classe dimensionale inferiore[8].

Tavola 1.9 – Le classi dimensionali di agenzie e fatturato dal 2008 al 2010 (val. in milioni di €)

	2008				*2009*				*2010*			
	Agenzie		*Fatturato*		*Agenzie*		*Fatturato*		*Agenzie*		*Fatturato*	
	val.	*%*	*val.*	*%*	*val.*	*%*	*val.*	*%*	*val.*	*%*	*val.*	*%*
Micro	38	48,7	396,4	5,9	47	58,7	406,8	8,8	41	51,2	377,9	6,7
Piccole	12	15,4	309,3	4,6	10	12,5	265,9	5,7	13	16,2	341,4	6,0
Medie	16	20,5	1.055,5	15,7	13	16,2	751,5	16,3	15	18,8	962,9	17,1
Med-Gra	8	10,3	1.694,2	25,1	7	8,8	1.432,6	31,0	8	10,0	1.779,4	31,5
Grandi	4	5,1	3.281,5	48,7	3	3,8	1.763,3	38,2	3	3,8	2.184,1	38,7
	78	100,0	6.736,9	100,0	80	100,0	4.620,1	100,0	80	100,0	5.645,7	100,0

Nel corso del 2009, ad esempio, il numero di agenzie "micro" è aumentato di nove unità passando da 38 a 47; la classe ha incrementato il proprio peso in termini di fatturato (dal 5,9% all'8,8%). Il ruolo delle agenzie "grandi" si è, invece, ridimensionato a causa del passaggio di un'agenzia al cluster delle "medio-grandi". Conseguentemente il peso in termini di fatturato delle "grandi" è passato dal 48,7% al 38,2%.

[6] I dati di fatturato del 2009 e 2010 sono frutto dell'analisi svolta su tutti i bilanci delle agenzie per il lavoro italiane. Il dato del 2011 è, invece, frutto di una stima degli autori sulla base dei dati Ebitemp e Formatemp.

[7] Le classi di fatturato usate per classificare le agenzie per il lavoro sono state: agenzie micro: da 0 a 20 milioni di €; agenzie piccole: da 21 a 40 milioni di €; agenzie medie: da 41 a 100 milioni di €; agenzie medio-grandi: da 101 a 400 milioni di €; agenzie grandi: oltre 400 milioni di €.

[8] Per alcune agenzie, come risulta dagli allegati, non si dispone del bilancio per tutti gli anni di analisi. Per l'anno 2008 Ergon Line è inclusa nelle "micro" e Sinterim nelle "medie", come per il 2007. Per queste due società non si dispone del bilancio essendo i valori delle stesse inglobati nel bilancio Trenkwalder che le ha incorporate. La società Pharmexx è inclusa tra le "micro". Per l'anno 2009, Eurolavoro 2mila e Marvecs sono comprese tra le "micro" come per il 2008; Lavoro.doc tra le "piccole" come per il 2008 e le 2 estere, Poltime e Slotime tra le "micro". Per il 2010, infine, Delta 2 è inclusa tra le "micro" come per 2009, Lavoro.doc tra le "piccole" come per 2008 e Cooperjob, Poltime, Slotime e S.C. Humangest tra le "micro".

Gli addetti

Gli addetti delle agenzie per il lavoro nel 2011 hanno raggiunto il numero di 9.800, registrando un incremento, rispetto al 2010, di circa il 4%.

Nel corso del triennio il numero degli addetti ha subito un drastico ridimensionamento; nel 2009, infatti, gli stessi sono passati da 11.500 a 9.700 (-15,7%) e nel 2010 si è registrato un altro lieve decremento (-2,6%). Nel 2011, in base alle prime stime, il numero degli addetti aumenta raggiungendo circa i 9.800.

I dati sugli addetti evidenziano che non sussiste un allineamento tra l'evoluzione del fatturato ed il numero di dipendenti: l'altalenante flusso del fatturato nel triennio non trova riscontro nell'evoluzione dei dipendenti che si presenta più stabilizzato.

Il mancato incremento di addetti nel corso del 2010 e del 2011, nonostante il sensibile aumento del fatturato, trova spiegazione, da un lato nel fatto che le aziende hanno sospeso, o concluso, la fase di vigenza del contratto di solidarietà che di fatto riduceva il numero di Full Time Equivalent nel periodo della crisi e, dall'altro nell'atteggiamento prudenziale che le agenzie hanno continuato a mantenere, vista la situazione economica congiunturale ancora molto critica.

Tavola 1.10 – L'evoluzione nel numero di dipendenti diretti dal 2006 al 2011

	2006	*2007*	*2008*	*2009*	*2010*	*2011*
Addetti	9.500	10.850	11.500	9.700	9.450	9.800*
Variazione annua (%)	11,7	14,2	6,0	-15,7	-2,6	3,7
Agenzie operative	83	81	78	80	80	86
Numero medio addetti	114,46	133,95	147,44	121,25	118,13	113,95

* dato stimato

Analizzando la ripartizione degli addetti per classi dimensionali emerge che più del 37% dei dipendenti si concentra in sole tre agenzie e circa il 68% nelle prime undici (nel 2008 le prime dodici occupavano circa il 73% dei dipendenti). Le cinquantaquattro agenzie "micro" e "piccole" occupano, invece, soltanto il 15% dei dipendenti (nel 2008, queste erano cinquanta e ne occupavano circa il 12%).

Tavola 1.11 – I dipendenti per classi dimensionali di agenzie dal 2007 al 2010

	2007		*2008*		*2009*		*2010*	
	Dipend. %	*Agenzie val.*	*Dipend. %*	*Agenzie val.*	*Dipend. %*	*Agenzie val.*	*Dipend. %*	*Agenzie val.*
Micro	7,9	42	7,2	38	11,7	47	8,3	41
Piccole	6,2	11	4,6	12	5,3	10	6,9	13
Medie	18,1	17	15,3	16	15,0	13	16,2	15
Medio-Grandi	27,8	8	25,3	8	30,4	7	31,3	8
Grandi	40,0	3	47,6	4	37,6	3	37,3	3
	100,0	81	100,0	78	100,0	80	100,0	80

Le filiali

In Italia le agenzie hanno una rete di 2.669 filiali sparse su tutto il territorio nazionale (dato 2011). Il numero delle filiali nel corso del triennio 2009-2011, a causa della crisi, si è ridimensionato passando dalle circa 3.000 del 2008 alle attuali 2.669[9].

[9] Il dato concernente le filiali è frutto di nostre elaborazioni che si fondano sulle informazioni ricavate dai siti web delle agenzie, dai bilanci e dall'Albo Informatico del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

Il dato che maggiormente colpisce è il decremento nel numero di filiali tra il 2009 ed il 2010 e la crescita zero del 2011, nonostante nel triennio il fatturato sia cresciuto del 35%!
È come se le agenzie, da un lato avessero fatto pulizia delle filiali non necessarie e, dall'altro avessero paura di avviare politiche di sviluppo e di crescita in presenza di un quadro macroeconomico ancora molto incerto.
Il numero medio di filiali per agenzia nel corso del triennio, grazie all'effetto combinato del decremento delle filiali e dell'aumento del numero di operatori, subisce una diminuzione passando dalle 35, 87 del 2009 alle 31,03 del 2011.
Il numero di addetti per filiale, dopo il drastico ridimensionamento registrato nel 2009 (-11%), è aumentato progressivamente nel triennio passando dai 3,38 addetti per filiale del 2009 ai 3,67 del 2011.

Tavola 1.12 – L'evoluzione del numero delle filiali dal 2007 al 2011

	2007	*2008*	*2009*	*2010*	*2011*
Numero di filiali	2.714	3.043	2.870	2.667	2.669
Agenzie operative	81	78	80	80	86
Numero medio di filiali per agenzia	33,51	39,01	35,87	32,61	31,03
Numero medio di addetti per filiale	3,99	3,78	3,38	3,54	3,67

La distribuzione regionale delle filiali nel corso del triennio 2009-2011 non presenta particolari mutamenti e la situazione appare come stabilizzata e priva di cambiamenti evidenti (tav. 1.13).
La Lombardia, il Veneto, l'Emilia Romagna ed il Piemonte rimangono le regioni con il maggior numero di filiali e, da sole, rappresentano il 65,2% delle filiali italiane (nel 2009 il dato era pari al 66,4%).
Tra il 2010 ed il 2011 la situazione presenta uno scenario di calma quasi piatta (tav. 1.14), soltanto il Veneto registra un decremento ulteriore di filiali di lievissima entità (-11), mentre l'Abruzzo registra un incremento di 10 filiali e ritorna allo stato del 2009.
Tra il 2009 ed il 2010, nonostante l'incremento del fatturato, si registra un decremento di circa 200 filiali la maggior parte delle quali (circa l'83%) nelle regioni dove più numerose sono le stesse (Lombardia, Veneto, Emilia Romagna e Piemonte).

Anche il dato della presenza delle filiali nelle macro aree territoriali (fig. 1.2), nel corso del triennio 2009-2011, è rimasto sostanzialmente inalterato[10]: il peso del Nord rimane superiore al 60% sebbene con un leggero arretramento rispetto al 2010; il Centro registra un piccolo incremento con il 32% delle filiali nell'area; nel Sud è presente solo il 7,7% delle filiali, con un leggerissimo incremento rispetto al 2009.

[10] Le macro aree individuate comprendono le seguenti regioni: 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.

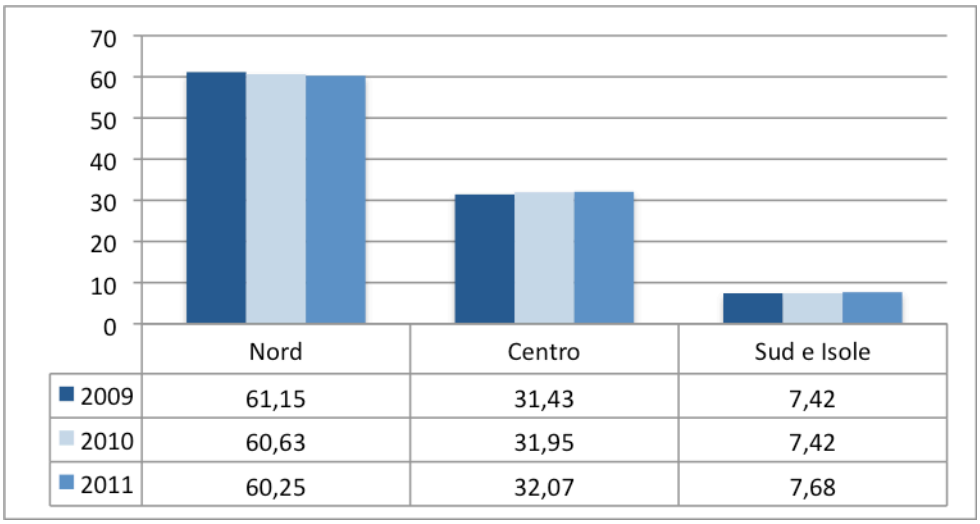
Tavola 1.13 – La distribuzione regionale delle filiali dal 2009 al 2011

2009			2010			2011		
	val.	*%*		*val.*	*%*		*val.*	*%*
Lombardia	839	29,2	Lombardia	770	28,9	Lombardia	771	28,9
Veneto	410	14,3	Veneto	372	14,0	Veneto	361	13,5
Emilia Rom.	356	12,4	Emilia Rom.	324	12,2	Emilia Rom.	332	12,4
Piemonte	302	10,5	Piemonte	272	10,2	Piemonte	276	10,4
Lazio	172	6,0	Lazio	169	6,3	Lazio	161	6,0
Toscana	169	5,9	Toscana	165	6,2	Toscana	161	6,0
Friuli V. G.	100	3,5	Friuli V. G.	97	3,6	Friuli V. G.	94	3,5
Marche	87	3,0	Marche	81	3,0	Marche	82	3,1
Abruzzo	80	2,8	Abruzzo	70	2,6	Abruzzo	80	3,0
Campania	73	2,5	Campania	70	2,6	Campania	70	2,6
Liguria	59	2,1	Liguria	57	2,1	Liguria	57	2,1
Puglia	55	1,9	Puglia	47	1,8	Puglia	56	2,1
Sicilia	40	1,4	Trentino A.A.	41	1,5	Trentino A.A.	42	1,6
Trentino A.A.	39	1,4	Sicilia	38	1,4	Sicilia	33	1,3
Umbria	29	1,0	Umbria	35	1,3	Umbria	32	1,2
Sardegna	25	0,9	Sardegna	25	1,0	Sardegna	27	1,0
Basilicata	11	0,4	Basilicata	10	0,4	Calabria	11	0,4
Calabria	9	0,3	Calabria	8	0,3	Basilicata	8	0,3
Molise	9	0,3	Molise	8	0,3	Molise	8	0,3
Valle d'Aosta	6	0,2	Valle d'Aosta	8	0,3	Valle d'Aosta	7	0,3
	2.870	100,0		2.667	100,0		2.669	100,0

Tavola 1.14 – L'evoluzione del numero delle filiali per regione 2009/2010 e 2010/2011

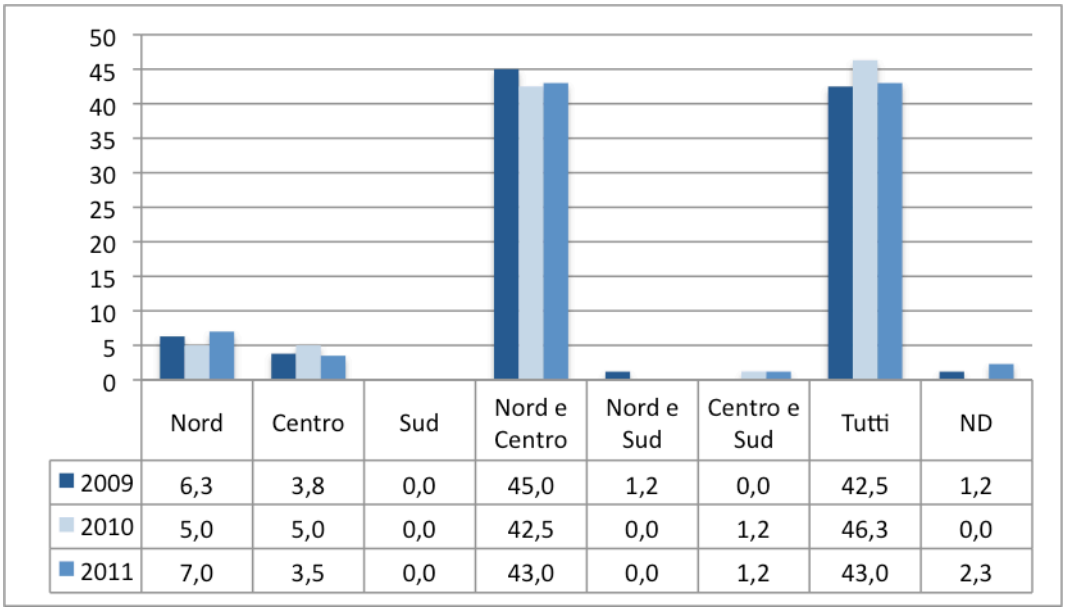
	Δ 2009/2010	*Δ 2010/2011*
Lombardia	-69	1
Veneto	-38	-11
Emilia Romagna	-32	8
Piemonte	-30	4
Lazio	-3	-8
Toscana	-4	-4
Friuli Venezia Giulia	-3	-3
Marche	-6	1
Abruzzo	-10	10
Campania	-3	0
Liguria	-2	0
Puglia	-8	9
Sicilia	-2	-5
Trentino Alto Adige	2	1
Umbria	6	-3
Sardegna	0	2
Basilicata	-1	-2
Calabria	-1	3
Molise	-1	0
Valle d'Aosta	2	-1
	-203	2

Figura 1.2 – La distribuzione per macro aree delle filiali dal 2009 al 2011



	Nord	Centro	Sud e Isole
2009	61,15	31,43	7,42
2010	60,63	31,95	7,42
2011	60,25	32,07	7,68

Figura 1.3 – Le aree coperte dalle agenzie dal 2009 al 2011 (valori %)



	Nord	Centro	Sud	Nord e Centro	Nord e Sud	Centro e Sud	Tutti	ND
2009	6,3	3,8	0,0	45,0	1,2	0,0	42,5	1,2
2010	5,0	5,0	0,0	42,5	0,0	1,2	46,3	0,0
2011	7,0	3,5	0,0	43,0	0,0	1,2	43,0	2,3

Per la maggioranza delle agenzie italiane il mercato di sbocco è rappresentato esclusivamente dalle regioni del Nord e del Centro. Il 53% degli operatori italiani non ha alcuna filiale nelle regioni del Sud e nelle isole, il 7% è focalizzato solo al Nord e solo il 43% degli operatori è presente su tutto il territorio nazionale.

Le agenzie con il maggior numero di filiali in Italia sono Manpower (334) e Adecco (326) seguite da Gi Group (218), Randstad (176), Obiettivo Lavoro (153) e Umana (113).
Il numero medio di filiali per regione delle agenzie più grandi oscilla tra le 17 di Adecco e le 8 di Obiettivo Lavoro.
Tutte le agenzie più grandi concentrano la maggioranza delle proprie filiali in Lombardia (Randstad 37%, Adecco 32%, Gi Group 30%, Manpower 28%, Obiettivo Lavoro 26%). Umana, invece, è l'unico tra i principali operatori italiani a concentrare la maggioranza delle sue filiali (35%) in Veneto.
Moltissimi sono gli operatori che concentrano in sole due regioni più del 40% delle proprie filiali (tav. 1.15).

Tavola 1.15 – La concentrazione territoriale delle prime 20 agenzie per n° di filiali nel 2011

	N° filiali	*N° regioni*	*N° medio filiali per regione*	*Tasso di concentrazione regionale delle filiali * %*	*Tasso di concentrazione regionale delle filiali ** %*
Manpower	334	20	16,7	28,4 (Lombardia)	39,5 (con Veneto)
Adecco	326	19	17,2	31,9 (Lombardia)	46,6 (con Veneto)
Gi Group	218	20	10,9	29,8 (Lombardia)	43,6 (con Piemonte)
Randstad	176	16	11,0	37,5 (Lombardia)	51,7 (con Emilia)
Obiettivo Lavoro	153	18	8,5	26,1 (Lombardia)	39,9 (con Piemonte)
Umana	113	11	10,3	34,5 (Veneto)	55,8 (con Lombardia)
Metis	87	17	5,1	29,9 (Lombardia)	41,4 (con Veneto)
Openjob	76	12	6,3	35,5 (Lombardia)	47,4 (con Veneto/Toscana)
Start People	75	11	6,8	38,7 (Lombardia)	57,3 (con Emilia)
Trenkwalder	69	17	4,1	23,2 (Lombardia)	43,5 (con Emilia)
Temporary	58	13	4,5	39,7 (Lombardia)	51,7 (con Piemonte)
Men at Work	57	7	8,1	42,1 (Lombardia)	63,2 (con Veneto)
Synergie	46	8	5,8	43,5 (Piemonte)	67,4 (con Lombardia)
Lavoropiù	40	6	6,7	65,0 (Emilia Rom.)	77,5 (con Veneto)
Eurointerim	39	6	6,5	38,5 (Veneto)	69,2 (con Lombardia)
Lavorint Risorse	37	13	2,8	18,9 (Lomb./Emilia)	37,8 (con Emilia/Lomb.)
Kelly Services	36	8	4,5	33,3 (Lombardia)	55,6 (con Veneto)
Quanta	32	13	2,5	15,6 (Lombardia)	25,0 (con Pie./Tos./altre)
Ali	29	10	2,9	31,0 (Toscana)	48,3 (con Emilia)
Etjca	29	10	2,9	34,5 (Lombardia)	51,7 (con Veneto)
Articolo 1	29	13	2,2	24,1 (Lombardia)	37,9 (con Veneto)
Tempor	29	13	2,2	17,2 (Lazio)	31,0 (con Lombardia)

* tasso calcolato sulla regione più rappresentativa.
** tasso calcolato sulle due regioni più rappresentative.

Differenziando le agenzie per approccio territoriale (tav. 1.16) è possibile distinguere le agenzie in tre tipologie: le selettive (localizzate in poche regioni), le agenzie "a macchia di leopardo" (quelle che scelgono di essere presenti tra le 5 e le 14 regioni) e le diffuse (caratterizzate da una presenza estesa su quasi tutte le regioni italiane).
Nel corso del triennio 2009-2011 il quadro rimane sostanzialmente immutato: la maggioranza delle agenzie continua a favorire un approccio a "macchia di leopardo" (57% nel 2011, in crescita rispetto al 2009, 55%); nel corso del triennio anche il peso di tali agenzie, in termini di numero di filiali, è aumentato passando dal 39,7% al 43,4%.
Il numero di agenzie che adotta un approccio diffuso rimane inalterato nel triennio (7 società) ma il peso delle stesse, in termini di numero di filiali, si riduce dal 54,5% del 2009 al 51,1% del 2011.

Tavola 1.16 – La distribuzione del numero di filiali per approccio territoriale dal 2009 al 2011

	N° agenzie	*% sul totale*	*N° filiali*	*% sul totale*
2009				
Selettive	23	28,8	159	5,5
A "macchia di leopardo"	44	55,0	1.140	39,7
Diffuse	7	8,7	1.563	54,5
ND	6	7,5	8	0,3
Totale	80	100,0	2.870	100,0
2010				
Selettive	24	30,0	148	5,5
A "macchia di leopardo"	45	56,3	1.083	40,6
Diffuse	7	8,7	1.432	53,7
ND	4	5,0	4	0,2
Totale	80	100,0	2.667	100,0
2011				
Selettive	21	24,4	137	5,1
A "macchia di leopardo"	49	57,0	1.159	43,4
Diffuse	7	8,1	1.363	51,1
ND	9	10,5	10	0,4
Totale	86	100,0	2.669	100,0

Le quote di mercato

Nel triennio 2008-2010, le quote di mercato delle prime due agenzie per il lavoro evidenziano un calo progressivo; al contrario, invece, le altre agenzie, comprese tra le prime dieci del mercato italiano, registrano un incremento delle proprie quote di mercato.

Nelle tavole che seguono si riportano le quote di mercato delle singole agenzie (tav. 1.17) e degli aggregati (tav. 1.18) che discendono dal controllo che alcune agenzie hanno su altri operatori del mercato.

Adecco mantiene la leadership nel mercato anche se, nel corso del triennio, la sua quota di mercato cala di 2,5 punti percentuali. Anche Manpower registra, nello stesso periodo, un ridimensionamento della propria quota (-1,2 punti percentuali).

E' interessante evidenziare che nell'anno della crisi le due agenzie risultano appaiate ma poi, nel 2010, Adecco è riuscita a riconquistare la prima posizione nel mercato in Italia.

G.I. Group dal 2008, grazie all'incorporazione di Worknet avvenuta in quell'anno, si mantiene saldamente al terzo posto e riduce la distanza dal secondo operatore del mercato (dai 5,5 punti percentuali del 2008 ai 3,5 del 2010).

Nel 2010 la quarta agenzia del mercato italiano è Randstad che nell'anno supera Obiettivo Lavoro.

Obiettivo Lavoro, che fino al 2007 manteneva la terza posizione, nel 2008 cede il posto a G.I. Group divenendo il quarto operatore del mercato italiano; nel 2010, infine, registra un calo della propria quota di mercato e si posiziona al quinto posto.

Le agenzie che si collocano dal sesto al decimo posto sono: Metis, Umana, Trenkwalder, Open Job e Start People.

Metis, che mantiene la sesta posizione, registra, nel triennio, una lieve riduzione della propria quota di mercato (-0,2 punti percentuali); Umana che si posiziona al settimo posto, al contrario, migliora la propria quota (+0,5 punti percentuali). Anche Trenkwalder registra un incremento della propria quota di mercato (+0,7 punti percentuali dal 2008 al 2010) e dal 2009, supera Open Job,

ed ottiene l'ottava posizione. Open Job, pur migliorando in termini di quota di mercato (+0,3 punti percentuali) passa dall'ottava posizione del 2008 alla nona del 2010. Infine, la decima posizione nel 2010 è occupata da Start People che, dal 2009, prende il posto di Vedior (acquisita da Randstad).
Considerando le quote aggregate delle agenzie non si evidenziano sostanziali mutamenti; Manpower, con la quota di Elan Resource, riesce nel 2009 a superare Adecco e Obiettivo Lavoro, con la quota di Intempo, mantiene la quarta posizione anche nel 2010.

Tavola 1.17 – L'evoluzione delle quote di mercato delle agenzie dal 2008 al 2010 (val. %)

	2008		*2009*		*2010*	
1	Adecco	17,2	Manpower°	14,5	Adecco	14,7
2	Manpower	15,0	Adecco°	14,5	Manpower	13,8
3	G.I. Group	9,5	G.I. Group	9,2	G.I. Group	10,3
4	Obiettivo	7,0	Obiettivo	7,5	Randstad	6,3
5	Randstad	5,2	Randstad	6,5	Obiettivo	6,2
6	Metis	4,5	Metis	4,9	Metis	4,3
7	Umana	3,6	Umana	3,7	Umana	4,1
8	Open Job	3,0	Trenkwalder	3,2	Trankwalder	3,3
9	Trenkwalder[1]	2,6	Open Job	3,0	Open Job	3,2
10	Vedior	2,5	Start People	2,2	Start People	2,3

[1] Comprende Ergon Line e Sinterim
[2] Considerando più decimali la quota di Manpower è leggeremente più alta

Tavola 1.18 - L'evoluzione delle quote di mercato delle agenzie/gruppi dal 2008 al 2010 (val. %)

	2008		*2009*		*2010*	
1	Adecco	17,2	Manpower	14,6	Adecco	14,7
2	Manpower	15,1	Adecco	14,5	Manpower	13,9
3	G.I. Group	9,5	G.I. Group	9,2	G.I. Group	10,3
4	Obiettivo	7,4	Obiettivo	7,8	Obiettivo	6,5
5	Randstad	5,2	Randstad	6,5	Randstad	6,3
6	Metis	4,5	Metis	4,9	Metis	4,3
7	Umana	3,6	Umana	3,7	Umana	4,1
8	Open Job	3,0	Trenkwalder	3,2	Trankwalder	3,3
9	Trenkwalder[1]	2,6	Open Job	3,0	Open Job	3,2
10	Vedior	2,5	Start People	2,2	Start People	2,3

[1] Comprende Ergon Line e Sinterim

Il tasso di concentrazione

Il tasso di concentrazione del comparto evidenzia un progressivo ridimensionamento. Considerando le prime tre agenzie si individua una rilevante contrazione nel 2009 (-3,5 punti percentuali rispetto al 2008) e un lieve miglioramento nel 2010 (+0,6 punti percentuali rispetto al 2009). Guardando, invece, alle prime cinque agenzie si evidenzia un mutamento del trend di decrescita del tasso di concentrazione nel 2008 (+1,7 punti percentuali rispetto al 2007); negli anni successivi, invece, le prime cinque agenzie ritornano a far rilevare un trend decrescente (-1,7 nel 2009 e -0,9 nel 2010).

Tavola 1.19 – Il tasso di concentrazione del comparto dal 2001 al 2010

	Prime 3 agenzie		*Prime 5 agenzie*	
	val. %	*variazione*	*val. %*	*variazione*
2001	56,3	-3,6	61,9	-4,1
2002	51,7	-4,6	59,4	-2,5
2003	49,0	-2,7	57,3	-2,1
2004	47,5	-1,5	56,6	-0,7
2005	46,1	-1,4	54,4	-2,2
2006	44,4	-1,7	53,5	-0,9
2007	42,6	-1,8	52,2	-1,3
2008	41,7	-0,9	53,9	+1,7
2009	38,2	-3,5	52,2	-1,7
2010	38,8	+0,6	51,3	-0,9

Considerando le quote dei gruppi di agenzie si evidenzia una prima riduzione significativa nel 2008, anno in cui il tasso di concentrazione dei primi tre gruppi di agenzie registra una riduzione di 2,7 punti percentuali, passando dal 44,5% del 2007 al 41,8% del 2008. Nel 2009, invece, la riduzione risulta ancora più evidente (-3,6 punti percentuali) e nel 2010 si osserva una controtendenza del trend con un lieve incremento del tasso pari a 0,6 punti percentuali. Anche per i primi cinque gruppi di agenzie la dinamica evidenzia un progressivo ridimensionamento del loro peso, con un picco che si registra nel 2008 (-3,0 punti percentuali rispetto al 2007). In questo caso, infine, non si registra alcuna inversione del trend di decrescita.

Tavola 1.20 – Il tasso di concentrazione delle agenzie/gruppi dal 2006 al 2010

	Prime 3 agenzie/gruppi		*Prime 5 agenzie/gruppi*	
	val. %	*variazione*	*val. %*	*variazione*
2006	45,8		57,9	
2007	44,5	-1,3	57,4	-0,5
2008	41,8	-2,7	54,4	-3,0
2009	38,2	-3,6	52,5	-1,9
2010	38,8	+0,6	51,6	-0,9

1.3 - Le performance collettive

Il comparto delle agenzie per il lavoro in Italia, nonostante la situazione di grave crisi economica che attanaglia il paese dal 2008, è riuscito nel corso dell'ultimo triennio 2009-2011 a migliorare le sue performance sia in termini di penetrazione che di fatturato.
Nel paragrafo si fornirà una radiografia dei principali risultati raggiunti dalle agenzie presenti in Italia nel corso del triennio e dei primi mesi del 2012.
I parametri utilizzati per misurare le performance del comparto sono:
1. l'incidenza del lavoro in somministrazione sul totale dell'occupazione dipendente;
2. la quota di mercato del lavoro in somministrazione sul totale dell'occupazione a termine;
3. il numero di lavoratori inviati in missione presso le imprese utilizzatrici.
Successivamente si è focalizzata l'attenzione sulle performance collettive nelle diverse aree geografiche italiane e nei diversi comparti.

L'incidenza del lavoro in somministrazione sul totale dell'occupazione dipendente

Il primo parametro considerato per la misurazione delle performance del comparto è **l'incidenza del lavoro in somministrazione sull'occupazione dipendente**, calcolata sul numero di lavoratori equivalenti a tempo pieno. Questo parametro misura la capacità del comparto di affermarsi all'interno del mondo del lavoro di una nazione.

Nel corso degli ultimi anni l'incidenza dell'occupazione interinale, dopo un costante aumento tra il 2000 ed il 2008, ha subito un crollo nel 2009 passando dall'1,26% allo 0,95%. Tale dato conferma che, con l'avvento della crisi, le imprese tendono a ridimensionare in primo luogo i lavoratori a tempo determinato e, tra questi, quelli in somministrazione.

Nel biennio 2010-2011 l'incidenza dei lavoratori in somministrazione è progressivamente aumentata ma non ha ancora raggiunto il picco del 2008.

Tavola 1.21 – L'incidenza del lavoro interinale sull'occupazione dipendente (valori %)

2001	*2002*	*2003*	*2004*	*2005*	*2006*	*2007*	*2008*	*2009*	*2010*	*2011*
0,52	0,62	0,71	0,84	0,92	1,10	1,25	1,26	0,95	1,12	1,16

Fonte: Osservatorio Nazionale Ebitemp

La quota di mercato del lavoro in somministrazione sul totale dell'occupazione a termine

Un secondo parametro di misurazione delle performance è rappresentato **dall'incidenza del lavoro interinale sull'occupazione a carattere temporaneo**. Questo indicatore evidenzia la competitività del prodotto delle agenzie (il contratto di somministrazione) rispetto agli altri contratti di lavoro temporanei (il lavoro subordinato a termine, il lavoro stagionale e l'apprendistato). Sotto certi aspetti, tale dato può essere considerato come la quota di mercato della somministrazione nel mercato della flessibilità del lavoro.

Dopo il drastico ridimensionamento dell'incidenza del lavoro interinale sul totale dell'occupazione a tempo determinato registrata nel 2009 (dal 12,7% al 10,1%), la percentuale è progressivamente cresciuta raggiungendo di nuovo il 12,0% nel corso del 2011.

Tavola 1.22 – L'incidenza del lavoro interinale sull'occupazione a carattere temporaneo

2003	*2004*	*2005*	*2006*	*2007*	*2008*	*2009*	*2010*	*2011*
8,0%	9,8%	10,3%	11,4%	12,8%	12,7%	10,1%	11,8%	12,0%

Fonte: Osservatorio Nazionale Ebitemp

Il numero di lavoratori inviati in missione

Le agenzie per il lavoro italiane, nel corso del 2011, hanno inviato in missione 514.545 lavoratori, quasi 50.000 in più rispetto al dato conseguito nel 2010. Il ridimensionamento registrato nel 2009 (- 30,9% rispetto al 2008) nel corso del biennio 2010-2011 è stato quasi del tutto recuperato.

Tavola 1.23 – Lavoratori interinali inviati in missione (assicurati netti INAIL)

	2003	*2004*	*2005*	*2006*	*2007*	*2008*	*2009*	*2010*	*2011*
Numero	361.305	400.094	440.855	512.443	582.168	576.905	398.763	466.268	514.545
Variaz. annue (%)	73,0	10,7	10,2	16,2	13,6	- 0,9	- 30,9	16,9	10,4

Fonte: Osservatorio Nazionale Ebitemp

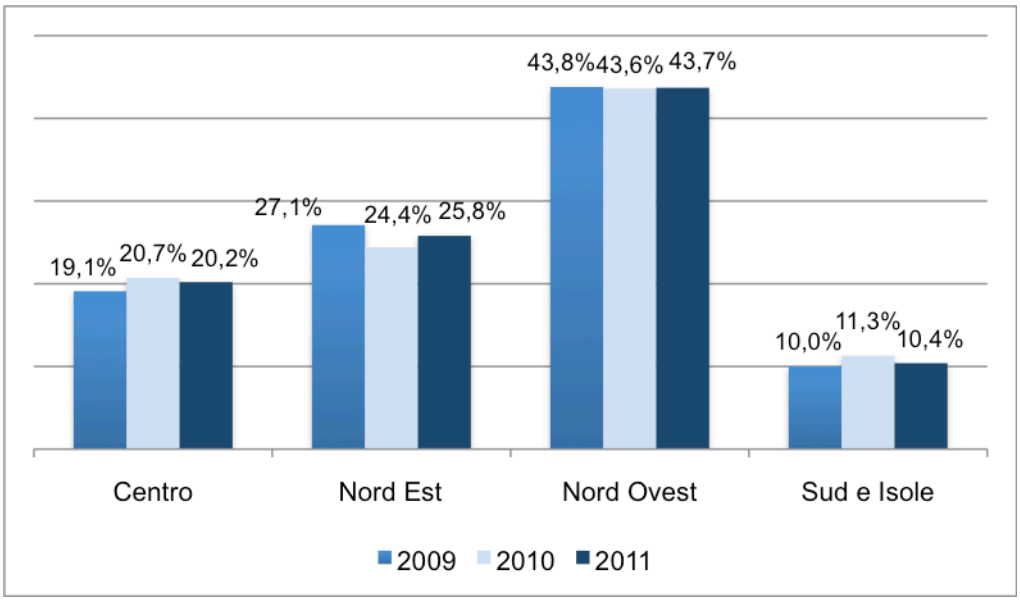
Le performance nelle diverse aree territoriali

L'attività delle agenzie per il lavoro si concentra prevalentemente nelle regioni del nord d'Italia; il lavoro in somministrazione è, infatti, uno strumento maggiormente utilizzato nelle aree geografiche in cui il tasso di disoccupazione è più basso.

Nel corso del triennio 2009-2011 il peso delle regioni del Nord si ridimensiona leggermente passando dal 71% del 2009 al 69,5% del 2011. Tale riduzione è da addebitare prevalentemente al calo registrato nell'area del Nord Est.

Il peso delle regioni del Centro è passato dal 19,1% del 2009 al 20,2% del 2011; anche le regioni del Sud e delle isole hanno subito un leggero incremento passando dal 10,0% del 2009 al 10,4% del 2011.

Figura 1.4 – Distribuzione per ripartizione territoriale dei lavoratori interinali (assicurati netti INAIL)



Fonte: Osservatorio Ebitemp

Le performance nei diversi comparti

Il mercato di sbocco delle agenzie per il lavoro italiane (fig. 1.5) rimane prevalentemente quello dell'industria manifatturiera (52%), seguito dai servizi privati - credito, servizi alle imprese, informatica (17%), dal commercio (11%) e dai servizi di pubblica utilità - Pubblica amministrazione, sanità e istruzione (9%).

Rispetto ai dati del 2010 è possibile osservare (fig.1.6) una crescita in tutti i segmenti ad eccezione che nei servizi pubblici (-6,6%).

In particolare la crescita maggiore è stata registrata dall'industria manifatturiera (+33,1%), seguita dal segmento dell'elettricità, gas e acqua e da quello delle costruzioni (entrambi con un + 19,3%).

Figura 1.5 – Distribuzione settoriale dei lavoratori interinali equivalenti a tempo pieno

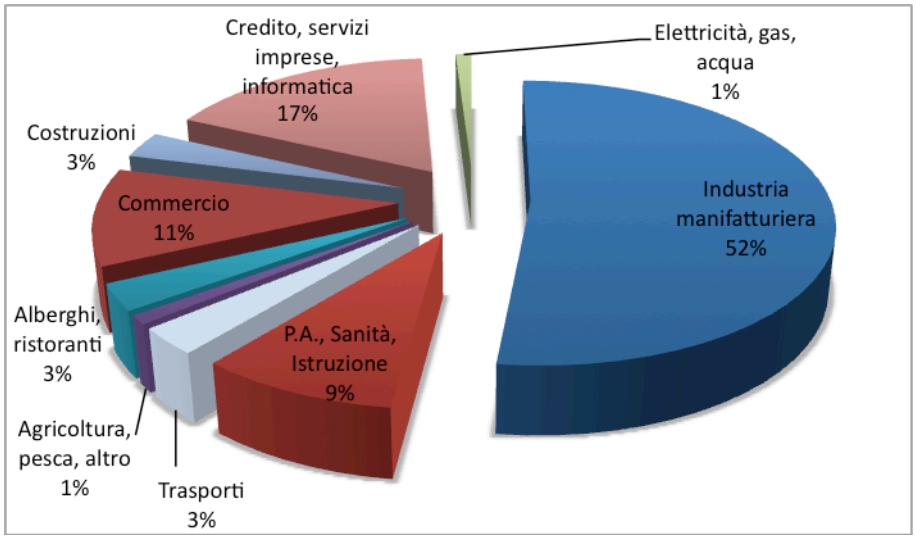
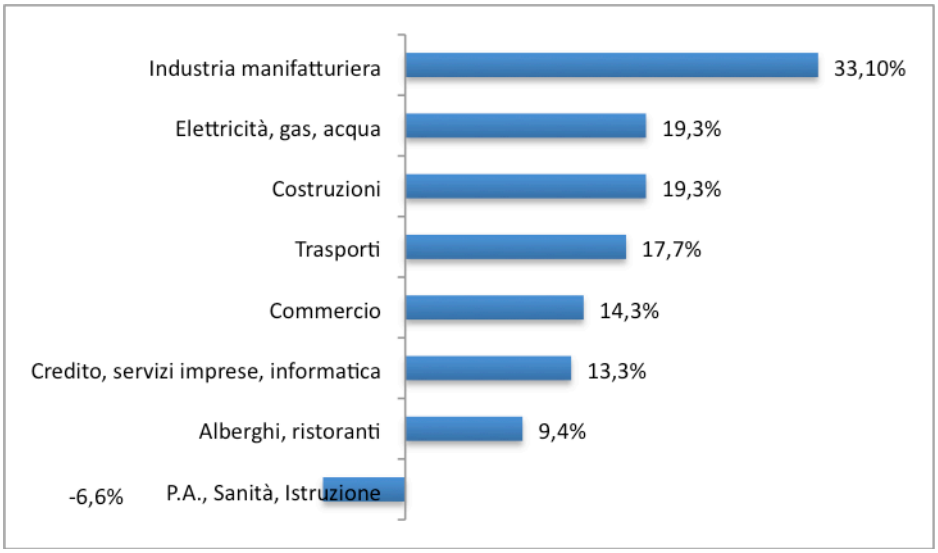


Figura 1.6 - Variazioni settoriale dei lavoratori interinali equivalenti a tempo pieno 2010-2011



1.4 - Gli indicatori di performance del comparto

Gli indicatori di performance del comparto sono composti da una serie di parametri utili per valutare la produttività media delle agenzie presenti nel settore.
Gli indicatori scelti per valutare le performance del comparto sono:

1. il fatturato medio per addetto;
2. il fatturato medio per filiale;
3. il numero medio di addetti per filale.

Il fatturato medio per addetto
Il fatturato medio per addetto, dopo anni di progressivo incremento, ha subito una forte contrazione nel 2009 (-18,8%). Il crollo, oltre ad essere influenzato dal ridimensionamento del fatturato, è stato in parte condizionato dal ricorso al contratto di solidarietà utilizzato da

numerose agenzie. L'orario ridotto, applicato a circa il 40% degli addetti, ha ovviamente impattato sull'indicatore di performance.
Nel 2010, invece, il fatturato medio per addetto è significativamente cresciuto (+25,4%) principalmente grazie all'aumento dei ricavi.
Nel 2011 l'indicatore migliora ancora (+6,9%) raggiungendo un livello record mai registrato nel comparto. Questo risultato è legato al fatto che la crescita registrata dal fatturato, nel corso del 2011, è stata molto più significativa rispetto a quella degli addetti.
La crisi sembra aver avuto un impatto positivo sulla produttività media del comparto.

Tavola 1.24 – L'andamento del fatturato medio per addetto

2002	*2003*	*2004*	*2005*	*2006*	*2007*	*2008*	*2009*	*2010*	*2011*[11]
447	429	497	544	578	593	586	476	597	638

Fonte: bilanci aziendali (dati in migliaia di euro)

Confrontando il fatturato medio per addetto per classi di fatturato, nel corso del triennio 2009-2011, emerge chiaramente che la situazione tra le classi si è progressivamente allineata ad eccezione che per le agenzie "micro" e per quelle "piccole".
In particolare, si osserva che il fatturato medio per addetto delle agenzie "medie" è progressivamente cresciuto e nel 2010 le agenzie con tale dimensione sono quelle che presentano un fatturato medio per addetto più elevato. Il valore dell'indicatore delle "grandi" rimane più alto della media e migliora nel triennio (dal +2,8% del 2008 al +4,4% del 2010).

Tavola 1.25 – Il fatturato medio per addetto per classi di fatturato (2010)

	Micro	*Piccole*	*Medie*	*Medio-grandi*	*Grandi*
N° agenzie	41	13	15	8	3
Fatturato medio per addetto della classe (000 €)	482,7	522,6	633,8	605,4	623,2
Δ fatturato medio per addetto della classe/fatturato medio per addetto del comparto (%)	- 19,1	- 12,5	+ 6,2	+ 1,4	+ 4,4

Tavola 1.26 – Il fatturato medio per addetto per classi di fatturato (2009)

	Micro	*Piccole*	*Medie*	*Medio-grandi*	*Grandi*
N° agenzie	47	10	13	7	3
Fatturato medio per addetto della classe (000 €)	359,9	518,1	517,6	487,5	486,4
Δ fatturato medio per addetto della classe/fatturato medio per addetto del comparto (%)	- 24,4	+ 8,9	+ 8,7	+ 2,4	+ 2,2

Tavola 1.27 – Il fatturato medio per addetto per classi di fatturato (2008)

	Micro	*Piccole*	*Medie*	*Medio-grandi*	*Grandi*
N° agenzie	38	12	16	8	4
Fatturato medio per addetto della classe (000 €)	476,9	585,2	602,8	585,5	602,6
Δ fatturato medio per addetto della classe/fatturato medio per addetto del comparto (%)	- 18,6	- 0,1	+ 2,9	- 0,1	+ 2,8

[11] Si ricorda che il fatturato e il numero di addetti del 2011 sono frutto di stima.

Il fatturato medio per filiale
Il fatturato medio per filiale del comparto, dopo una prima lieve flessione nel 2008 (-6,6%) registra un forte crollo nel 2009 (-27,3%) che viene recuperato negli anni successivi. Nel 2011 il fatturato medio per filiale raggiunge valori simili a quelli del 2007.

Tavola 1.28 – L'andamento del fatturato medio per filiale

2002	*2003*	*2004*	*2005*	*2006*	*2007*	*2008*	*2009*	*2010*	*2011*[12]
nd	1.380	nd	nd	2.112	2.371	2.214	1.610	2.117	2.342

Questo drastico ridimensionamento evidenzia come le agenzie, nel corso del 2009, abbiano deciso di mantenere la propria struttura territoriale nonostante il forte calo del fatturato. La maggioranza degli operatori, quindi, ha scelto di non disinvestire nella speranza di una rapida inversione di tendenza. Tale scelta è stata premiata perché la significativa crescita del fatturato, registrata nel 2010 e confermata nel 2011, ha consentito di riportare l'indicatore di performance a livelli superiori a quelli fatti registrare nel 2008.

Il numero medio di addetti per filiale
Il numero medio di addetti per filiale dopo essere progressivamente cresciuto fino al 2007 registra un cambio di rotta nel 2008 (-5,5%) e ancor di più nel 2009 (-10,6%). Anche in questo caso, come per il fatturato medio per filiale, dal 2010 si registra una ripresa.
Il dato del 2009 è tra l'altro sovradimensionato in quanto non tiene conto del fatto che una significativa percentuale dei 9.900 addetti ha operato, nel corso dell'anno, con un orario ridotto.

Tavola 1.29 – L'andamento del numero medio di addetti per filiale

2002	*2003*	*2004*	*2005*	*2006*	*2007*	*2008*	*2009*	*2010*	*2011*[13]
nd	3,21	3,50	nd	3,65	4,00	3,78	3,38	3,54	3,67

Questo andamento evidenzia che, se da un lato le agenzie hanno scelto di ridimensionare in modo marginale la propria struttura territoriale, dall'altro hanno dovuto ridurre le risorse dedicate ad ogni singola filiale.

1.5 - L'evoluzione del comparto a livello internazionale

Il settore delle agenzie per il lavoro ha subito, nel corso di questi ultimi anni, significative evoluzioni a causa della crisi che ha colpito in modo più o meno profondo tutti i paesi del mondo.
Dopo aver approfondito le dinamiche in atto nel comparto italiano, appare interessante analizzare l'impatto della crisi nei principali paesi del mondo al fine di valutare la capacità di reazione del comparto italiano rispetto a ciò che è avvenuto in altri contesti geografici.
L'analisi dello scenario internazionale è il frutto di alcune elaborazioni sui dati prodotti annualmente da Ciett ed Eurociett (le associazioni rispettivamente mondiale e europea delle Agenzie per il lavoro). E' importante sottolineare che spesso i dati disponibili sono frutto di stime

[12] Il fatturato 2011 è frutto di una stima.
[13] Il numero degli addetti 2011 è frutto di una stima.

operate dalle associazioni internazionali (Ciett ed Eurociett) e presentano quindi limiti significativi. Ciò è vero, in particolar modo, per alcuni importanti paesi come gli USA e la Germania; per gli USA, ad esempio, alcuni indicatori non cambiano dal 2006 al 2009 e vengono aggiornati esclusivamente nel 2010 alterando eventuali commenti sul confronto evolutivo. Non è incluso nell'analisi il comparto delle agenzie per il lavoro cinese. Nonostante esso rappresenti un importante attore a livello mondiale (circa 49.000 agenzie nel 2010) non sono attendibili i pochi dati presenti nelle statistiche a disposizione.
Nel 2010 sono circa 128.000 le agenzie operanti a livello mondiale e di queste circa il 38% (49.000 in v.a.) è presente in Cina. Tale dato fa sbalzare in avanti la percentuale delle agenzie attive nell'area Asia/Pacifico (57%) sul totale mondiale, contro il 26% di quelle presenti in Europa e il 12% di quelle operanti in Nord America.
Senza considerare il principale mercato asiatico il numero delle agenzie passa pertanto dalle 72.000 del 2009 alle 79.000 del 2010 con un incremento di circa il 10%. Analizzando nel dettaglio le stime fornite da Ciett ed Eurociett, l'incremento appare, però, poco significativo: nei soli USA viene rilevato una crescita di circa 8.000 agenzie, ma il dato del 2009 è poco attendibile e risulta, come anticipato prima, essere fisso dal 2006.
Dall'analisi dei singoli paesi emerge una sostanziale tenuta del settore; l'unico paese in cui dai dati Ciett emerge un calo del numero di operatori è la Germania (-30%) anche se, come si evidenzierà in seguito, a tale calo non corrisponde un ridimensionamento del mercato.

Tavola 1.30 - Il numero di agenzie in alcuni paesi del mondo

Paesi	*2008*	*2009*	*2010*
Giappone	20.000	20.000	20.000
Usa	6.000*	6.000*	13.910
UK	11.490	11.500	11.500
Francia	1.200	1.200	1.200
Germania	9.465	9.078	6.049
Olanda	3.280	3.640	3.260
Italia	*78*	*80*	*80*

Fonte: nostre elaborazioni su dati Ciett e Eurociett, i dati relativi alla situazione italiana sono di fonte propria
*stime ferme al 2006

Nel triennio 2008-2010 l'andamento del numero di filiali presenta un leggero trend di ridimensionamento rispetto a quello riscontrato per le agenzie. Complessivamente non emergono particolari mutamenti ad eccezione per gli Stati Uniti, dove si riscontra un forte incremento legato probabilmente ai problemi evidenziati in precedenza. In Germania si osserva, invece, un decremento simile a quello evidenziato per le agenzie.
In Olanda, Francia ed Italia si assite ad un leggero tendenziale decremento.
L'analisi del rapporto filiali per agenzia sottolinea, ancora una volta, la peculiare situazione della realtà italiana caratterizzata da un elevatissimo rapporto filiali per agenzia frutto della particolare regolamentazione che ha caratterizzato, e caratterizza ancora, l'ordinamento del lavoro temporaneo. In Gran Bretagna, Germania e Olanda si riscontra, invece, la presenza di numerosi operatori monofiliali. Il rapporto non è uno a uno per la presenza delle grandi multinazionali che sono tra i pochi attori, in questi paesi, ad operare con una rete di filiali diffuse sul territorio.

Tavola 1.31 - Il numero di filiali delle agenzie in alcuni paesi del mondo

Paesi	*2008*	*2009*	*2010*
Giappone	80.963	83.808	82.602
Usa	20.000*	20.000*	31.932
UK	17.607	17.000	17.000
Francia	7.000	6.500	6.400
Germania	8.331	7.064	4.177
Olanda	5.635	5.285	5.267
Italia	*3.043*	*2.870*	*2.667*

Fonte: nostre elaborazioni su dati Ciett e Eurociett
*stime ferme al 2006

Tavola 1.32 - Il numero di filiali per agenzia in alcuni paesi del mondo

Paesi	*2008*	*2009*	*2010*
Giappone	4,0	4,2	4,1
Usa	ns*	ns*	2,3
UK	1,5	1,5	1,5
Francia	5,8	5,4	5,3
Germania	0,9	0,8	0,7
Olanda	1,7	1,5	1,6
Italia	39,0	35,9	33,3

Fonte: nostre elaborazioni su dati Ciett e Eurociett
*dato non significativo

Nel corso del triennio 2008-2010 l'andamento degli addetti presenta tendenze molto differenti nei diversi paesi del mondo. In Europa emerge un quadro molto variegato: mentre in UK, Francia ed Italia si assiste ad un ridimensionamento del numero degli addetti abbastanza omogeneo, in altri paesi si osserva, invece, un incremento (consistente nel caso della Germania); in Olanda, infine, la Ciett evidenza una sostanziale stabilità tra il dato del 2008 e quello del 2010.

Tavola 1.33 - Il numero di addetti delle agenzie in alcuni paesi del mondo

Paesi	*2008*	*2009*	*2010*
Giappone	240.000	185.000	185.000
Usa	120.000*	120.000*	191.592
UK	108.833	108.833	95.865
Francia	23.000	23.000	20.000
Germania	44.700	45.000	60.000
Olanda	34.000	31.170	34.000
Polonia	4.100	4.100	4.100
Italia	11.500	9.700	9.450

Fonte: nostre elaborazioni su dati Ciett e fonti diverse
*stime ferme al 2006

Sul fronte dell'andamento del fatturato, nel triennio 2008-2010, si evidenzia che il 2009 ha visto un significativo ridimensionamento per le agenzie di tutti i paesi del mondo. In termini percentuali i crolli più significativi si sono registrati negli USA (-32%), in Italia (-31%), in Francia ed in UK (-26%). Meno drastico il ridimensionamento in Giappone (-6%), Olanda (-15%) e Germania (-18%).
Nel corso del 2010 il settore in molti paesi del mondo continua a peggiorare, in particolare il paese che presenta la situazione più critica è l'UK (-8%), seguita da Olanda e Giappone (-3%). Nello stesso

anno, invece, in molti paesi si è assistito ad una crescita, a volte consistente, del fatturato; in particolare in Germania e negli USA (+27%) ed in Italia (+22%).
Nel corso del triennio soltanto la Germania presenta un incremento (+4%), tutti gli altri paesi considerati presentano un fatturato 2010, inferiore a quello del 2008. In particolare il paese che ha fatto registrare la peggiore performance è l'UK (-32%), seguita dall'Olanda (-18%), dall'Italia (-16%) e dalla Francia (-15%).

Tavola 1.34 - Il fatturato delle agenzie in alcuni paesi del mondo (in milioni di Euro)

Paesi	*2008*	*2009*	*2010*
Giappone	51.452	48.411	46.930
Usa	84.657	57.483	73.255
UK	34.019	25.258	23.041
Francia	20.800	15.300	17.800
Germania	14.700	12.000	15.300
Olanda	12.500	10.570	10.302
Polonia	Nd	nd	nd
Italia	*6.737*	*4.620*	*5.646*

Fonte: nostre elaborazioni su dati Ciett e Eurociett

Un altro indicatore in grado di evidenziare in modo puntuale l'andamento dei diversi mercati geografici mondiali è quello relativo ai lavoratori full time equivalent somministrati.
Nel 2009 il numero di lavoratori FTE si ridimensiona in tutti i paesi considerati nella nostra analisi, ma è proprio l'Italia l'area in cui il crollo è più significativo (-34%), seguito da Francia (-26%), Stati Uniti (-24%) e Giappone (-21%). I paesi in cui, invece, il ridimensionamento del numero dei lavoratori FTE è minore sono l'Olanda (-12%) e l'UK (-12%).
Nel 2010 i mercati giapponese, inglese e olandese continuano a calare rispettivamente del 12%, del 18% e del 2%. Nelle altre aree del mondo si assiste, invece, ad una ripresa, in alcuni casi anche consistente: Usa (+28%), Germania (+27%), Italia (+23%) e Francia (+16%).

Tavola 1.35 - Il numero di lavoratori FTE delle agenzie in alcuni paesi del mondo (in migliaia)

Paesi	*2008*	*2009*	*2010*
Giappone	1.400	1.098	960
Usa	2.660	2.010	2.584
UK	1.220	1.068	880
Francia	604	447	520
Germania	760	625	793
Olanda	242	213	208
Italia	*229*	*152*	*187*

Fonte: nostre elaborazioni su dati Ciett e fonti diverse

Anche relativamente a questo parametro la Germania è l'unico paese che presenta un andamento positivo nel triennio (+4%), tutti gli altri paesi, invece, fanno registrare un calo con percentuali molto simili a quelle evidenziate per il fatturato.

Un altro dato particolarmente interessante riguarda, infine, il tasso di penetrazione del lavoro interinale sul totale della popolazione attiva. In quasi tutti i mercati geografici del mondo si riscontra un ridimensionamento del tasso di penetrazione ad eccezione degli USA. Il calo è particolarmente significativo in UK (dove perde 1,1 punti) ed in Giappone. Da tali dati emerge

quindi che in presenza di un situazione di crisi il settore vede ridimensionare il suo ruolo rispetto alle altre forme di impiego.

Tavola 1.36 - Il tasso di penetrazione N° FTE/Totale popolazione attiva (valori %)

Paesi	*2008*	*2009*	*2010*
Giappone	2,2	1,7	1,5
Usa	1,7	1,3	1,8
UK	4,1	3,6	3,0
Francia	2,3	1,7	2,0
Germania	2,0	1,6	2,0
Olanda	2,9	2,9	2,5
Polonia	0,6	0,4	0,7
Italia	*0,9*	*0,6*	*0,7*

Fonte: nostre elaborazioni su dati Ciett e fonti diverse

L'analisi effettuata che, come si è detto sconta numerosi problemi legati alla puntualità delle stime di Ciett, evidenzia un quadro in cui il settore italiano risulta tra quelli che ha subito maggiormente i contraccolpi della crisi. In particolare emerge una situazione di più accentuata variabilità rispetto ad altri paesi dove il crollo ed il recupero sono stati meno violenti.
A livello internazionale si segnala in positivo la performance della Germania che, nonostante il ridimensionamento nel numero degli operatori e delle filiali, presenta un risultato positivo sia in termini di fatturato che di addetti. L'UK è invece il mercato che evidenzia le maggiori criticità sia in termini di fatturato che di operatori.

Capitolo 2. L'analisi delle percezioni del management delle agenzie per il lavoro*

Introduzione

Nel corso dell'indagine realizzata si è voluto raccogliere il punto di vista del management delle agenzie per il lavoro italiano sulla crisi vissuta dal comparto e sugli scenari del settore nel prossimo futuro.
A tal fine sono stati somministrati circa 80 questionari a risposta chiusa al top management delle agenzie italiane. L'indagine è stata indirizzata alle agenzie operative in Italia nel corso del 2011 e tutti gli operatori sono stati contattati più volte, via mail e/o telefonicamente, per illustrare le finalità dell'indagine. Il tasso di risposta è stato del 40% e tra le agenzie che hanno partecipato sono rappresentate tutte le classi di fatturato. Più nel dettaglio sono stati elaborati 32 questionari (allegato 2).

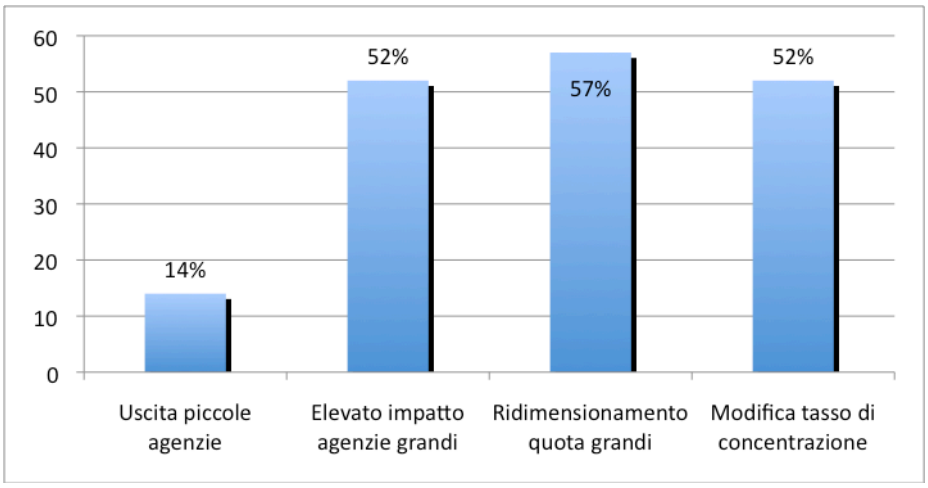
2.1 La percezione del management sull'impatto della crisi economica

L'ultima indagine sulle percezioni, effettuata nel 2009, fotografava un comparto in piena crisi di fatturato con la quasi totalità delle agenzie che aveva intrapreso significative strategie di ridimensionamento sia in campo organizzativo sia nella gestione delle risorse umane (Cfr. Consiglio e Moschera, 2010). Alle strategie con un maggiore grado di reversibilità, definite di "ibernazione" (ad es. contratti di solidarietà, tagli alle spese, blocco strategie di sviluppo, riduzione orario di lavoro, part time e simili) si erano via via sostituite strategie di alleggerimento della struttura, attraverso operazioni di *downsizing*, chiusura o accorpamento di filiali, licenziamenti e mobilità.
L'incremento del fatturato nel corso del 2011 (+11%) ha dato vita ad una iniziale inversione di tendenza che ha fatto abbandonare le strategie di ridimensionamento strutturale e di personale registrate nel biennio precedente: sono stati assunti in numerose agenzie nuovi dipendenti, alcune agenzie hanno riaperto filiali chiuse o ne hanno aperte di nuove. Più nel dettaglio il 50% delle agenzie ha dichiarato di avere assunto nuovi dipendenti, mentre circa il 43% delle agenzie ha aperto nuove filiali o riaperto filiali chiuse o accorpate in precedenza. Molto limitato, invece, è sia il ricorso all'incremento dello straordinario, sia la trasformazione di contratti da part time a full time; ciò è giustificabile anche dal forte ricorso allo straordinario che molte agenzie hanno impiegato nel biennio 2009-2010 per affrontare la riduzione degli organici.

Secondo il management del comparto la crisi ha colpito meno le agenzie di piccola dimensione rispetto ai grandi player e ha influenzato solo in parte il tasso di concentrazione del settore (fig. 2.1). Un manager su due ritiene, inoltre, che la crisi abbia contribuito a far uscire dal settore agenzie poco efficienti.

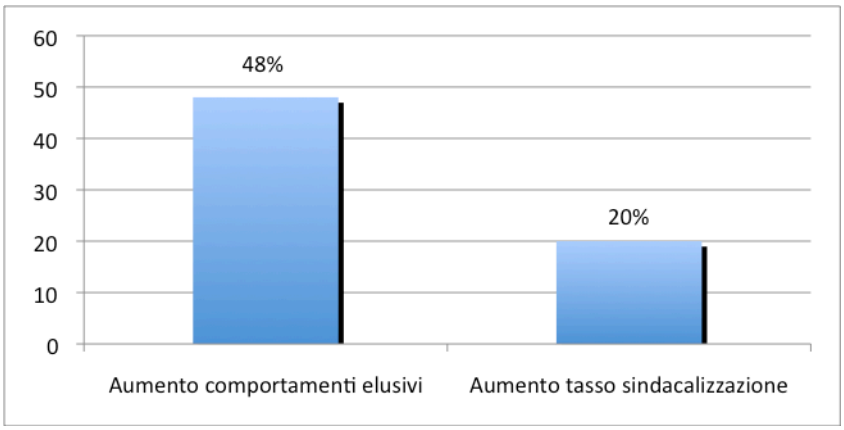
* Il presente capitolo è stato curato da Luigi Moschera

Figura 2.1 – L'impatto della crisi sul comparto



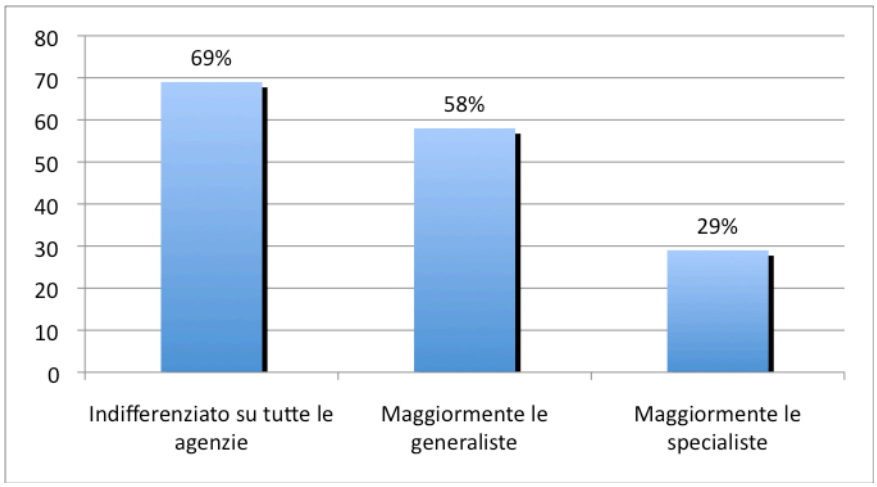
Nella precedente rilevazione molto numerosi erano i manager che attribuivano alla crisi sia l'aumento dei comportamenti elusivi (73%), sia l'aumento del tasso di sindacalizzazione (41%) e in effetti soprattutto per quest'ultimo punto a seguito di numerose strategie di ridimensionamento e dell'utilizzo massiccio dei contratti di solidarietà si è assistito ad un elevato aumento del tasso di sindacalizzazione che si è successivamente stabilizzato. Nell'ultima indagine, infatti, la maggioranza dei manager (80%) non lo rileva come un effetto significativo del nuovo periodo congiunturale critico.

Figura 2.2 – L'impatto della crisi sul comparto



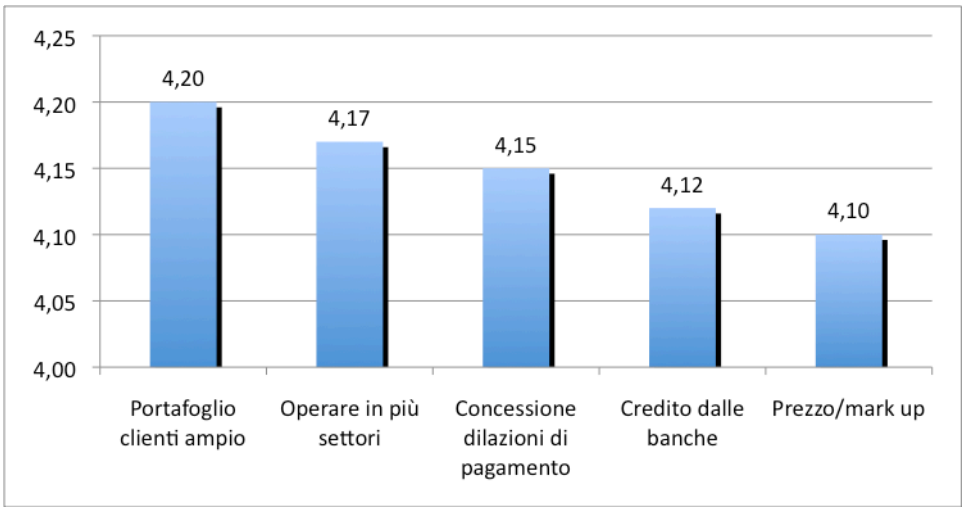
Anche in questa rilevazione, come nella precedente del 2010, hanno reagito meglio alla crisi le agenzie specialiste; dall'analisi sull'assetto strutturale del comparto (capitolo 1), invece, si rileva come delle tre società fuoriuscite ben due (Pharmexx e Marvecs) siano caratterizzate da una spiccata vocazione specialistica.

Figura 2.3 – L'impatto della crisi nelle diverse agenzie



Nella precedente indagine la stragrande maggioranza dei manager intervistati (89%) ipotizzava, per il biennio successivo, nessuna nuova entrata o l'entrata di meno di 5 agenzie, mentre si è assistito all'ingresso di ben 11 nuove agenzie e, in coerenza con la percezione dell'importanza della specializzazione settoriale, è da sottolineare come ben tre società delle nuove entrate nel comparto siano specialiste (una nelle ICT e due nei servizi alla persona/sanità).
Spostando l'attenzione a livello più micro, l'indagine ha voluto interrogare i manager delle agenzie sui fattori di competizione che hanno giocato un importante ruolo in questa fase di crisi del mercato. In particolare, si è chiesto agli intervistati di individuare i fattori competitivi che si sono rivelati più importanti nello scontro concorrenziale tra le agenzie in questo periodo congiunturale negativo[1].
Tra i fattori competitivi più importanti per la gestione del periodo di crisi (fig. 2.4) si confermano la possibilità di agire sul *mark up*, la diversificazione settoriale, un portafoglio clienti molto ampio, la possibilità di accedere al credito e di concedere dilazioni di pagamento, con il credito dalle banche che assume maggiore importanza rispetto alla precedente rilevazione.

Figura 2.4 – I fattori competitivi nel periodo di crisi: i più rilevanti (su una scala da 1 a 5)

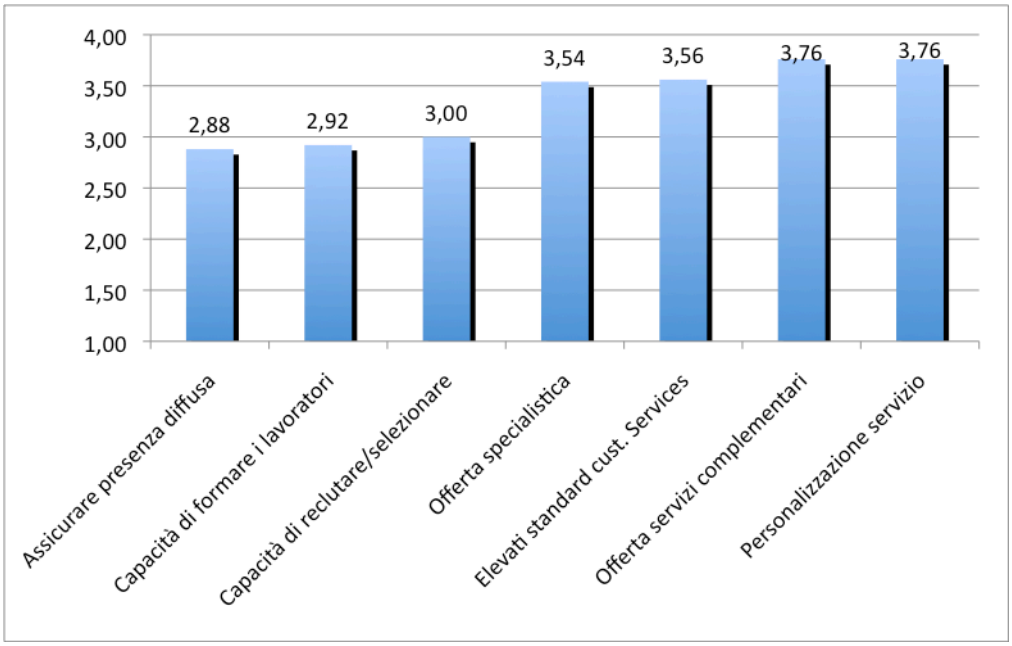


[1] Nel questionario è stata formulata una domanda che a ciascun fattore competitivo associava una scala di valori da 1 (poco importante) a 5 (molto importante); l'elaborazione è stata, quindi, compiuta associando alle risposte un diverso peso in funzione della scala stessa.

Chi è riuscito a diversificare i rischi con la presenza in più segmenti di mercato e con la possibilità di un portafoglio clienti ampio e articolato è riuscito ad ammortizzare meglio l'impatto del periodo di crisi. E' aumentata in maniera crescente dal 2004, anno della prima rilevazione, la capacità di concedere dilazioni di pagamento più lunghe, accompagnandole ad una maggiore capacità di ottenere credito dalle banche e ad una buona gestione dei flussi di cassa, che da sempre hanno rappresentato una criticità tipica di questo business.

I fattori competitivi ritenuti meno importanti (fig. 2.5) sono stati, invece, in coerenza con la precedente rilevazione, la presenza diffusa sul territorio (secondo la maggioranza la crisi si è sviluppata in maniera uniforme senza differenze particolari tra le diverse aree del paese), la capacità di formare i lavoratori e la capacità di reclutamento e selezione degli stessi.

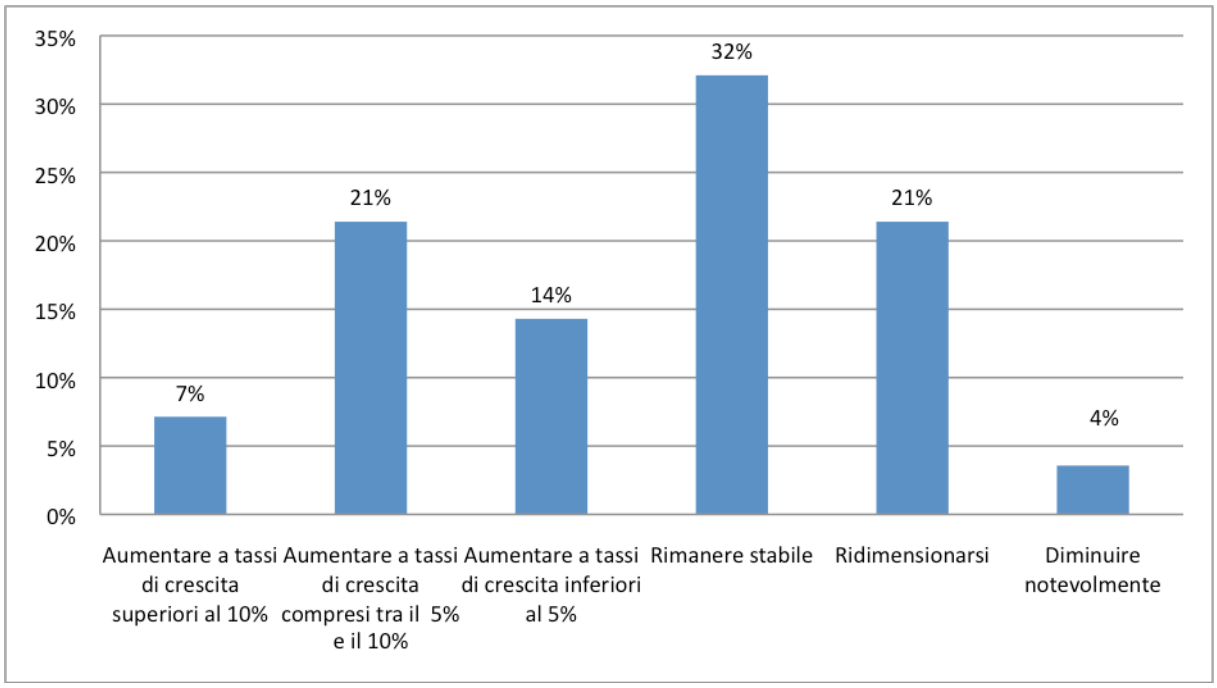
Figura 2.5 – I fattori competitivi nel periodo di crisi: i meno rilevanti (su una scala da 1 a 5)



2.2 Le prospettive di sviluppo nelle percezioni del management

Il presente paragrafo ha lo scopo di analizzare le prospettive di sviluppo del comparto sulla base delle previsioni formulate dal management delle agenzie attualmente operanti nel settore.
Dalla rielaborazione dei dati emerge un leggero ottimismo: il 42% dei manager pensa ad un aumento della domanda di somministrazione nel prossimo anno ed un manager su cinque ipotizza un tasso di incremento compreso tra il 5% e il 10%.
Analizzando l'evoluzione delle risposte dal 2004 ad oggi si rileva un ottimismo più o meno costante con un picco nel 2007, anno di transizione tra la crisi del 2003 e quella attuale iniziata a fine 2008.

Figura 2.6 – La tendenza della domanda di lavoro in somministrazione nell'arco del prossimo anno



C'è da sottolineare, infine, come solo nell'ultima indagine si registrano casi (4%) di forte pessimismo con previsioni di diminuzioni notevoli della domanda.

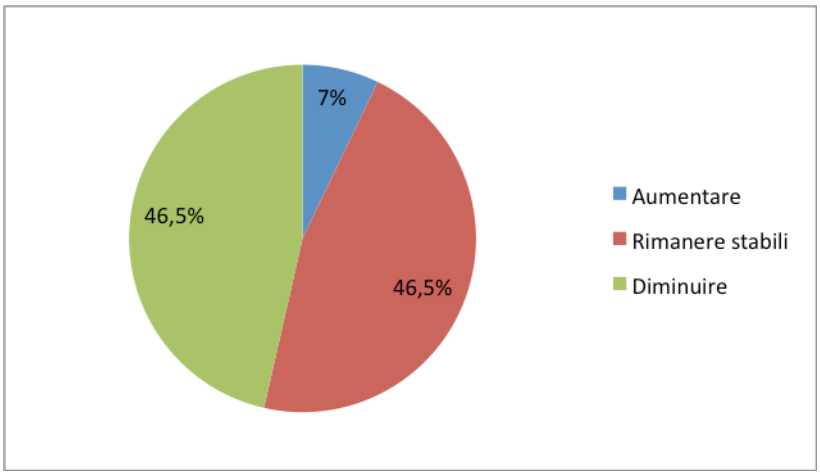
Tavola 2.1– L'evoluzione delle prospettive di crescita della domanda (valori %)

L'evoluzione della domanda	*2004*	*2007*	*2009*	*2012*
Aumenta a tassi superiori al 10%	12	33	20	7
Aumenta a tassi compresi fra il 5% e il 10%	64	52	47	21
Aumenta a tassi inferiori al 5%	6	11	15	14
Rimane stabile	15	4	12	32
Si ridimensiona	3	0	6	21
Diminuisce notevolmente	0	0	0	4
	100	*100*	*100*	*99**

* 1% nessuna risposta

Un limitato segnale di ottimismo, rispetto all'ultima rilevazione, si registra anche nell'analisi del *mark up* e dei tempi di pagamento. Rispetto al 2009 aumenta, infatti, la percentuale dei manager che ipotizzano un aumento dei *mark up* praticabili dalle agenzie (dal 6% del 2009 al 7% dell'attuale rilevazione); diminuisce anche la percentuale di coloro che prevedono un calo degli stessi (dal 51% al 46%).

Figura 2.7 – L'andamento dei mark up nel 2012



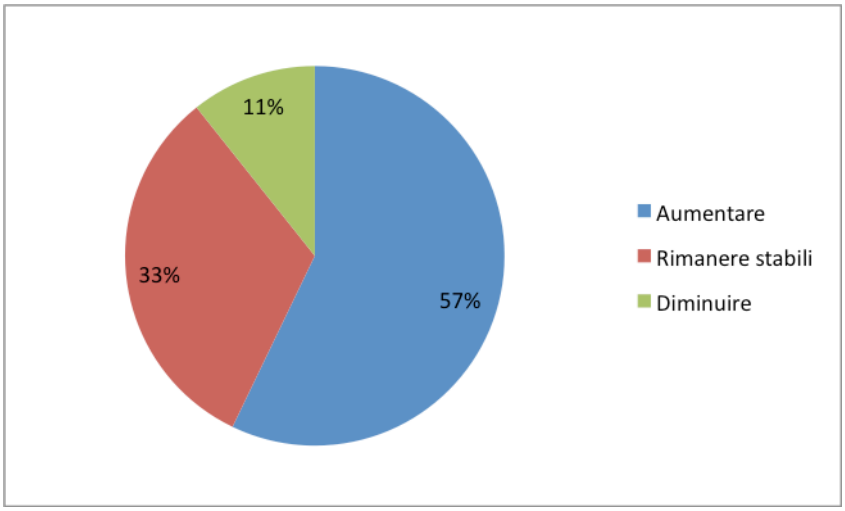
In termini evolutivi è da segnalare il dato del 2007, anno in cui solo il 26% del management ipotizzava una riduzione dei margini di guadagno sui contratti di somministrazione.

Tavola 2.2 – L'evoluzione nei mark up (valori %)

I mark up nel prossimo biennio/anno tenderanno	*2007*	*2009*	*2012*
Ad aumentare	11	6	7
A restare stabili	63	43	47
A diminuire	26	51	46
	100	*100*	*100*

Discorso analogo per i tempi di pagamento: nel 2009 solo il 3% ipotizzava una loro diminuzione a fronte dell'attuale 11%, anche se ancora rilevante è la percentuale dei pessimisti (aumento dei tempi di dilazione) che passa dal 56% al 57%.

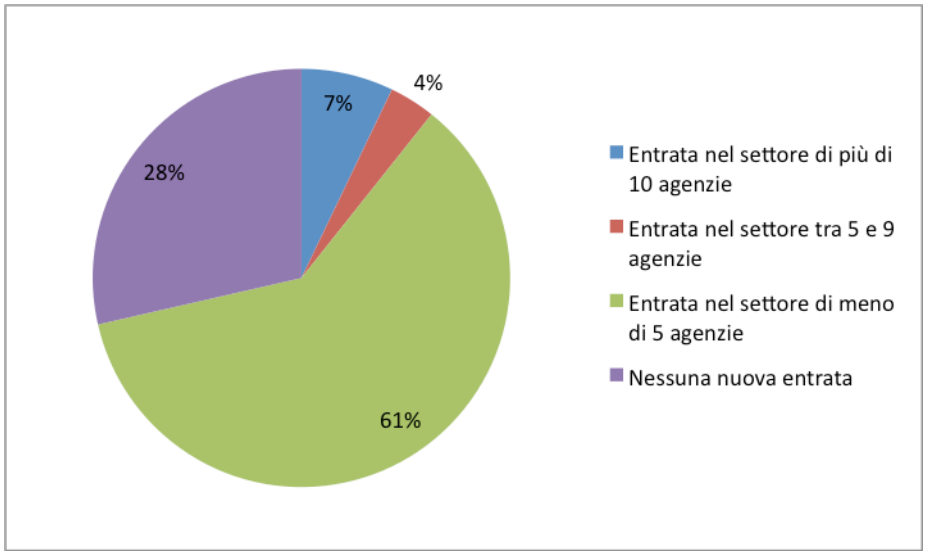
Figura 2.8 – La tendenza dei tempi di dilazione di pagamento



Le percezioni del management sull'evoluzione della struttura del comparto mostrano che gli intervistati prevedono, anche in quest'ultima rilevazione, una situazione di relativa stabilità. Un ulteriore anno di attesa in cui non si osserveranno particolari mutamenti rispetto alla situazione che si è venuta a creare nell'ultimo triennio.

Sul fronte dei nuovi ingressi il 61% degli intervistati prevede che i nuovi operatori che sceglieranno di entrare nel mercato saranno meno di 5; il 28% ritiene, invece, che nessuna nuova agenzia deciderà di entrare nel comparto. Aumenta, rispetto alla precedente indagine, la percentuale di coloro che ritengono probabile un considerevole aumento dei nuovi ingressi (dal 3% del 2009 al 7% dell'attuale rilevazione).

Figura 2.9 – L'andamento dei nuovi ingressi nel settore 2012



Rispetto agli altri anni il quadro attuale è fortemente cambiato. Nella rilevazione fatta nel corso del 2007, ad esempio, il management delle agenzie prevedeva un forte incremento di operatori (il 26% più di 10 agenzie, il 30% tra le 9 e le 5). Tali previsioni si sono verificate (dal 2008 al 2011 ben 22 nuovi ingressi) ma l'attuale non rosea situazione del mercato ha indotto gli intervistati a formulare previsioni più prudenti nel 2012. Tali percezioni sono sicuramente da correlare a quelle relative all'incremento della domanda (vd. sopra): solo il 28% prevede un aumento superiore al 5% contro il 67% del 2009.
Fortemente condizionate dall'avvento della crisi le previsioni del 2009: pochissimi erano i manager che ipotizzavano qualche nuova entrata (11% cumulato) a fronte di ben 11 nuovi ingressi nel biennio successivo.

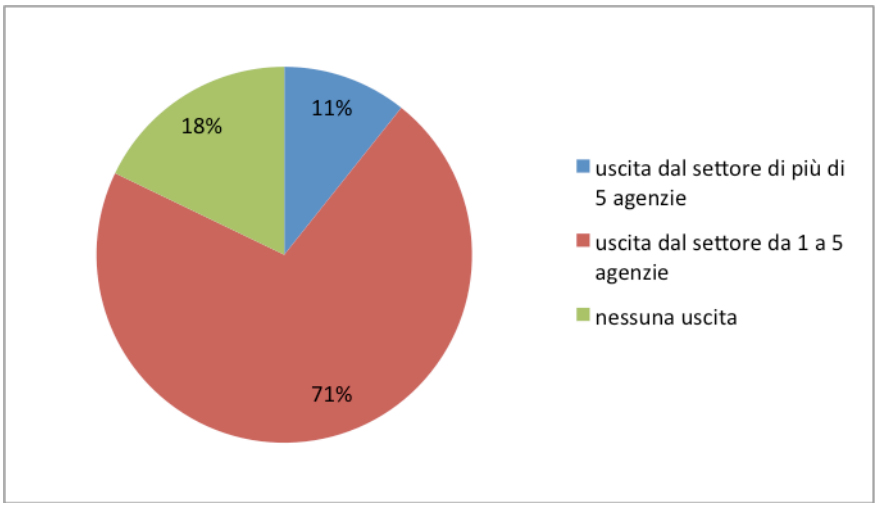
Tavola 2.3 – L'evoluzione dei nuovi ingressi nel comparto (valori %)

I nuovi ingressi	*2004*	*2007*	*2009*	*2012*
Entrata nel settore di più di 10 agenzie	12	26	3	7
Entrata nel settore tra 5 e 9 agenzie	-	30	8	4
Entrata nel settore di meno di 5 agenzie	76	41	49	61
Nessuna nuova entrata	12	3	40	28
	100	*100*	*100*	*100*

In prospettiva i manager delle agenzie prevedono un numero di cessazioni consistente: l'11% dei partecipanti all'indagine stima che usciranno dal settore più di 5 agenzie ed il 71% tra 1 e 5 operatori. Nel 2009 le previsioni erano più pessimiste con la maggioranza assoluta (56%) che ipotizzava una forte diminuzione nel numero degli operatori (uscita di più di 5 agenzie).
Tale previsione è coerente con il quadro complessivo prospettato; gli intervistati ritenevano e ritengono, infatti, che diversi operatori non riusciranno a resistere alla crisi in atto, soprattutto se il

mercato non dovesse ripartire con tassi di crescita molto consistenti (come percepito). Le stime prudenziali sul fronte dell'evoluzione della domanda anche in questo caso fanno, quindi, da contraltare con la previsione di un maggior numero di uscite dal comparto.

Figura 2.10 – L'andamento delle uscite dal settore 2012



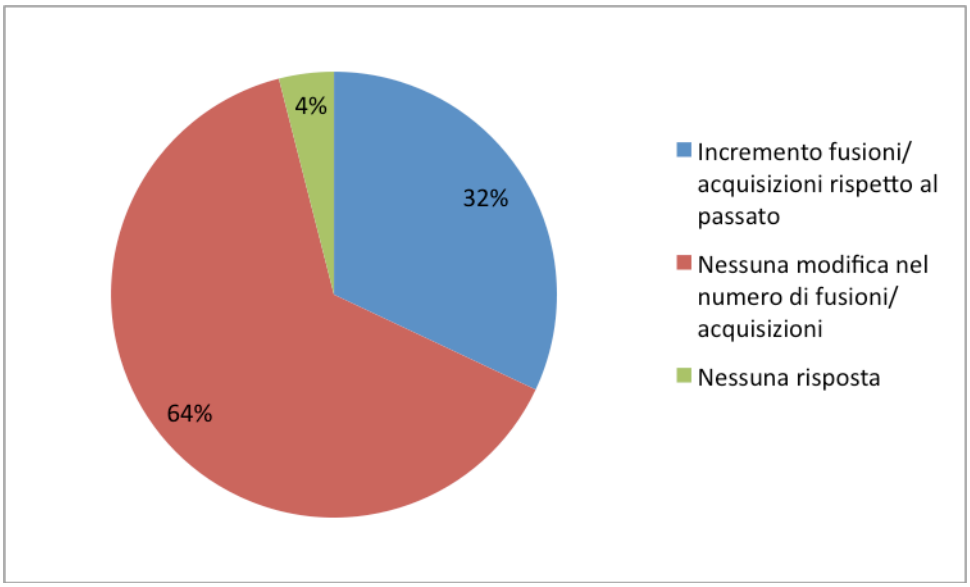
Il dato assume particolare significatività se messo a confronto con quelli rilevati nel corso delle precedenti indagini. Nel 2007, infatti, il 59% dei manager intervistati aveva previsto l'uscita di non più di 5 agenzie; nel 2009 siamo in presenza di indicazioni molto diverse e più pessimiste e nel 2012 si riallineano le opinioni a quelle del 2007. E'interessante evidenziare come le pessimistiche previsioni ipotizzate dai manager nel 2009 non si siano verificate. Il comparto nel suo insieme ha mostrato segni di solidità e quasi nullo è stato l'impatto della crisi sulla fuoriuscita di agenzie deboli dal mercato: solo tre dal 2009 su un totale di 15 dal lontano 2002.

Tavola 2.4 – L'evoluzione delle uscite dal comparto (valori %)

Le uscite dal comparto (%)	*2007*	*2009*	*2012*
Uscita dal settore di più di 5 agenzie	22	56	11
Uscita dal settore da 1 a 5 agenzie	59	29	71
Nessuna uscita	19	15	18
	100	*100*	*100*

Un altro dato estremamente significativo che emerge dall'indagine è quello relativo al fenomeno delle fusioni e delle acquisizioni. La maggioranza degli intervistati afferma, infatti, che il numero di fusioni e acquisizioni nel corso del prossimo anno non presenterà particolari mutamenti rispetto al passato; solo il 32% ritiene, invece, che il fenomeno sarà superiore rispetto al passato. Si ribaltano i risultati delle precedenti indagini che prevedevano maggiori operazioni di accorpamento tra gli operatori (ben il 70% dei manager nel 2009 ipotizzava un maggior numero di operazioni, e addirittura il 94% nel 2004).

Figura 2.11 – L'andamento del fenomeno delle fusioni/acquisizioni



Nella realtà, l'evoluzione del comparto ha mostrato una certa stabilità nel numero di acquisizioni/fusioni: dal 2004 sono state registrate 14 operazioni di accorpamento con una media piuttosto stabile e senza picchi particolari, anche se c'è da sottolineare come siano state numerose le agenzie monitorate per eventuali acquisizioni non andate a buon fine.

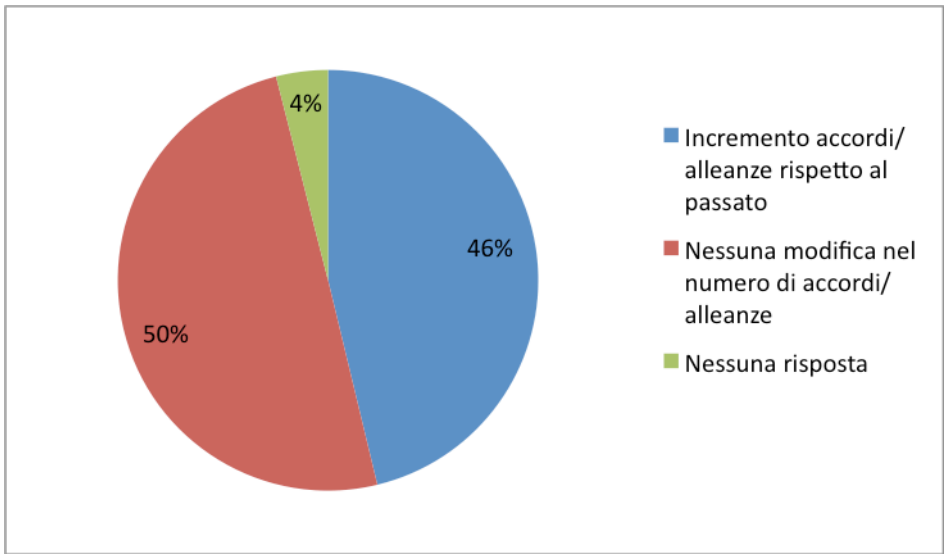
Tavola 2.5 – L'evoluzione del fenomeno delle fusioni/acquisizioni (valori %)

	2004	*2007*	*2009*	*2012*
Incremento fusioni/acquisizioni rispetto al passato	94	63	71	32
Nessuna modifica nel numero di fusioni/acquisizioni	6	37	29	64
	100	*100*	*100*	*96**

* 4% nessuna risposta

E' interessante, invece, evidenziare come, oltre alle tradizionali forme di acquisizione, inizia a farsi spazio già dal 2009 l'affitto del ramo d'azienda che consente alla società acquirente di non accollarsi la eventuale pesante situazione debitoria dell'agenzia acquisita.
Nel corso del 2012 è previsto, inoltre, un incremento del numero di accordi e di alleanze: il 46% degli intervistati afferma, infatti, che tale fenomeno sia in crescita; si rileva una diminuzione, comunque, rispetto al 70% della precedente indagine.

Figura 2.12 – L'andamento del fenomeno degli accordi/alleanze



L'incremento nel numero di accordi e alleanze, ipotizzato quasi da un manager su due, è spiegato con motivazioni molto simili a quelle portate per giustificare l'aumento previsto delle operazioni di fusioni: la ricerca di economie di scala, la necessità di ripartire il rischio per l'implementazione di particolari progetti e la possibilità di sfruttare risorse complementari.

Tavola 2.6 – L'evoluzione del fenomeno degli accordi/alleanze (valori %)

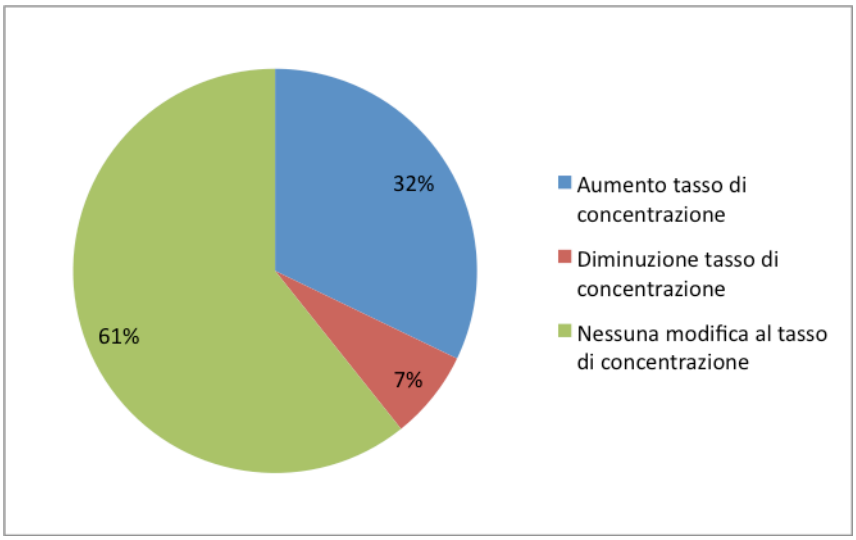
	2004	*2007*	*2009*	*2012*
Incremento accordi/alleanze rispetto al passato	50	48	70	46
Nessuna modifica nel numero di accordi/alleanze	50	52	30	50
	100	*100*	*100*	*96**

* 4% nessuna risposta

Fino ad oggi, infatti, lo strumento dell'accordo o dell'alleanza è stato poco utilizzato rispetto ai casi di acquisizione di una parte o dell'intero capitale sociale di un'agenzia o di fusione per unione e per incorporazione. È probabile che la percezione di un incremento al ricorso ad operazioni di questo tipo, da parte delle agenzie, sia dettato dal fatto che alleanze e accordi, ma anche associazioni temporanee di impresa, siano viste come dei mezzi (veloci e temporanei) per superare una situazione di crisi e incertezza, rafforzando la propria posizione competitiva, senza però apportare modifiche sostanziali alla composizione del capitale sociale e alle proprie organizzazioni.

Le risposte raccolte sull'evoluzione del tasso di concentrazione confermano che i manager delle agenzie non prevedono particolari trasformazioni all'interno del comparto. Il 61% circa degli intervistati ritiene, infatti, che il tasso di concentrazione del settore rimarrà inalterato, mentre solo il 32%% stima un incremento del tasso; da evidenziare, rispetto alla precedente rilevazione, un incremento di coloro che ipotizzano una diminuzione del tasso di concentrazione (7%).

Figura 2.13 – L'andamento del tasso di concentrazione del comparto



Dall'analisi effettuata sull'evoluzione del comparto dal 1998 ad oggi emerge come il tasso di concentrazione si sia notevolmente ridotto nel corso degli anni. Nei primi anni del comparto la concentrazione del settore era molto elevata (nel 2000 tre società controllavano circa il 60% del totale del mercato). Ma negli ultimi anni la concentrazione si è leggermente mitigata arrivando al 38% nel 2010. Resta comunque un comparto molto concentrato con i primi cinque operatori che fatturano nel 2010 il 51% del totale. Da segnalare comunque che la percezione comune, dal 2004 ad oggi, di un aumento o di nessuna modifica al tasso non trovi riscontro con quanto verificatosi nella realtà. Dal 2004 il livello di concentrazione cala costantemente, seppur senza sbalzi notevoli, sia considerando le prime tre società sia le prime cinque.

Tavola 2.7 – L'evoluzione del tasso di concentrazione del comparto (valori %)

	2004	*2007*	*2009*	*2012*
Aumento tasso di concentrazione	74	56	45	32
Diminuzione tasso di concentrazione	15	7	0	7
Nessuna modifica al tasso di concentrazione	11	36	55	61
	100	*99**	*100*	*100*

*1% nessuna risposta

2.3 - Le dinamiche evolutive nei comportamenti strategici ed organizzativi

Dalle dichiarazioni di intenti e da una serie di riflessioni fatte dal management in merito agli orientamenti strategici, competitivi e organizzativi che le agenzie attiveranno nel prossimo futuro emergono limitati segnali di ottimismo che, in particolare, sono rinvenibili anche quando viene loro chiesto di esprimersi circa le prospettive di crescita delle proprie agenzie.
Se nel 2007, quasi la totalità degli intervistati (il 96%) dichiarava l'intenzione di incrementare la propria quota di mercato nel business della somministrazione, oggi la situazione appare modificata. Diminuisce, infatti, la percentuale di manager che prevede di incrementare la quota di mercato (75%) e cresce, in maniera non trascurabile rispetto al 2007, la percentuale di chi presume di puntare sul mantenimento della quota attualmente posseduta. Ciò denota

sicuramente un atteggiamento più cauto e una maggiore incertezza nelle strategie da implementare nel prossimo futuro. In sostanza si replicano nel 2012 le stesse percezioni del 2009.

Figura 2.14 – Gli obiettivi delle agenzie

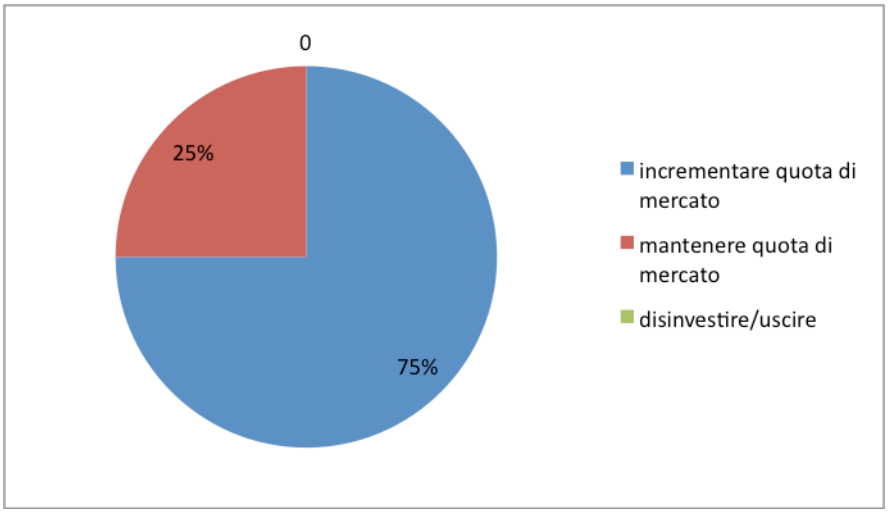


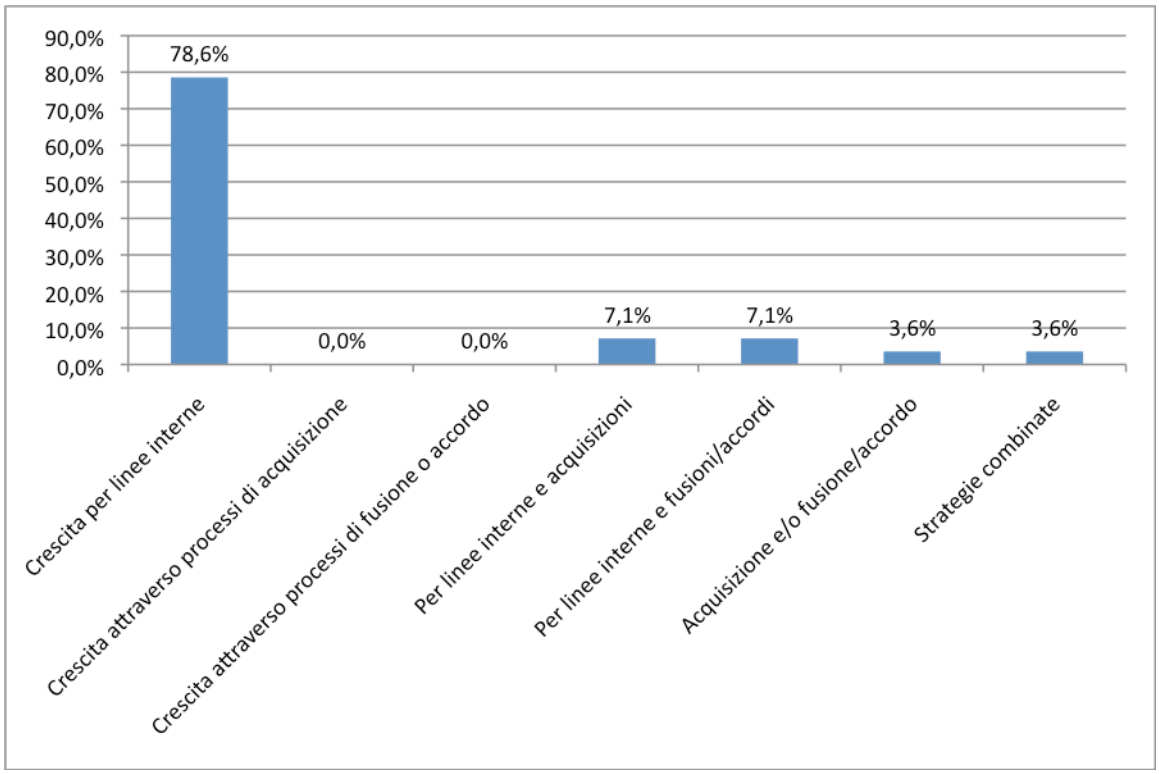
Tavola 2.8 – Gli obiettivi delle agenzie (valori %)

	2004	*2007*	*2009*	*2012*
Incrementare quota di mercato in somministrazione	89	96	74	75
Mantenere quota di mercato in somministrazione	11	4	26	25
Disinvestire/uscire dalla somministrazione	0	0	0	0
	100	*100*	*100*	*100*

Per incrementare o mantenere la propria quota di mercato le agenzie utilizzeranno prevalentemente strategie di sviluppo per crescita interna (78,6%); il 14,2% delle agenzie pensa di utilizzare in modo combinato la strategia della crescita interna e le acquisizioni/accordi, una percentuale molto marginale, invece, punta esclusivamente alle fusioni/accordi e alle acquisizioni (3,6%).

Questa tendenza appare più evidente raffrontando i risultati dell'indagine con le rilevazioni effettuate nel 2004 e nel 2007. Dal confronto emerge, infatti, che la percentuale di agenzie che afferma che utilizzerà in modo esclusivo la crescita per linee esterne e gli accordi si azzera; cresce, invece, notevolmente il numero delle agenzie che affermano di ricorrere esclusivamente a processi di crescita interna.

Figura 2.15 – Le modalità di attuazione della strategia aziendale



In linea generale emerge un quadro in cui si prevede (rispetto al 2004 e al 2007) un incremento combinato di operazioni di acquisizione, fusione e di accordi, ma pochi sono poi gli intervistati che immaginano di seguire tale strategia con la propria agenzia.

Tavola 2.9 – Le strategie di sviluppo delle agenzie

	2004	*2007*	*2009*	*2012*
Crescita per linee interne	61	67	64	79
Crescita attraverso processi di acquisizione	31	26	3	0
Crescita attraverso processi di fusione o accordo	25	18	6	0
Utilizzo combinato di più strategie	0	0	27	21
	100	100	100	100

Un dato in apparente controtendenza rispetto al quadro di moderato ottimismo è legato alle strategie di copertura territoriale; nonostante le previsioni di crescita non siano, a detta degli stessi intervistati, molto rosee, il 58% delle agenzie partecipanti all'indagine dichiara l'intenzione di incrementare nel prossimo anno il numero di filiali ed il 39% anche attraverso processi di espansione territoriale.
Se si confronta il dato rilevato nel 2012 con quelli delle indagini del 2004 e del 2007, invece, è possibile evidenziare, anche su questo fronte, l'atteggiamento prudente di cui si è già parlato.
Nel 2007, ad esempio l'incremento del numero di filiali era prospettato dal 92% dei manager (contro il 57% del 2012); nel 2009, invece, il 50% dei manager si aspettava che non ci sarebbe stata nessuna modifica al numero di filiali (contro l'attuale 36%). Il 7% degli intervistati, infine, prevede una riduzione del numero di filiali, ipotesi non presa in considerazione da nessuno degli intervistati sia nel 2004 sia nel 2007 e dal 6% nel 2009.

Figura 2.16 – La strategia di presenza territoriale: le filiali

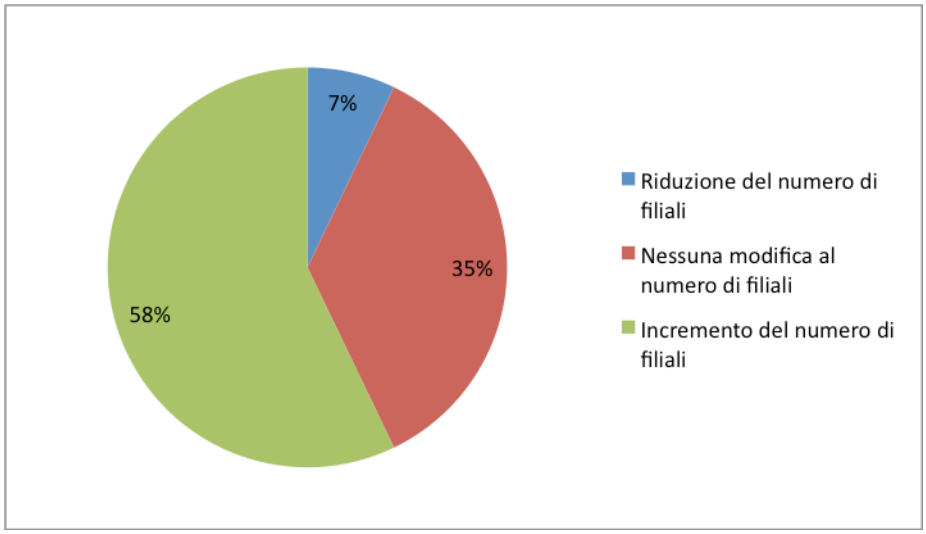
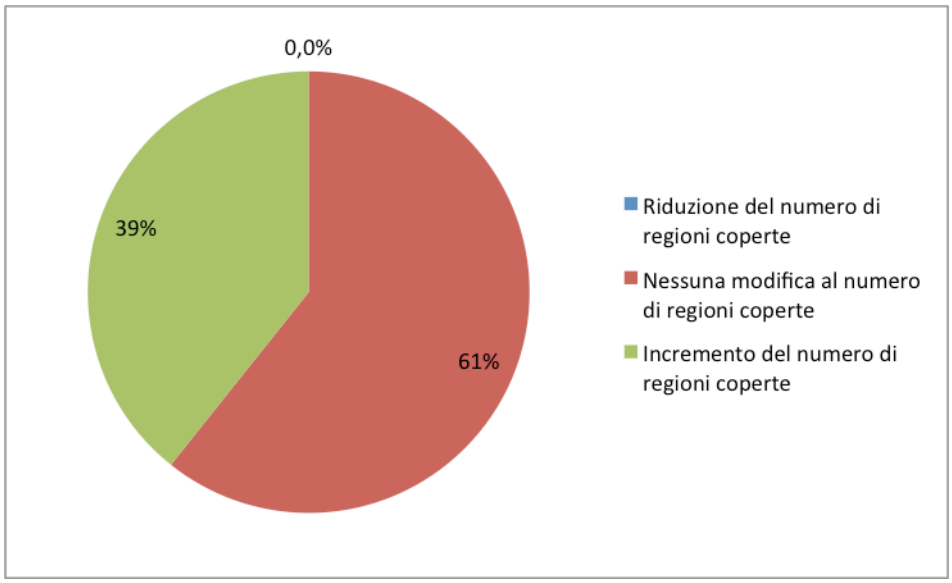


Figura 2.17 – La strategia di presenza regionale: le regioni coperte



E' interessante sottolineare come negli ultimi anni si sia assistito anche a fenomeni di accorpamenti di più filiali nella stessa area o al mantenimento fittizio di filiali in realtà chiuse ma che trasferivano le "chiamate" e gestivano i clienti in filiali prossime dal punto di vista geografico.
Rispetto al 2004 e al 2007 aumenta la percentuale dei manager che prospettano di non aumentare il numero delle regioni coperte (61%) lasciando la situazione immutata, ma con un lieve calo rispetto ai valori del 2009 (68%).

Tavola 2.10 – L'evoluzione della strategia di presenza territoriale: il numero di filiali (valori %)

	2004	*2007*	*2009*	*2012*
Riduzione del numero di filiali	0	0	6	7
Nessuna modifica al numero di filiali	20	8	50	35
Incremento del numero di filiali	80	92	44	58
	100	*100*	*100*	*100*

Tavola 2.11 – L'evoluzione della strategia di copertura regionale: le regioni coperte (valori %)

	2004	*2007*	*2009*	*2012*
Riduzione del numero di regioni coperte	0	0	0	0
Nessuna modifica al numero di regioni coperte	46	22	68	61
Incremento del numero di regioni coperte	54	78	32	39
	100	*100*	*100*	*100*

Un ulteriore elemento che evidenzia la situazione critica attraversata dal comparto è legato alle prospettive di ingresso nel mercato borsistico nazionale. Questa ipotesi fino al 2007 non era stata perseguita da nessuna agenzia; tuttavia, come è possibile osservare nella tavola che segue, l'opzione della quotazione era ipotizzata da circa il 37% delle agenzie partecipanti all'indagine. Oggi questa eventualità crolla e solo il 4% afferma di valutare tale intenzione. Tale dato conferma le previsioni del 2009 a testimonianza della costante percezione della situazione critica in cui versa il comparto, l'economia in generale e il mercato borsistico in particolare.

Tavola 2.12 – La quotazione in borsa (valori %)

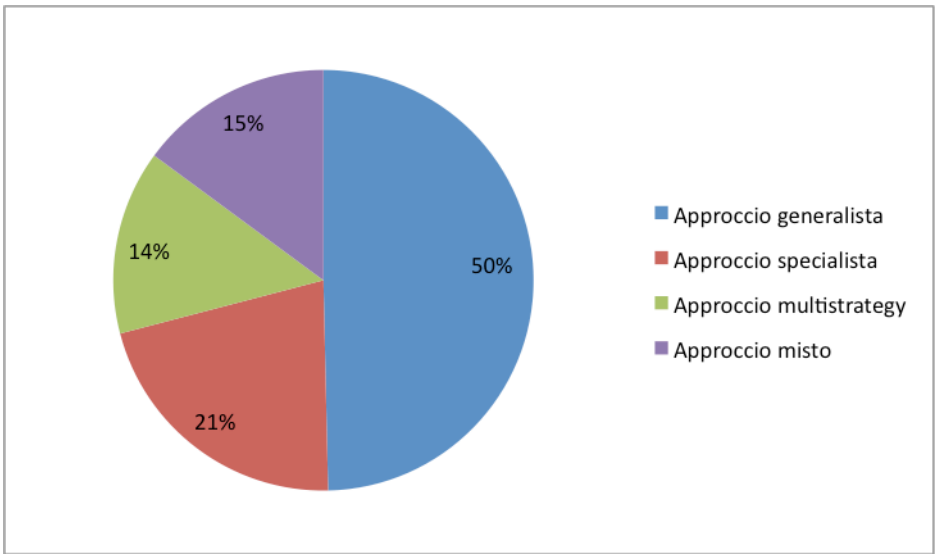
	2007	*2009*	*2012*
Si	37	3	4
No	52	90	85
Non risponde	11	7	11
	100	*100*	*100*

L'evoluzione relativa al tipo di approccio strategico che le agenzie tenderanno a privilegiare, nel corso dei prossimi anni, rappresenta un tema molto interessante per cogliere l'evoluzione del comparto.
In generale le agenzie possono seguire tre tipi di approcci strategici:

- l'approccio generalista/indifferenziato, caratterizzato dalla scelta di servire in modo indifferenziato le imprese operanti in tutti i settori di attività;
- l'approccio specialista/focalizzato, caratterizzato dalla scelta di servire in modo focalizzato un particolare segmento di imprese;
- l'approccio *multistrategy*, caratterizzato dalla scelta di affiancare ad una struttura che serve il mercato in modo indifferenziato, una serie di divisioni specialistiche che servono in modo focalizzato particolari segmenti di mercato.

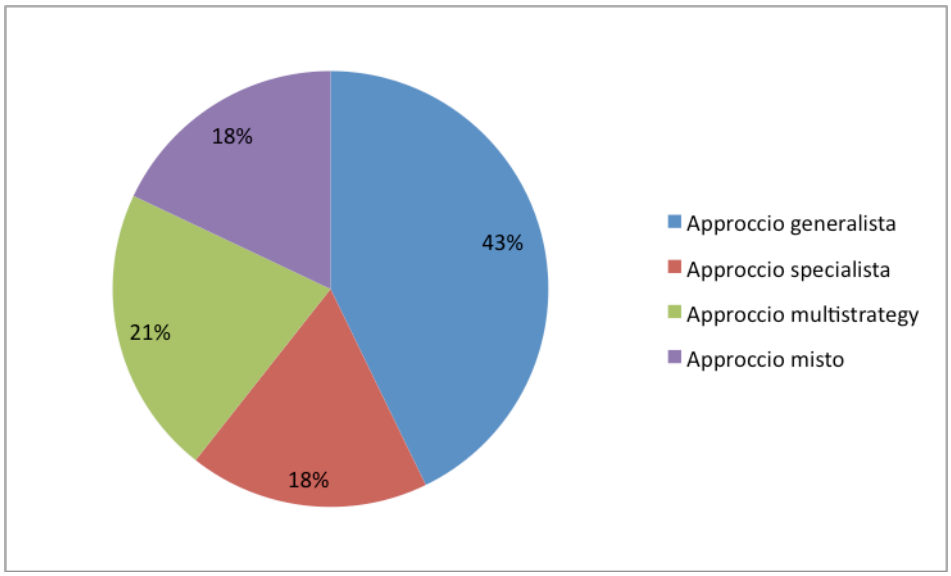
Tra le agenzie che hanno partecipato all'indagine, il 50% afferma di adottare l'approccio generalista, il 14% l'approccio *multistrategy* e solo il 21% l'approccio specialista. Si tratta, ovviamente, di percentuali che non rappresentano l'universo in quanto il campione dei partecipanti all'indagine non è rappresentativo e varia nel corso degli anni di rilevazione.
La rilevazione del tipo di approccio al mercato seguito oggi dalle agenzie che hanno partecipato all'indagine, consente, però, di rilevare i possibili andamenti futuri.

Figura 2.18 – L'approccio al mercato oggi (valori %)



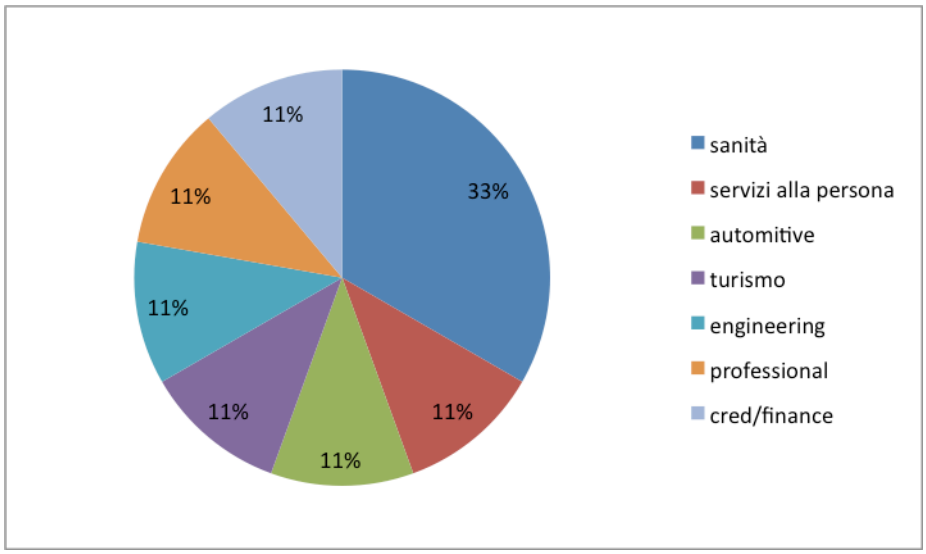
Alla domanda sull'approccio al mercato che intendono adottare in futuro, i manager intervistati mostrano una propensione a ridurre la preferenza nei confronti dell'approccio generalista (dal 50% al 43%) e specialista (dal 21% al 18%). Cresce, invece, l'interesse nei confronti dell'approccio *multistrategy* (dal 14% al 21%) e di quello misto (dal 15% al 18%).

Figura 2.19 – L'approccio al mercato in futuro (valori %)



Il settore della sanità si presenta come il terreno più fertile dove concentrare competenze, know how e risorse. Il 33% (27% nella rilevazione del 2009) degli intervistati intende, infatti, specializzare la propria attività nel settore sanitario (e in gran parte per il personale infermieristico), attraverso la costituzione di divisioni o *business line* ad hoc. Analogo interesse si dimostra per il settore correlato dei servizi alla persona.

Figura 2.20 – I settori di specializzazione (valori %)



In merito alla diversificazione dei servizi offerti si rileva uno spiccato interesse all'ampliamento dei servizi di outsourcing/appalto, outplacement e collocamento/mediazione. I servizi di reclutamento e selezione e quelli legati alla formazione sono già oggi offerti dalla stragrande maggioranza delle agenzie (la quasi totalità nel primo caso). I valori si riallineano alla rilevazione effettuata nel 2004, anche se c'è da sottolineare come, nel corso di questi anni, non sia cambiata la percentuale dei ricavi da altri servizi che si attesta sempre attorno al 3% a livello di comparto generale. All'entusiasmo delle dichiarazioni d'intenti, pertanto, in questi anni non sono seguiti atti conseguenti e, al momento, i servizi aggiuntivi continuano a rimanere nei fatti abbastanza marginali.

Tavola 2.13 – L'offerta di altri servizi (valori %)

	Oggi	*Futuro*	*Δ*
Reclutamento e selezione	96	93	-3
Formazione	78	74	-4
Outsourcing / Appalto	41	67	+26
Outplacement	33	57	+24
Collocamento / Mediazione	37	52	+15

Tavola 2.14 – L'evoluzione dell'interesse nei confronti dei servizi aggiuntivi (valori %)

	2004	*2007*	*2009*	*2011*
Reclutamento e selezione	94	83	90	93
Formazione	94	62	87	74
Outsourcing	60	45	45	67
Staff leasing	86	41	-	-
Outplacement	51	41	61	57
Collocamento / Mediazione	60	25	42	52

La propensione all'internazionalizzazione delle agenzie per il lavoro mostra lievi segnali di crescita, solo il 14% degli intervistati (a fronte del 26% del 2009) dichiara di volere espandere l'attività in altri paesi nel prossimo biennio. Tra i paesi menzionati sono da segnalare il Brasile, gli Stati Uniti, la Colombia, la Romania e la Serbia.

C'è da rilevare che le agenzie guardano all'internazionalizzazione anche come possibilità di investire in azioni capaci di compensare il cosiddetto *brain drain*, ossia l'impoverimento di sistemi di alcuni paesi (come quello sanitario, ad esempio) dai quali provengono determinate figure professionali.
Attualmente, le agenzie continuano a ritenere l'espansione all'estero un'ottima opportunità, soprattutto per reclutare figure professionali di medio-alto livello e di giovane età, difficilmente reperibili sul territorio nazionale (ad esempio gli infermieri). Secondo una recente indagine del CNEL tra il 2007 e il 2010 sono arrivati in Italia lavoratori rumeni (5.125), spagnoli (1.306) e tedeschi (1.030). In genere, la loro qualifica è medio-bassa e la maggior parte sono infermieri (6.531); logicamente non tutti sono stati assunti in somministrazione.

Tavola 2.15 – Le ipotesi di espansione all'estero delle agenzie (valori %)

	2012
Si	14
No	82
Non risponde	4
	100

2.4 – Il livello di fiducia sulle prospettive del settore

Rispetto alle precedenti indagini, quest'anno si è voluto calcolare un indicatore sintetico della fiducia e del livello di ottimismo del management delle agenzie sulle prospettive di crescita e sullo stato di salute del comparto.
L'indicatore sintetico è stato calcolato con un algoritmo che ha preso in considerazione le domande del questionario sulle prospettive future, ponderando le risposte in funzione del minore/maggiore ottimismo delle alternative poste.
Sono state analizzate le percezioni relative a:

1. l'evoluzione delle prospettive di crescita della domanda;
2. l'evoluzione dei *mark up*;
3. l'evoluzione dei nuovi ingressi nel comparto;
4. l'evoluzione delle uscite dal comparto;
5. gli obiettivi di crescita o di disinvestimento delle agenzie;
6. l'evoluzione delle strategie di espansione in termini di regioni coperte;
7. l'evoluzione delle strategie di espansione in termini di filiali.

I risultati sono presentati nella seguente tavola. Dall'indice di fiducia emerge un sostanziale calo dell'ottimismo nel corso degli ultimi 8 anni, con un brusco sbalzo all'indietro rispetto alla rilevazione del 2007 e un notevolissimo decremento rispetto all'elevato ottimismo del 2004.

Tavola 2.16 – La fiducia del management delle agenzie

	2004	2007	2009	2012
Indice di fiducia del comparto	0,80	0,73	0,54	0,54

Valore massimo dell'indice uguale a 1

L'indice di fiducia rispecchia in pieno l'evoluzione del comparto negli ultimi anni e le osservazioni qualitative rilevate nel corso delle interviste. Nel 2004 era forte l'ottimismo legato principalmente alla ripesa veloce del comparto a seguito della crisi del 2003. Leggermente in calo l'indicatore nel 2007 a testimonianza di un periodo in cui nessuno ipotizzava l'arrivo di una crisi congiunturale in un prossimo futuro.
Da un'analisi puntuale delle singole risposte su cui è stato costruito l'indicatore emerge una situazione bivalente: da un lato le prospettive legate alla crescita del settore nel suo insieme (prime quattro domande) non sono per niente ottimiste, dall'altro le strategie che le singole agenzie intendono perseguire (ultime tre domande) sono ispirate a logiche di crescita e si rileva anche un incremento rispetto alla rilevazione del 2009. Più coerenti nell'insieme erano invece le risposte nelle prime due rilevazioni.

Tavola 2.17 – La fiducia del management delle agenzie sull'evoluzione del comparto

	2004	2007	2009	2012
Indice di fiducia del comparto	0,56	0,54	0,36	0,32

Valore massimo dell'indice uguale a 1

Tavola 2.18 – La fiducia del management delle agenzie sulle strategie da perseguire

	2004	2007	2009	2012
Indice di fiducia del comparto	0,96	0,99	0,78	0,83

Valore massimo dell'indice uguale a 1

Capitolo 3 - Lavoratori in somministrazione a tempo indeterminato: il punto di vista delle agenzie·

3.1 - Introduzione

Il dibattito sul tema della precarietà del lavoro continua ad essere fortemente condizionato da posizioni preconcette e ideologiche, ma la realtà corre veloce e si aprono scenari che evidenziano situazioni inattese e sorprendenti.
Un segnale di mutamento che evidenzia quanto la realtà sia complessa, articolata e frastagliata viene dalle agenzie per il lavoro italiane (meglio note come agenzie di lavoro interinale). Questi nuovi operatori del mercato del lavoro, presenti in Italia da oltre 10 anni, considerati da più parti il simbolo della precarietà, hanno sorprendentemente iniziato ad assumere lavoratori a tempo indeterminato.
Sono circa 7.000 i lavoratori in somministrazione che oggi lavorano per conto delle Agenzie per il lavoro con un contratto a tempo indeterminato (fonte Ebitemp), nel 2006 erano solo 1.200 (fonte Ebiref).
Queste persone si trovano nella particolare condizione di non avere un luogo di lavoro fisso, ma hanno la sicurezza di un contratto di lavoro a tempo indeterminato con l'agenzia. Questi lavoratori, dunque, hanno gli stessi diritti di un qualsiasi dipendente assunto a tempo indeterminato e sono pagati dall'agenzia, anche nei casi in cui quest'ultima non sia in grado di trovare un'impresa in cui inviarli in missione.
La scelta di assumere lavoratori in somministrazione a tempo indeterminato rappresenta un segnale di cambiamento rilevante soprattutto perché il fenomeno, nonostante sia quantitativamente ancora poco significativo, riguarda numerose agenzie italiane. In alcuni casi si tratta di operazioni sporadiche ed episodiche legate a casi particolari, in altri casi, invece, rappresenta per le agenzie italiane una possibile opzione strategica per innovare e differenziarsi rispetto alla concorrenza e guadagnare nuovi spazi di mercato.
Chi sono i quasi 7.000 lavoratori in somministrazione assunti a tempo indeterminato dalle agenzie? Quali sono le figure professionali più frequenti e quale è la durata media delle missioni di tali lavoratori? Come vengono selezionati? Quali sono i percorsi formativi a cui accedono? Come cambia il livello di performance di un lavoratore nel passaggio da tempo determinato a indeterminato? In che modo sono incentivati dalle agenzie per il lavoro? Esistono percorsi di carriera costruiti *ad hoc* per queste figure? In mancanza di occasioni di lavoro è possibile intraprendere percorsi di selezione in uscita?
Sono tante le domande che emergono ragionando sul fenomeno dei lavoratori in somministrazione assunti a tempo indeterminato: quesiti che riguardano le caratteristiche di questi lavoratori e questioni che, invece, attengono alle modalità di gestione di tali figure professionali all'interno dell'organizzazione di un'agenzia.
L'obiettivo di questo di questo capitolo è di provare ad approfondire il fenomeno, descrivendo:

- il quadro normativo di riferimento;
- la particolare relazione triangolare che si viene a creare tra agenzia, lavoratore e utilizzatore;
- la consistenza quantitativa;
- le caratteristiche principali (settori e profili di riferimento, numero medio di missioni annue, rilevanza dell'indennità di disponibilità, ecc.)

· Il presente capitolo è stato curato da Stefano Consiglio

- le motivazioni che spingono le agenzie ad assumere a tempo indeterminato;
- le modalità di gestione di tali lavoratori.

Per la realizzazione di questa parte del rapporto è stata condotta un'indagine che ha coinvolto le 17 agenzie italiane che, al 31 dicembre 2011, avevano in organico almeno 100 lavoratori in somministrazione a tempo indeterminato[1]. A tali agenzie è stato inviato un questionario strutturato ed è stata chiesta la disponibilità a realizzare un'intervista telefonica.
Le agenzie che hanno risposto al questionario sono state 13 (tra cui OpenjobMetis) e tra queste tutte le agenzie con in organico il maggior numero di lavoratori (Adecco, Manpower, Obiettivo Lavoro, Manutencoop, GiGroup, OpenjobMetis, Quanta, Gruppo VitaSerena, Lavorint, Umana, Randstad, Job Camere, Injob). Il tasso di risposta è stato molto alto e pari al 76%.
Per approfondire alcuni aspetti del questionario sono state inoltre realizzate sette interviste ai responsabili delle agenzie che curano questo particolare settore di attività (Adecco, Manutencoop, GiGroup, Quanta, Lavorint, Randstad, Injob).
Il paragrafo sulla consistenza quantitativa del comparto è stato realizzato grazie ai dati messi a disposizione da Ebiref (nel corso del 2007) e da Formatemp.

3.2 L'inquadramento normativo e contrattuale

La possibilità per l'agenzia di assumere a tempo indeterminato il lavoratore nella fase di costituzione del campo delle agenzie per il lavoro (1993-1996) è stato uno dei cavalli di battaglia delle organizzazioni sindacali. Lo scontro sullo *status* del lavoratore ha rappresentato una delle tematiche che ha rallentato il processo di adozione del lavoro interinale in Italia[2]. Le organizzazioni sindacali e alcune parti politiche spingevano affinché le agenzie assumessero i lavoratori esclusivamente con contratti a tempo indeterminato, mentre le aspiranti società di fornitura di lavoro temporaneo vedevano, in tale ipotesi, il rischio di snaturare l'essenza del fenomeno trasformandolo in uno strumento di assistenza piuttosto che di flessibilità.
La previsione di un fondo per la formazione dei lavoratori interinali ha rappresentato uno dei punti di mediazione che ha consentito di raggiungere un accordo tra le parti e la nascita del lavoro interinale in Italia con l'approvazione del cosiddetto "Pacchetto Treu" (legge 196/97).
La normativa all'articolo 22 comma 3 prevede che i lavoratori assunti con contratto a tempo indeterminato, per i periodi in cui non prestano attività presso aziende utilizzatrici, restano a disposizione dell'Agenzia e hanno diritto a percepire, a titolo di indennità mensile di disponibilità, la somma di 700 (settecento) euro al lordo delle ritenute di legge, comprensiva del TFR; tale indennità è divisibile in quote orarie ed è proporzionalmente ridotta in caso di assegnazione ad attività lavorativa a tempo parziale anche presso l'agenzia[3].
Durante il periodo di disponibilità il lavoratore deve garantire la sua reperibilità, deve essere cioè in grado di iniziare il lavoro dopo 12 ore dall'eventuale chiamata da parte dell'agenzia; non può, inoltre, prestare alcuna attività per altre ApL ed è tenuto al rispetto degli obblighi di fedeltà e di non concorrenza di cui agli artt. 2105 e 2106 c.c. (articolo 27 del CCNL).

[1] In realtà le agenzie che al 31 dicembre 2011 avevano più di 100 addetti erano 18, ma poiché due di queste (Openjob e Metis) il 1 gennaio 2012 si sono fuse, l'indagine si è concentrata su 17 interlocutori.
[2] Per approfondimenti si veda Consiglio S., Moschera L., "Le società di fornitura di lavoro temporaneo in Italia" Franco Angeli, Milano, 2001, pag. 41 e 42.
[3] Articolo 27, comma 1, CCNL Somministrati 2009.

La mancanza di occasioni di lavoro per il lavoratore in somministrazione assunto a tempo indeterminato rappresenta il principale fattore di rischio per le agenzie per il lavoro ed il motivo che ha limitato la diffusione del fenomeno.
Il contratto di lavoro di categoria ha previsto una procedura da seguire in tutti quei casi in cui l'ApL si trova nella situazione di non potere più mantenere alle proprie dipendenze il lavoratore assunto a tempo indeterminato per mancanza di occasioni di lavoro, con una anzianità di servizio del lavoratore interessato di almeno 30 settimane, comprensive di eventuali periodi di disponibilità[4].
In questi casi, così come prescrive l'articolo 23bis del contratto: "l'agenzia è tenuta ad informare preventivamente le rappresentanze sindacali nazionali d'agenzia nonché le organizzazioni sindacali dei lavoratori a livello territoriale e/o nazionale e a promuovere, nell'arco di 15 giorni, tramite un incontro con le stesse, l'attivazione della procedura di confronto sindacale. Tale procedura, volta a favorire nuove opportunità di lavoro, è finalizzata alla definizione di un accordo per la promozione di politiche attive idonee a favorire percorsi di riqualificazione e continuità occupazionale, per una durata di 6 mesi, o 7 mesi per i lavoratori con più di 50 anni di età".
Durante tale periodo i lavoratori coinvolti hanno diritto ad una indennità di disponibilità i cui oneri sono coperti per il 60% dall'ApL e per il restante 40% dalla gestione bilaterale. In caso di accordo sindacale intervenuto nell'arco dei primi 3 mesi, a far data dall'inizio della procedura, l'onere della disponibilità è coperta con percentuali invertite tra agenzie (40%) e Enti bilaterali (60%).
Se al termine di tale periodo permane lo stato di inoccupabilità, l'agenzia ha la possibilità di procedere alla risoluzione del rapporto di lavoro per giustificato motivo oggettivo con pagamento dell'indennità di mancato preavviso.
Il contratto collettivo nazionale di lavoro per la categoria delle agenzie di somministrazione, firmato il 24 luglio 2008, ha rappresentato un importante spartiacque per la regolazione del fenomeno dei lavoratori in somministrazione a tempo indeterminato poiché ha identificato una serie di fattispecie in cui le agenzie sono tenute ad assumere i lavoratori in somministrazione a tempo indeterminato.
In particolare, l'articolo 43 del contratto nazionale di lavoro prevede che un lavoratore assunto con contratto di somministrazione a tempo determinato ha diritto ad essere assunto dall'agenzia, con un nuovo contratto a tempo indeterminato, qualora abbia prestato attività lavorativa presso diverse imprese utilizzatrici, in esecuzione di due o più contratti di lavoro in somministrazione stipulati con la medesima agenzia, per un periodo complessivo pari a 42 mesi anche non consecutivi (articolo 43, comma 2).
Nel caso in cui il lavoratore presti attività di lavoro in favore della stessa agenzia, in esecuzione di un unico contratto di somministrazione eventualmente prorogato con la stessa impresa utilizzatrice, il periodo di 42 mesi, di cui al secondo comma, è ridotto a 36 mesi (articolo 43, comma 4).
Il contratto prevede, inoltre, anche una serie di misure che incentivano l'assunzione di lavoratori in somministrazione a tempo indeterminato; nell'articolo 43 comma 1 si dice, infatti, che: "Qualora l'assunzione a tempo indeterminato avvenga *ab initio* o nell'arco dei primi 21 mesi di lavoro, alle ApL sarà riconosciuto un contributo pari ad 1/3 dell'indennità di disponibilità per 3 mesi in ragione di anno e fino alla concorrenza dei 42 mesi di anzianità previsti nel successivo punto 2. Per tali incentivi saranno utilizzate le risorse provenienti dai residui della gestione EBITEMP. A titolo di ulteriore incentivo, quota parte della contribuzione attualmente destinata al fondo di sostegno al reddito, istituito presso EBIREF, sarà utilizzata per la formazione professionale".

[4] CCNL, articolo 23bis.

3.3 - La matrice delle relazioni agenzia - lavoratore - utilizzatore

L'assunzione di lavoratori in somministrazione a tempo indeterminato da parte delle agenzie rappresenta un fenomeno particolare nel panorama del mercato del lavoro italiano. Le agenzie per il lavoro, infatti, una volta siglato un contratto di somministrazione con un'impresa utilizzatrice, stipulano, generalmente, un contratto di lavoro con il lavoratore la cui durata è pari a quella fissata nel contratto tra agenzia e impresa utilizzatrice.
Prima di approfondire i motivi che spingono le agenzie ad adottare tale forma d'impiego è necessario chiarire le caratteristiche di base del fenomeno evidenziando, in particolare, la differenza tra somministrazione a tempo indeterminato (*staff leasing*) e assunzione di lavoratori in somministrazione a tempo indeterminato. Spesso, infatti, si ritiene erroneamente che l'assunzione a tempo indeterminato di lavoratori da parte di un'agenzia si verifica laddove si stipula un contratto di *staff leasing*.
Per chiarire tale aspetto è fondamentale ricordare che il lavoro interinale è caratterizzato da un contratto "triangolare" mediante il quale un'agenzia per il lavoro pone uno o più lavoratori in somministrazione, da essa assunto/i con un contratto a tempo determinato o indeterminato, a disposizione di un'altra azienda (l'impresa utilizzatrice). La normativa italiana, con l'approvazione del decreto 276/2003, ha previsto che il contratto di somministrazione di lavoro possa essere a tempo indeterminato (*staff leasing*) limitandone, però, il campo di applicazione ad alcuni specifici ambiti[5]. Tale opzione è stata abrogata dal Governo Prodi, con la legge n. 247/2007, e successivamente reintrodotta grazie all'articolo 2, comma 143, della legge finanziaria 2010.
Il rapporto triangolare che caratterizza questa particolare modalità di gestione della transazione di lavoro è configurabile come una forma intermedia tra mercato e gerarchia poiché il lavoratore, anche se assunto dall'agenzia per il lavoro, è inserito all'interno della struttura organizzativa e risponde gerarchicamente al management dell'impresa utilizzatrice.
Le relazioni tra agenzia, lavoratore e impresa utilizzatrice sono, quindi, condizionate da due dimensioni (tavola 3.1):

- il tipo di relazione tra agenzia e impresa utilizzatrice (a tempo determinato o a tempo indeterminato);
- il tipo di relazione tra agenzia e lavoratore (a tempo determinato o a tempo indeterminato)

[5] L'articolo 20, comma 3 del decreto 276/2002 prevede che la somministrazione di lavoro a tempo indeterminato è ammessa, esclusivamente in alcuni ambiti ed in particolare:
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, 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;
i) in tutti gli altri casi previsti dai contratti collettivi di lavoro nazionali o territoriali stipulati da associazioni dei datori e prestatori di lavoro comparativamente più rappresentative;
i-bis) in tutti i settori produttivi, pubblici e privati, per l'esecuzione di servizi di cura e assistenza alla persona e di sostegno alla famiglia.

Tavola 3.1 – Le possibili relazioni tra agenzie, lavoratori e imprese nella somministrazione di lavoro

Rapporto tra agenzia e lavoratore	A tempo indeterminato	**2. Somministrazione a tempo determinato con lavoratori a tempo indeterminato**	3. *Staff leasing* con lavoratori a tempo indeterminato
	A tempo determinato	1. Somministrazione a tempo determinato con lavoratori a tempo determinato	4. *Staff leasing* con lavoratori a tempo determinato
		A tempo determinato	A tempo indeterminato (*Staff leasing*)
		Rapporto tra agenzia e impresa utilizzatrice	

La relazione tra agenzia e impresa, in Italia, è oggi caratterizzata essenzialmente da una relazione a tempo determinato (quadranti 1 e 2); i rapporti in somministrazione a tempo indeterminato (*staff leasing*) non sono molto diffusi per una serie di motivazioni e, principalmente, per l'ostilità dei sindacati nei confronti di tale modalità contrattuale.
Anche la relazione tra agenzia e lavoratore è caratterizzata quasi esclusivamente da una relazione a tempo determinato (quadrante 1), ma esistono casi in cui l'agenzia sceglie di assumere lavoratori a tempo indeterminato per inviarli in somministrazione (quadrante 2).
La presenza nell'organico delle agenzie per il lavoro italiane di lavoratori in somministrazione a tempo indeterminato non è quindi in alcun modo dipendente dal rapporto che tali operatori instaurano con le imprese utilizzatrici.
Ovviamente un contesto istituzionale che consente la stipula di contratti di *staff leasing* favorisce l'assunzione di lavoratori in somministrazione a tempo indeterminato, ma il fenomeno ha una sua ragion d'essere anche se un'agenzia non ha contratti di *staff leasing*.
Non esistono al momento dati ufficiali che ci consentono di capire in quale quadrante della matrice sono posizionati i circa 7.000 lavoratori che hanno un contratto in somministrazione a tempo indeterminato. In base alle interviste fatte emerge che la situazione cambia molto da agenzia ad agenzia; ci sono alcuni operatori che hanno un consistente numero di lavoratori assunti a tempo indeterminato senza avere alcun contratto di *staff leasing* (100% nel quadrante 2). Altre agenzie, invece, hanno il 75% dei lavoratori inviati in missione presso utilizzatori con i quali è stato stipulato un contratto di *staff leasing*.
Al momento, pertanto, non è possibile fare una stima attendibile, quello che però indubbiamente emerge dall'indagine realizzata presso le principali agenzie italiane è che il fenomeno è presente a prescindere dall'esistenza di un contratto di *staff leasing*.

3.4 - La rilevanza quantitativa del fenomeno

La possibilità di assumere lavoratori in somministrazione a tempo indeterminato era già prevista nella legge istitutiva del lavoro interinale in Italia. Tale opzione, però, nel corso dei primi 10 anni di vita del comparto è stata praticata in modo molto sporadico dalle agenzie italiane che hanno optato, quasi esclusivamente, per contratti a tempo determinato di durata pari a quella prevista dal contratto stipulato con l'impresa utilizzatrice.

Ciò non toglie che, per motivi diversi, già nei primi anni di vita del comparto alcune agenzie hanno provato ad utilizzare questa modalità di relazione con alcuni lavoratori.
Nel dicembre del 2006, 27 erano le agenzie che avevano in organico almeno un lavoratore in somministrazione a tempo indeterminato e complessivamente in Italia 1.200 erano i lavoratori in questa situazione. Soltanto 4 erano le agenzie con più di 100 lavoratori in somministrazione a tempo indeterminato.
Nel corso di questi anni il fenomeno, anche grazie alle innovazioni contrattuali e alle scelte strategiche di alcune agenzie per il lavoro italiane, è cresciuto in modo significativo sebbene in termini percentuali continua ad avere un peso molto marginale rispetto al comparto della somministrazione.

Tavola 3.2 – L'evoluzione del fenomeno in Italia

	2006	*2011*
Numero lavoratori in somministrazione a tempo indeterminato	1.200	6.900
Agenzie con lavoratori in somministrazione a tempo indeterminato	27	62
Agenzie con più di 100 lavoratori in somministrazione a tempo indeterminato	4	18

Fonte: Ns elaborazione su dati Ebiref e Formatemp

Tra il 2008 ed il 2011, però, l'incidenza del tempo indeterminato sul totale della somministrazione è passato dall'1,66% al 3,00%, facendo registrare un significativo balzo in avanti.

Tavola 3.3 - L'incidenza percentuale del tempo indeterminato sul totale della somministrazione

2008	*2009*	*2010*	*2011*[6]
1,66%	2,53%	2,30%	3,00%

Fonte: Ns elaborazione su dati Formatemp

Nel dicembre del 2011 le agenzie con almeno un lavoratore in somministrazione a tempo indeterminato sono passate a 62, di queste: 4 con più di 500 lavoratori, 4 con un organico tra i 250 ed i 499 lavoratori e 10 tra i 100 e i 249 lavoratori (tav. 3.4).
I lavoratori in somministrazione a tempo indeterminato a dicembre del 2011 sono circa 6.900.
Per cogliere la dimensione del fenomeno è, infine, importante tener conto del fatto che il tasso di *turnover* dei lavoratori in somministrazione a tempo indeterminato è molto alto e si attesta attorno al 30%. Questo significa che nel corso dell'anno le persone che hanno avuto un contratto di somministrazione a tempo indeterminato sono circa 9.000.
Un altro aspetto di particolare interesse riguarda la diffusione territoriale del fenomeno; purtroppo mancano dati ufficiali su questo punto, ma dalle interviste effettuate emerge che i lavoratori in somministrazione a tempo indeterminato sono presenti in tutta l'Italia. Ovviamente le percentuali di diffusione tendono a replicare quelle che caratterizzano la somministrazione a tempo determinato.

[6] Il dato del 2011 include il dato a settembre 2011.

Tavola 3.4 – Le agenzie ed i lavoratori in somministrazione a tempo indeterminato (dicembre 2011)

N° di lavoratori in somministrazione a tempo indeterminato	
> 500	Adecco Manutencoop Manpower Obiettivo lavoro
250 – 499	Workforce Quanta Gi Group Synergie
100 – 249	Metis Vitaserena Risorse Temporary Lavorint Umana Randstad Job Camere Injob Open Job

Fonte: Ns elaborazione su dati Ebiref e Formatemp

3.5 - Le caratteristiche del fenomeno

L'indagine svolta presso le agenzie per il lavoro italiane che hanno in organico più di 100 lavoratori in somministrazione a tempo indeterminato ha consentito di mettere a punto un quadro abbastanza definito circa le caratteristiche di fondo del fenomeno.
Nel corso dell'indagine è stato chiesto alle agenzie di indicare i cinque settori prevalenti in cui operano i lavoratori in somministrazione a tempo indeterminato. Dalle risposte è emersa una forte eterogeneità; più di 18 sono, infatti, i settori citati dalle 13 agenzie:

1. il settore della meccanica (10 agenzie su 13)
2. il settore del commercio (5 agenzie su 13)
3. il settore dell'industria alimentare (5 agenzie su 13)
4. il settore socio sanitario (5 agenzie su 13)
5. il settore dell'ICT (4 agenzie su 13)

Anche per quanto attiene i profili professionali prevalenti tra i lavoratori in somministrazione a tempo indeterminato l'indagine evidenzia una tendenziale eterogeneità. Numerosissimi sono i profili indicati dai responsabili delle agenzie (più di 20). Ciò evidenzia che il fenomeno non è focalizzato su particolari famiglie professionali ma è abbastanza generalizzato e si concretizza soprattutto nei casi in cui un'impresa utilizzatrice stipula un contratto di lunga durata con l'agenzia.
I profili maggiormente citati dagli intervistati sono:

1. operai generici (9 agenzie su 13)
2. impiegati amministrativi (7 agenzie su 13)
3. profili commerciali (6 agenzie su 13)

4. operatori di call center (6 agenzie su 13)
5. magazzinieri (5 agenzie su 13)
6. operai specializzati (4 agenzie su 13).

Tra i profili indicati emerge una discreta presenza di profili socio-sanitari (infermieri, operatori socio sanitari, fisioterapisti, ecc.), di tecnici informatici e di figure di alta qualificazione (progettisti aeronautici, progettisti elettrici, ingegneri meccanici, esperti controllo qualità).

Per quanto concerne il livello di inquadramento dei lavoratori in somministrazione a tempo indeterminato, il contratto prevede tre classi di inquadramento.

Tavola 3.5 – Classi di inquadramento dei lavoratori in somministrazione a tempo indeterminato

Classi di inquadramento	
Gruppo A	Comprende i lavoratori di elevato contenuto professionale quali dirigenti, quadri e impiegati direttivi.
Gruppo B	Comprende i lavoratori di concetto, operai specializzati e/o corrispondenti alle cosiddette categorie intermedie con contenuti professionali caratterizzati da autonomia operativa ma non decisionale e da un elevato livello di conoscenze teorico pratiche.
Gruppo C	Comprende i lavoratori qualificati e d'ordine, che eseguono il lavoro sotto la guida e il controllo di altri.

La maggioranza delle agenzie (61,54%) dichiara che l'assunzione a tempo indeterminato viene scelta soprattutto per i profilli professionali del gruppo C, ovvero per lavoratori qualificati con un'elevata specializzazione verticale e che svolgono la propria mansione sotto il controllo di un supervisore. Si tratta, ad esempio, di operatori sociosanitari, impiegati amministrativi, operai metalmeccanici, operatori di call center, della grande distribuzione e del terziario, ecc..
Il 38,46% delle agenzie ha dichiarato che la maggioranza dei propri lavoratori assunti a tempo indeterminato sono ricompresi nel gruppo B. Si tratta di lavoratori di concetto e operai specializzati caratterizzati da autonomia operativa ma non decisionale come infermieri, impiegati di amministrazioni pubbliche, consulenti informatici, operatori del turismo.
In media la percentuale di lavoratori appartenenti alla categoria A si attesta intorno al 3%. Si tratta per lo più di progettisti dell'aeronautica e dell'edilizia, ingegneri e chimici.

Un altro interessante dato che emerge dall'indagine fa riferimento al numero di missioni annue che i lavoratori in somministrazione a tempo indeterminato svolgono nel corso di un anno. Dodici agenzie su tredici affermano che mediamente i loro lavoratori in somministrazione a tempo indeterminato svolgono una sola missione nel corso di un anno.
In pratica i lavoratori in somministrazione a tempo indeterminato non sono persone che "girano" da un utilizzatore all'altro (se non in particolari casi come, ad esempio, potrebbe essere per una segretaria di direzione) nel corso dell'anno, ma sono lavoratori che hanno un luogo di lavoro fisso.
Nel corso dell'indagine si è inoltre focalizzata l'attenzione sul numero medio di giorni in cui l'agenzia paga al lavoratore l'indennità di disponibilità. Anche in questo caso l'indagine evidenzia un dato sotto certi aspetti inaspettato, la maggioranza assoluta delle agenzie italiane afferma che per la stragrande maggioranza dei lavoratori il numero di giorni in disponibilità è pari a zero. Tale dato è in linea con quanto evidenziato in precedenza e cioè con il fatto che i lavoratori in somministrazione a tempo indeterminato sono impegnati in missioni di lunga durata, spesso di *staff leasing*. La necessità di pagare le indennità di disponibilità si manifesta soltanto quando si

interrompe un contratto ed è necessario trovare una nuova missione al lavoratore. In diversi casi, grazie al preavviso, l'agenzia è in grado di gestire il passaggio di un lavoratore da un utilizzatore all'altro in pochi giorni. Dall'indagine emerge, quindi, che le agenzie sono in grado di ridimensionare al massimo i rischi connessi all'indennità di disponibilità.

3.6 - I diversi approcci strategici delle agenzie

La scelta di assumere a tempo indeterminato un lavoratore in somministrazione rappresenta un'opzione di gestione molto delicata per le agenzie per il lavoro. Questa decisione ha sicuramente un valore simbolico in quanto pone l'agenzia per il lavoro non come un mero intermediario, ma come un soggetto che, per garantire migliori livelli di servizio ai suoi interlocutori (lavoratori e imprese utilizzatrici), sceglie di assumersi maggiori rischi.
La decisione di stabilizzare i lavoratori rappresenta senza dubbio un rischio per l'agenzia che in assenza di utilizzatore è costretto a pagare al lavoratore un'indennità di disponibilità. Quali sono quindi i vantaggi che spingono gli operatori del comparto ad intraprendere tale strada?
L'analisi effettuata presso le 13 agenzie per il lavoro italiane evidenzia che dietro la scelta di ricorrere a questa tipologia contrattuale ci sono diverse motivazioni e diversi approcci strategici.

Una scelta volontaria e non imposta dalla normativa
L'indagine ha in primo luogo voluto verificare se tale scelta sia frutto di una decisione strategica volontaria dell'agenzia o se essa derivi dall'obbligo imposto dal contratto di lavoro dei lavoratori in somministrazione.
Dall'analisi emerge che 11 agenzie su 13 dichiarano che la scelta di assumere a tempo indeterminato lavoratori in somministrazione è volontaria, solo 2 agenzie su 13, invece, affermano che tale decisione è stata presa per ottemperare all'obbligo previsto dal contratto di lavoro. E' molto probabile, inoltre, che la percentuale di agenzie che lo ha fatto con quest'ultima motivazione tende a crescere tra le agenzie (non oggetto dell'indagine) che hanno in organico meno di 100 lavoratori. E' comunque interessante evidenziare che questi ultimi operatori hanno valutato i rischi della stabilizzazione come inferiori rispetto ai costi che comporterebbe la rottura del rapporto di collaborazione con il lavoratore e spesso con la stessa impresa utilizzatrice presso cui lavora tale persona. In questi casi è possibile affermare che l'agenzia considera la stabilizzazione come una strada che in ogni caso presenta una sua convenienza.

Il pre-requisito: la lunga durata del contratto con l'utilizzatore
La scelta di assumere a tempo indeterminato lavoratori in somministrazione risponde a differenti approcci strategici all'interno delle diverse agenzie ma, probabilmente, esiste un elemento che rappresenta per tutte le agenzie italiane un pre-requisito: la presenza di un utilizzatore con cui è stato stipulato un contratto di lunga durata.
L'esistenza di un contratto di lunga durata rappresenta per l'agenzia una garanzia per ridimensionare il rischio di dover sostenere costi legati al pagamento di indennità di disponibilità. Per attutire ulteriormente i rischi, l'agenzia richiede all'utilizzatore anche un periodo di preavviso più o meno lungo, in caso di interruzione del contratto, per avviare l'azione di ricollocamento dei lavoratori.
Naturalmente la presenza di contratti di *staff leasing*, che non hanno una data di scadenza, rappresenta un fattore di garanzia più forte per l'agenzia e per gli stessi lavoratori. Ciò non toglie però che molte agenzie tendono ad assumere a tempo indeterminato anche in presenza di

utilizzatori che sottoscrivono contratti di lunga durata per fattispecie che non consentono la sottoscrizione di contratti di *staff leasing*.
La presenza di un contratto di lunga durata spinge l'agenzia a creare un rapporto stabile con il lavoratore impegnato presso quel particolare utilizzatore. La stabilizzazione del contratto crea maggiore fidelizzazione e garantisce all'utilizzatore una relazione stabile con il lavoratore che è in grado di valorizzare l'esperienza maturata in azienda. Per le imprese utilizzatrici, infatti, è importante avere a disposizione, lungo tutto il periodo del contratto, le stesse persone.

Il segmento della "lunga durata"
Se la lunga durata del contratto tra agenzia e utilizzatore è un fattore che spinge gli operatori del settore ad assumere a tempo indeterminato i lavoratori in somministrazione, un elemento di differenziazione che merita di essere evidenziato dipende dal segmento di mercato in cui l'agenzia sceglie di operare.
Le agenzie per il lavoro che assumono a tempo indeterminato lavoratori in somministrazione operano, infatti, sia in segmenti di mercato caratterizzati da un sostanziale equilibrio tra domanda ed offerta, che in nicchie di mercato in cui invece esistono fenomeni di *skill shortage* e di carenza di professionalità.
Le agenzie che operano in segmenti di mercato del lavoro non caratterizzati da particolari situazioni di *skill shortage* hanno come unico elemento di convenienza la lunga durata del contratto che assicura all'agenzia il raggiungimento di un introito sicuro per un lungo periodo di tempo. In questo segmento sono molto frequenti i contratti di *staff leasing* e i contratti di semplice somministrazione con durate medie che solitamente superano i 12 mesi. In questo caso l'agenzia non deve sostenere significativi costi commerciali e di reclutamento e selezione.
In questi segmenti di mercato l'attività di ricollocazione, in caso di interruzione del rapporto agenzia – utilizzatore, è molto più complessa e difficile e non sono rari i licenziamenti.
In questo particolare segmento di mercato, inoltre, le agenzie non sono in grado di garantirsi *mark up* superiori a quelli medi di mercato, anzi in alcuni casi gli utilizzatori sono in grado di spuntare prezzi competitivi.

Il segmento dello "skill shortage"
Le agenzie che operano, invece, in segmenti di mercato caratterizzati da fenomeni di *skill shortage* hanno la possibilità di praticare *mark up* più alti della media poiché riescono a garantire al cliente utilizzatore la disponibilità di profili professionali rari e difficilmente reperibili. In questo caso succede spesso che, dopo un periodo concordato, i lavoratori in somministrazione a tempo indeterminato sono assunti dall'utilizzatore. In questo segmento riscontriamo un problema opposto rispetto al precedente: l'agenzia, infatti, non ha problemi di ricollocazione dei lavoratori ma, al contrario, deve sviluppare strumenti finalizzati a trattenere per periodi più o meno lunghi i lavoratori stessi. Per garantire all'agenzia un ritorno sui costi di reclutamento e formazione l'agenzia e l'utilizzatore fissano, infatti, periodi minimi di durata del contratto.
Gli operatori presenti in questi segmenti di mercato sono, inoltre, in grado di ridimensionare i rischi di pagare le indennità di disponibilità in quanto, anche in presenza di eventuali difficoltà da parte dell'utilizzatore, sarà possibile ricollocare con facilità quello specifico profilo.
La capacità di presidiare questi segmenti, attraverso un'azione costante di reclutamento, selezione e formazione dei profili professionali carenti, consente all'agenzia di ridurre il numero di ordini non evasi. Nelle aree dove il mercato della somministrazione è più sviluppato (Lombardia, Veneto, Emilia Romagna e Piemonte) numerosi sono, infatti, gli ordini effettuati dalle imprese che le agenzie non sono in grado di evadere per mancanza di lavoratori.

La possibilità di poter disporre di un congruo numero di lavoratori a tempo indeterminato detentori di competenze e professionalità carenti consente alle agenzie di ridurre significativamente il numero di ordini non evasi dei clienti. La capacità da parte delle agenzie di venire incontro a tali richieste da parte della clientela ha un impatto molto positivo sia sugli introiti che sulla notorietà e affidabilità dell'agenzia.
Nei segmenti caratterizzati da *skill shortage* si riscontra una minore presenza di contratti di *staff leasing*; la possibilità di disporre di profili professionali di cui esiste carenza garantisce l'agenzia circa la collocabilità.

Una scelta di gestione delle transazioni di lavoro
Tra le motivazioni che possono spingere gli operatori del comparto ad assumere a tempo indeterminato i lavoratori in somministrazione è necessario citare il caso di una agenzia per il lavoro italiana che ha in organico esclusivamente questa tipologia di lavoratori: la Manutencoop.
L'agenzia italiana, infatti, ha assunto con contratto di somministrazione a tempo indeterminato nuovi soci cooperatori da somministrare nelle società del gruppo o in società che collaborano in modo stabile con il gruppo.

3.7 - La gestione dei lavoratori in somministrazione a tempo indeterminato

I lavoratori in somministrazione a tempo indeterminato rappresentano un segmento particolare tra i lavoratori gestiti da un'agenzia. L'eventuale incapacità di trovare un'adeguata collocazione a tale lavoratore comporta per l'agenzia un appesantimento sui costi dell'impresa.
Nel corso dell'indagine si è voluto indagare sulle modalità di gestione di questo particolare segmento di lavoratori per capire se le agenzie hanno intrapreso politiche di gestione del personale specifiche per questa particolare tipologia di lavoratori.
Dall'analisi emerge che al crescere del numero dei lavoratori assunti a tempo indeterminato aumenta la necessità di impostare una politica di gestione *ah hoc* per queste figure.
Molti sono gli operatori che di fatto hanno avviato programmi di gestione differenziati tra i lavoratori in somministrazione a tempo determinato e quelli a tempo indeterminato, ancora pochi quelli che hanno formalizzato e strutturato questa forma di attività.

Il processo di reclutamento e selezione
Il reclutamento e la selezione rappresenta, per qualunque agenzia, una fase fondamentale del processo di erogazione del servizio. La qualità delle persone selezionate ed inviate in missione impatta in modo determinante sulla qualità del servizio offerto all'utilizzatore. Nella scelta dei lavoratori in somministrazione da assumere a tempo indeterminato la fase di selezione assume una valenza assolutamente strategica. I rischi di un'errata selezione possono impattare in modo molto negativo sull'operatività dell'agenzia. La cura che solitamente si presta nel selezionare tali lavoratori è assimilabile a quella utilizzata nel caso di assunzione di propri dipendenti di struttura.
La prima condizione che sollecita le agenzie all'assunzione a tempo indeterminato è legata alle caratteristiche del profilo professionale del lavoratore. Tanto più esso è raro e richiesto, tanto maggiore sarà la propensione dell'agenzia a stipulare un contratto a tempo indeterminato.
Il mercato del lavoro italiano, soprattutto in alcune aree del paese, è già caratterizzato da situazioni di "*skill shortage*" in diversi comprati (operatori specializzati, professioni sanitarie, ICT,

ecc.) e questo fenomeno, con il progressivo invecchiamento della popolazione ed il ridimensionamento dei giovani con meno di 34 anni, tenderà a crescere in modo esponenziale.
Le agenzie che sapranno identificare e mappare, meglio delle altre, le future aree di sofferenza e che saranno capaci di attivare processi di reclutamento e fidelizzazione dei profili professionali rari e maggiormente richiesti, saranno le sole in grado di competere in segmenti di mercato molto interessanti e redditizi.
Dall'indagine effettuata emerge, inoltre, che la stragrande maggioranza dei lavoratori assunti a tempo indeterminato ha alle spalle una significativa esperienza di somministrazione a tempo determinato con l'agenzia e, molto spesso, un lungo periodo di lavoro presso l'utilizzatore. In pratica si arriva all'assunzione dopo una fase di prova più o meno lunga realizzata sia nei confronti dell'agenzia che dell'utilizzatore.
La scelta di assumere a tempo indeterminato ricade quindi sui lavoratori che hanno mostrato serietà, spirito di servizio e capacità di venire incontro alle esigenze degli utilizzatori e rappresenta una modalità per fidelizzare i migliori lavoratori dell'agenzia. Numerose sono le agenzie italiane che hanno tra i propri lavoratori in somministrazione una percentuale, a volte non piccola, di persone che lavorano per l'agenzia più di 180-200 giorni l'anno. Per tali lavoratori il rischio di dover pagare indennità di disponibilità sono molto limitate. In pratica molte agenzie italiane hanno già a loro diposizione lavoratori che di fatto lavorano in modo continuativo.
L'assunzione a tempo indeterminato rappresenta, quindi, anche un modo per gratificare questi lavoratori e venire incontro alle esigenze delle persone alla ricerca di stabilità lavorativa.

Il processo di gestione delle performance
La gestione delle performance dei lavoratori in somministrazione è molto condizionata dalla capacità di gestione del referente gerarchico afferente all'impresa utilizzatrice. Al crescere della durata della missione questo aspetto assume una maggiore rilevanza.
L'agenzia mette in atto una serie di azioni tese a monitorare le performance del lavoratore ma è l'utilizzatore che ha le leve per gestirlo e per valorizzare le sue competenze e capacità.
Anche sul fronte della gestione del tasso di assenteismo, ad esempio, la capacità di tenerlo sotto controllo è nelle mani del referente dell'impresa utilizzatrice e ciò implica che, molto frequentemente, il costo dell'assenteismo viene caricato sull'utilizzatore piuttosto che sull'agenzia.
Questo accordo, che è abbastanza consueto nel comparto, consente di ridimensionare uno dei fattori che potenzialmente potrebbe frenare l'incremento del numero di lavoratori assunti a tempo indeterminato. Il rischio che la raggiunta "sicurezza e stabilità" possa innescare in alcune di queste persone un effetto di riduzione dell'impegno e della produttività, viene trasferito al soggetto che ha maggiori strumenti per impedire che ciò accada.

Il processo di sviluppo e di motivazione (formazione e incentivi)
La gestione del processo di sviluppo e di motivazione dei lavoratori in somministrazione a tempo indeterminato è uno degli aspetti più critici nella gestione di tali persone. La presenza di tali lavoratori all'interno dell'organico dell'agenzia e la consapevolezza che l'aggiornamento e la motivazione di questi impattano sulla loro produttività e collocabilità, impone alle agenzie un'attenzione maggiore rispetto a quella posta sui somministrati a tempo determinato. Al tempo stesso, però, la presenza di tali lavoratori all'interno di un'altra struttura organizzativa pone degli oggettivi vincoli alla gestione di tali problematiche.
La gestione della leva formativa, ad esempio, deve armonizzarsi da un lato con le esigenze dell'utilizzatore e dall'altro con i tempi di lavoro del cliente.

Ciò nonostante, dall'indagine svolta emerge che 8 delle 13 agenzie intervistate dichiara di aver sviluppato una politica formativa *ad hoc* per i lavoratori in somministrazione assunti a tempo indeterminato.
Anche la politica incentivante è molto delicata in quanto, se gestita autonomamente dall'agenzia, rischia di creare potenziali squilibri all'interno dell'impresa utilizzatrice tra il lavoratore in somministrazione e il lavoratore dipendente diretto. Tale circostanza spinge, quindi, a scelte di grande cautela da parte delle agenzie. Solo tre agenzie, sulle 13 intervistate, hanno dichiarato di avere una politica incentivante *ad hoc* per i somministrati a tempo indeterminato.
Le problematiche evidenziate mostrano quanto sia cruciale, per chi ha la responsabilità di gestire persone con questo tipo di contratto, impostare politiche di *human resource management* integrate tra agenzia e utilizzatore. Ciò è particolarmente necessario visto che, come è stato sottolineato in precedenza, il lavoratore in somministrazione a tempo indeterminato opera prevalentemente presso un solo utilizzatore.

Il processo di gestione della ricollocazione
L'eventuale attività di ricollocazione rappresenta la chiave di volta del processo di gestione dei lavoratori in somministrazione a tempo indeterminato. La capacità di ricollocare i lavoratori che terminano una missione rappresenta il banco di prova più importante per un'agenzia per il lavoro che ha scelto di assumere questa tipologia di lavoratori.
Soltanto le agenzie capaci di garantire, in tempi brevi, una nuova occupazione ad un lavoratore la cui missione è finita possono operare con successo in questo segmento di mercato. Naturalmente la possibilità di ricollocare è fortemente condizionata dall'efficacia del processo di selezione, motivazione e sviluppo dei lavoratori.
Le agenzie in grado di ricollocare i propri lavoratori in somministrazione, oltre ad evitare i costi connessi all'indennità di disponibilità, sono in grado di esercitare un'influenza positiva sulla motivazione di tutti i lavoratori in somministrazione a tempo indeterminato. La consapevolezza che esiste un'organizzazione interessata a ridurre al massimo i tempi di non occupazione fa aumentare il loro senso di sicurezza.
Le agenzie più strutturate per sviluppare questo tipo di attività ricorrono ai servizi di divisioni o di società specializzate in ricollocazione.
Laddove esiste un'oggettiva impossibilità di ricollocare il lavoratore in somministrazione a tempo indeterminato e ottemperate le prescrizioni dell'articolo 23 bis del contratto, le agenzie hanno anche la possibilità di licenziare i lavoratori.
Tra le agenzie intervistate quasi tutte hanno alle spalle casi in cui sono state costrette a licenziare alcuni lavoratori in somministrazione. E' necessario sottolineare che nei casi in cui le agenzie rispettano il dettato del contratto di lavoro, il lavoratore riesce a percepire per circa 10 – 12 mesi un'indennità di disponibilità e, una volta interrotto il rapporto di lavoro, possono accedere alle tutele pubbliche di chi è disoccupato (indennità di disoccupazione).

3.8 - Considerazioni finali

L'analisi realizzata sui lavoratori in somministrazione a tempo indeterminato evidenzia un fenomeno nuovo e poco indagato del mercato del lavoro italiano. Ancora pochi sono i lavoratori coinvolti da questa innovativa forma di impiego.

Secondo i responsabili delle agenzie, però, questo fenomeno è destinato a crescere ancora. Probabilmente perché è un caso di gioco a somma positiva: gli utilizzatori hanno la possibilità di disporre continuativamente delle prestazioni di una stessa persona senza legarsi contrattualmente ad esso per motivi di carattere strategico (competenze *non core*) o di bilancio (blocco *turnover*); le agenzie sono in grado di garantirsi un introito per un periodo di tempo lungo; i lavoratori sono in grado di ottenere un contratto a tempo indeterminato, servizi di ricollocazione e indennità di disponibilità per almeno 12 mesi.
Eppure, dalle interviste fatte, ancora si segnala un certo scetticismo nei confronti di questa forma di impiego. I lavoratori la considerano ancora una forma di precarietà; non è un caso che i responsabili delle agenzie affermano che la proposta di stabilizzazione attraverso l'agenzia è vissuta con delusione dal lavoratore (che si aspetta la stabilizzazione dall'azienda utilizzatrice). Le persone ancora non percepiscono il vantaggio di avere alle spalle un'organizzazione che, in caso di scadenza del contratto con l'utilizzatore, ha tutto l'interesse a ricollocare il lavoratore in un'altra organizzazione. La crisi, però, ha fatto venire a galla casi in cui la chiusura di aziende ha comportato il licenziamento e la disoccupazione per i dipendenti degli utilizzatori e il ricollocamento per gli "interinali" a tempo indeterminato che operavano all'interno della stessa struttura.
L'ulteriore sviluppo di questo fenomeno è indubbiamente rallentato da una cultura conservatrice, molto sospettosa nei confronti di percorsi innovativi. Le resistenze più forti nei confronti di questa prospettiva vengono da una parte del sindacato che vede in questa soluzione una stortura rispetto al modello di impiego tipico. Eppure, una parte consistente del sindacato, nelle fasi che hanno preceduto la nascita del Pacchetto Treu, hanno fortemente spinto affinché le agenzie fossero costrette ad assumere i lavoratori esclusivamente a tempo indeterminato. È necessario sottolineare, però, che una parte delle resistenze vengono anche dai vertici e dal management delle agenzie che, abituate a lavorare in un certo modo, guardano con sospetto a tale opzione.
Le agenzie sono consapevoli, infatti, che l'assunzione a tempo indeterminato imporrebbe la definizione di percorsi di carriera e di formazione e di piani di sviluppo retributivo che le agenzie non sono ancora attrezzate ad affrontare.
Nonostante queste difficoltà, le prospettive future riguardo il fenomeno della somministrazione a tempo indeterminato sono positive. Le agenzie oggetto di indagine hanno risposto in maniera quasi unanime che prevedono, nel medio periodo, di aumentare il numero dei lavoratori in somministrazione a tempo indeterminato; si ritiene, infatti, che da tale strategia discendono risultati positivi soprattutto per determinati profili professionali molto richiesti dal mercato del lavoro.
Probabilmente, però, il fattore da cui maggiormente dipende questa prospettiva è legato alla volontà delle agenzie di percorrere questo scenario innovativo che richiede due nuove competenze fondamentali: la capacità di individuare segmenti del mercato del lavoro dove tale opzione può risultare vincente e la capacità di gestire in modo innovativo lavoratori a tempo indeterminato.
Da questo punto di vista sarà molto importante osservare con attenzione gli sviluppi del comparto per capire quali agenzie, poi di fatto, sceglieranno di perseguire questa scommessa e chi riuscirà a vincerla.

Capitolo 4 - L'analisi economico-finanziaria del comparto nel triennio 2008-2010[·]

4.1 - Introduzione

Il capitolo ha lo scopo di valutare le performance economico-finanziarie del comparto delle agenzie per il lavoro, per il triennio 2008-2010, attraverso l'analisi dei bilanci delle società.
Lo studio è stato compiuto su un campione (universo di riferimento/comparto) di 45 agenzie per le quali erano disponibili i bilanci per tutti gli esercizi del triennio e, nel contempo, dagli stessi era possibile ricavare i dati relativi al numero dei dipendenti ed al loro costo.
Il capitolo è articolato in quattro parti.
Nella prima si espone la metodologia seguita per compiere l'analisi dei bilanci delle agenzie e, quindi, si evidenziano i criteri adottati per riclassificare lo stato patrimoniale e il conto economico; si individuano poi gli indici adottati per misurare le performance reddituali e finanziario-patrimoniali del comparto.
Nella seconda parte del capitolo, dopo l'individuazione dell'universo di riferimento, l'attenzione si focalizza sulla struttura del conto economico e dello stato patrimoniale del comparto riportando nelle analisi anche il raffronto con i dati degli anni precedenti il triennio di riferimento. Si passa poi allo studio degli indici reddituali, patrimoniali e finanziari del comparto.
Nella terza parte si identificano, in primo luogo, cinque cluster dimensionali (agenzie "grandi", "medio-grandi", "medie", "piccole" e "micro") e si riporta, poi, il confronto delle performance economico-finanziarie degli stessi. La finalità è quella di rendere più significativa la comparazione che ciascuna agenzia può compiere. Le agenzie possono, così, non solo rapportare le proprie performance a quelle del comparto in generale ma anche raffrontare i propri risultati con quelli del cluster cui appartengono.
Nella quarta parte si compie una valutazione delle agenzie per il lavoro appartenenti al campione sulla base di sette *Key Performance Indicator*. Attraverso il processo di rating si individuano, per ciascun anno indagato, le agenzie *best performer*, quelle nella media e quelle deboli e si compie, per le *best performer*, un'analisi più dettagliata.
Nell'allegato 1, infine, si riporta l'analisi specifica per ciascun cluster dimensionale.

4.2 - La metodologia d'indagine dei bilanci

Per valutare le performance del settore è stato utilizzato lo strumento dell'analisi di bilancio per indici. Si è proceduto alla riclassificazione dei bilanci delle singole società per ottenere una visione più completa delle dinamiche economiche finanziarie del comparto.
I criteri di riclassificazione adottati sono stati:

- per lo Stato Patrimoniale il metodo finanziario;
- per il Conto Economico quello a valore aggiunto.

Il criterio finanziario si basa sul principio della liquidabilità per le attività e sul principio della esigibilità per le passività, ossia sulla velocità di trasformazione in denaro (incassi-pagamenti) dei diversi valori. Le attività sono state rielaborate in modo da esprimere le diverse forme di

[·] Il presente capitolo è stato curato da Francesco Cirillo e Fabrizio Ferrentino

investimento (impieghi), mentre le passività ed il patrimonio netto sono stati rielaborati in modo da esprimere le fonti da cui si sono attinti i finanziamenti (fonti).
Per avere una maggiore comprensione della metodologia utilizzata, nella tavola 4.1, si riporta lo Stato Patrimoniale riclassificato.

Tavola 4.1 – Lo stato patrimoniale riclassificato

	Immobilizzazioni tecniche
	Immobilizzazioni immateriali
	Immobilizzazioni finanziarie
A	ATTIVO FISSO NETTO (Af)
	Magazzino
	Crediti commerciali
	Altri crediti e ratei
	Debiti verso fornitori
	Altri debiti operativi e ratei
B	CAPITALE CIRCOLANTE NETTO (Ccn)
C= A+B	CAPITALE INVESTITO NETTO (Cin)
	Capitale sociale
	Riserve e utili (perdite)
D	PATRIMONIO NETTO (Pn)
	Fondi operativi
E	FONDI (F)
	Posizione finanziaria M/L termine
	Posizione finanziaria netta a breve termine
F	POSIZIONE FINANZIARIA NETTA (PFN)
G = D+E+F	TOTALE FONTI

Le macroclassi individuate raggruppano le voci di bilancio utilizzando il criterio finanziario.
Gli impieghi sono stati suddivisi nei seguenti macroaggregati:

- Attivo Fisso che accoglie il valore contabile degli investimenti durevoli, al netto dei relativi fondi ammortamento, e rappresenta gli impieghi di risorse finanziarie che richiedono tempi estesi per poter essere rigenerati (immobilizzazioni immateriali, materiali e finanziarie), cioè i fattori produttivi a fecondità ripetuta ed a lento realizzo.
- Capitale Circolante Netto che risulta pari alla differenza tra le attività correnti (magazzino, crediti commerciali, altri crediti) e le passività correnti (debiti commerciali, debiti tributari ed altri debiti) e rappresenta l'ammontare di risorse che compongono e finanziano l'attività operativa di una azienda.
- Capitale investito netto che rappresenta il totale degli impieghi dell'azienda per lo svolgimento della propria attività ed è dato dalla somma algebrica tra attivo fisso e capitale circolante netto.

Le fonti sono state distinte nei seguenti macroaggregati:

- Patrimonio netto che accoglie i mezzi finanziari acquisiti con il vincolo della proprietà o del pieno rischio e rappresenta le così dette fonti di finanziamento interne, ossia quelle fonti provenienti, direttamente o indirettamente, dal soggetto o dai soggetti che costituiscono e promuovono l'azienda (capitale sociale, riserve di utili ed altri conferimenti).

- Fondi che rappresentano gli accantonamenti effettuati dalla società per coprire il trattamento di fine rapporto dei lavoratori ed altri accantonamenti effettuati per coprire rischi ed oneri futuri, che per loro natura hanno scadenza nel medio/lungo periodo.
- Posizione finanziaria netta che indica la disponibilità di liquidi da parte dell'impresa (se negativa) o l'ammontare del ricorso dell'azienda ai finanziamenti fruttiferi d'interessi (se con segno positivo). E' la differenza tra la liquidità ed i crediti finanziari e le passività finanziarie (attività finanziarie – passività finanziarie).

Il Conto Economico è stato riclassificato in base al criterio del valore aggiunto in quanto tale tipologia di riclassificazione permette di addivenire non solo al risultato della gestione complessiva svolta dalla società (utile o perdita dell'esercizio), ma consente di conoscere il valore creato dall'azienda, ossia il Valore Aggiunto che rappresenta la differenza tra quanto l'azienda ha prodotto e quanto ha acquistato all'esterno. Il Valore Aggiunto è poi stato disaggregato evidenziando il margine lordo (Ebitda) attraverso la sottrazione del costo del personale ed il margine operativo (Ebit) attraverso la sottrazione delle quote di ammortamento (comprese le svalutazioni).
Per una maggior chiarezza, nella tavola 4.2, è riportata la riclassificazione del Conto Economico utilizzata.

Tavola 4.2 – Il conto economico riclassificato

RICAVI	Rt
Costi esterni	
VALORE AGGIUNTO	VA
Costi del personale	
EBITDA	Ebitda
Amm.ti ed accantonamenti	
EBIT	Ebit
Proventi (Oneri) finanziari	Gfin
Proventi (Oneri) straordinari	Gstr
UTILE LORDO	Ul
Imposte	
UTILE NETTO	Un

Il modello di riclassificazione è stato il seguente:
- Ricavi sono rappresentativi del totale valore della produzione comprensivo sia dei ricavi di somministrazione che dei ricavi e proventi di diversa natura.
- Costi esterni rappresentano il totale dei costi operativi e di struttura (acquisti, servizi, godimento beni di terzi ed altri oneri).
- Costi del personale sono comprensivi del totale costo del personale, sia di struttura che somministrato.
- EBITDA (*earning before interest, taxes, depreciation and ammortiziation*) rappresenta il margine operativo lordo che fornisce la misura del valore disponibile dopo aver remunerato il personale dipendente e di somministrazione.
- EBIT (*earning before interest and taxes*) rappresenta il margine operativo netto e cioè il risultato della gestione caratteristica dell'azienda.
- Proventi ed oneri finanziari rappresentano il risultato della gestione finanziaria.
- Proventi ed oneri straordinari costituiscono il risultato di componenti di reddito estranei alla gestione caratteristica dell'azienda.

- Utile netto, ossia il risultato economico positivo o negativo dell'azienda nell'esercizio considerato.

Dalla riclassificazione dei bilanci delle singole società, 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.
Sulla base dei bilanci riclassificati, sono stati determinati gli indici misuratori delle performance reddituali e finanziario-patrimoniali del comparto per valutare la gestione del settore nei diversi anni di indagine (tavola 4.3).

Tavola 4.3 – Gli indici di bilancio impiegati nell'analisi

Indici di redditività		
Roe – Return on Equity	Un / Pn	Rappresenta il saggio di redditività del patrimonio netto (remunerazione del Pn)
Roe lordo	Ebit / Pn	Rapporto tra il margine operativo ed il patrimonio – remunerazione lorda del Pn
Roe normalizzato	Un – Gstra / Pn	Rappresenta la remunerazione del Pn senza tener conto degli eventi straordinari
Roi Return of investment	Ebit / Cin	Esprime la redditività del capitale investito nella gestione caratteristica
Roi lordo	Ebitda / Cin	Esprime la redditività lorda del capitale investito nella gestione caratteristica
Ros – Return of sales	Ebit / Rt	Mostra il margine ottenibile da ogni unità di servizio erogata
Produttività del Cin	Rt / Cin	Mostra il grado di efficienza del capitale investito
Fatturato per addetto	R / addetti	Esprime il fatturato di somministrazione prodotto mediamente da ogni addetto di struttura
Indici di struttura finanziaria - impieghi		
Rigidità degli impieghi	Af / Cin	Misura la quota di attivo fisso che compone il capitale investito nell'azienda
Elasticità degli impieghi	CCn / Cin	Segnala la quota di capitale circolante investita nell'azienda
Elasticità dei crediti commerciali	Crediti / Cin	Misura la quota investita dall'azienda in crediti commerciali
Indici di struttura finanziaria – fonti		
Autonomia finanziaria	Pn / Cin	Misura la quota in cui il patrimonio netto copre il fabbisogno aziendale.
Indebitamento	Debiti / Cin	Misura la quota coperta da debiti finanziarie non finanziari nella copertura delle fonti.
Indici di struttura finanziaria – solidità		
Margine di struttura	Pn / Af	Misura la quota del patrimonio netto che copre gli investimenti in attivo fisso
Quoziente di indebitamento complessivo	Debiti / Pn	Rapporto esistente tra i debiti finanziari e non finanziari ed il Patrimonio netto
Indici di struttura finanziaria – durata		
Rotazione crediti commerciali	Rt / crediti	Indica il numero di volte nel corso dell'esercizio in cui i crediti commerciali ruotano per effetto dei ricavi aziendali.
Durata crediti commerciali	Crediti / Rt x 365	Informa sul tempo medio occorrente tra l'erogazione del servizio e l'incasso del credito
Indici finanziari		
Incidenza oneri finanziari su vendite	Gfin / Rt	Esprime l'incidenza degli oneri finanziari sui ricavi totali
Costo medio dilazione crediti	Rt x ggcrediti / 365 * ì[a]	Rappresenta il costo teorico imputabile alla dilazione concessa ai propri clienti
Incidenza PFN	PFN / Pn	Misura l'incidenza dei debiti finanziari sul patrimonio netto
Incidenza PFN su ricavi	PFN / Rt	Misura l'incidenza della PFN sui ricavi totali
Incidenza PFN su cash flow	PFN / cashflow	Misura l'incidenza della PFN sul cash flow[b] aziendale
Incidenza della PFN sul Cin	PFN / Cin	Misura l'incidenza della PFN sul capitale investito nell'azienda
Incidenza della PFN su Ebitda	PFN / Ebitda	Misura l'incidenza della PFN sul margine operativo lordo
Incidenza degli oneri finanziari su margine operativo	Gfin / Ebit	Mostra la quota dei costi derivanti dalla gestione finanziari sul margine operativo dell'azienda

[a]Calcolato sulla base di un tasso annuo del tasso euribor 3m + 2 p di spread (2006=6,6% - 2007=5,7% - 2008= 5,2% - 2009= 3,3% - 2010= 2,8%).
[b]Cash flow = risultato netto + ammortamenti.

4.3 - Le performance economico-finanziarie del comparto

4.3.1 - L'identificazione dell'universo di riferimento

Le agenzie per il lavoro incluse nell'analisi sono state 45 (universo di riferimento/comparto)[1]. La scelta delle aziende analizzate è stata effettuata in base alla disponibilità dei bilanci, nei tre anni di esame (2008, 2009 e 2010), e tenendo conto della disponibilità dei dati relativi ai dipendenti e al loro costo[2].

Il campione di aziende rappresenta, nel 2010, il 93% del totale fatturato di somministrazione ed il 56% del numero delle aziende presenti.

La distribuzione per classi di fatturato delle agenzie costituenti l'universo di riferimento (tav. 4.4) vede sottostimato il peso delle agenzie "micro" e leggermente sottostimato il peso delle agenzie "piccole" e "medie"[3].

Dopo aver effettuato l'analisi dei singoli bilanci delle società che costituiscono il comparto, è stato costruito un Conto Economico ed uno Stato Patrimoniale "*aggregato*" attraverso la sommatoria dei valori dei bilanci al fine di ottenere la rappresentazione quantitativa dell'intero comparto nel periodo 2008[4]-2010.

Tavola 4.4 – La distribuzione per classi di fatturato delle agenzie incluse nell'universo (2010)

Cluster dimensionale	*N° Società*	*% sul totale*	*Fatturato* (mgl.€)*	*% sul totale*
Agenzie "micro" (da 0 a 20 milioni di €)	14	31,1	187.982	3,6
Agenzie "piccole" (da 21 a 40 milioni di €)	6	13,3	170.688	3,3
Agenzie "medie" (da 41 a 100 milioni di €)	14	31,1	914.411	17,4
Agenzie "medio-grandi" (da 101 a 400 milioni di €)	8	17,8	1.779.360	34,0
Agenzie "grandi" (più di 400 milioni di €)	3	6,7	2.184.149	41,7
	45	100,0	5.236.590	100,0

* Fatturato da somministrazione

4.3.2 - La struttura del conto economico del comparto

Dall'analisi del conto economico riclassificato si rileva una fortissima riduzione dei ricavi da somministrazione che inizia nel IV trimestre 2008 e si evidenzia con tutta la sua forza nel corso del 2009. Nonostante la forte crescita che i ricavi da somministrazione hanno conseguito nel 2010 (21,9% rispetto al 2009), il valore complessivo della produzione torna ai valori conseguiti nel 2007 (5,6 miliardi di euro).

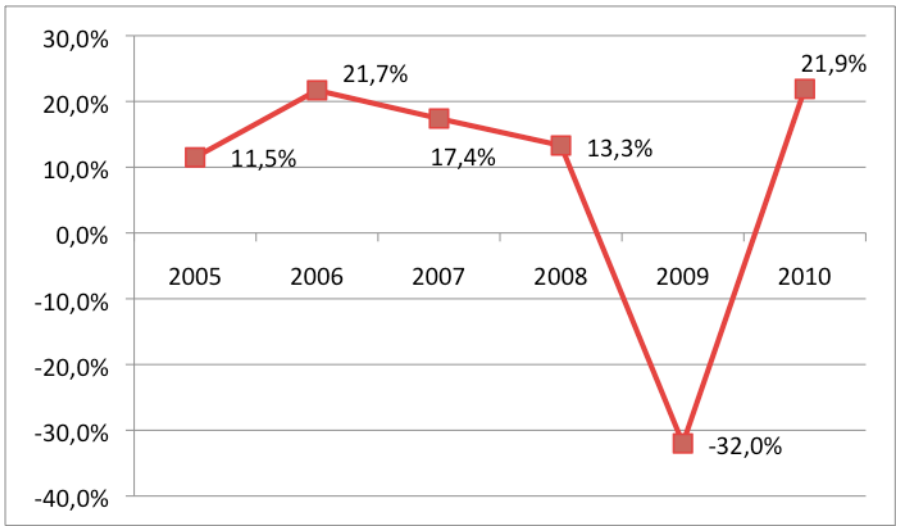
[1] Per l'anno 2008 le società esaminate risultano essere 46 in quanto è stata inclusa nell'analisi l'Agenzia Vedior che poi, nell'anno 2009, è confluita nella società Randstad.

[2] Al fine di rendere confrontabili le agenzie che compongono l'universo di riferimento è stato necessario formulare le seguenti ipotesi: 1) il costo annuo unitario del personale di struttura è stato stimato pari a 38 mila euro; 2) in alcuni casi gli addetti relativi alla struttura sono stati individuati ripartendo il costo totale di struttura per il costo medio come sopra individuato; 3) in altri casi, quando erano disponibili il numero degli addetti di struttura, il costo del personale di struttura è stato stimato moltiplicando gli addetti per il costo medio.

[3] Non sono state incluse nell'indagine 35 società operanti nel 2010 ed in particolare: 6 agenzie (tra cui le 3 "estere") di cui non si dispone del bilancio, 22 agenzie "micro" (società con fatturato inferiore a 20 milioni di €), 6 agenzie "piccole" (fatturato compreso tra 21 e 40 milioni di €) e 1 "media" (fatturato compreso tra i 40 e i 100 milioni di €).

[4] Per l'anno 2008 i dati riportati nel presente lavoro si discostano da quelli del precedente rapporto poiché sono state incluse nell'analisi alcune Agenzie (G.B. Job, Nuove Frontiere Lavoro, Synergie) per le quali, all'epoca del precedente studio, non si disponeva dei bilanci; inoltre, altre Agenzie, precedentemente incluse nell'analisi, sono uscite dal comparto (es. Eurolavoro 2mila nel 2010) o, altre ancora, sono state acquisite (es. Carework da Trenkwalder nel 2010) .

Figura 4.1 – L'andamento dei ricavi da somministrazione del comparto (val. %)



Nell'arco temporale considerato, le agenzie facenti parte dei cluster "micro", "medie" e "medio-grandi" vedono aumentare il peso percentuale del proprio fatturato; in particolare, il miglior risultato è registrato dalle agenzie "medio-grandi" che passano dal 26,8% del 2008 al 34,0% del 2010 (+7,2%)[5]. Si riduce, invece, il peso del fatturato del cluster delle "grandi" che passa dal 52,0% del 2008 al 41,7% del 2010[6] (-10,3%).

Tavola 4.5 – L'andamento del fatturato da somministrazione dei cluster (valori in migliaia €)

	2008	*2009*	*2010*
Agenzie "micro" (da 0 a 20 milioni di €)	132.820	176.953	187.982
Agenzie "piccole" (da 21 a 40 milioni di €)	253.416	172.359	170.688
Agenzie "medie" (da 41 a 100 milioni di €)	952.861	751.540	914.411
Agenzie "medio-grandi" (da 101 a 400 milioni di €)	1.694.218	1.432.645	1.779.360
Agenzie "grandi" (più di 400 milioni di €)	3.281.528	1.763.272	2.184.149
Totale	6.316.851	4.296.769	5.236.590
Incremento %	13,3	-32,0	21,9

La struttura dei costi delle agenzie è caratterizzata da una fortissima incidenza del costo del lavoro (circa il 90% dei costi totali) che segna un progressivo incremento negli anni (tav. 4.6).
I **costi esterni**, rappresentativi dei costi di struttura ed operativi, nel 2010 ammontano complessivamente a 477 milioni di euro e si riducono di circa 134 milioni rispetto al 2008. Il loro peso percentuale diminuisce gradualmente passando dal 12,0% del 2001 al 9,0% del 2010; solo nel 2009 si rileva un'inversione di tendenza con un valore in crescita rispetto all'anno precedente.

[5] L'incremento del peso del fatturato del cluster delle "micro", dal 2008 al 2010, è di 1,5%, quello del cluster delle "medie" è di 2,4%.
[6] È opportuno però rilevare che nel passaggio dal 2008 al 2010 il numero delle Agenzie facenti parte del cluster delle "grandi" si è ridotto passando da 4 a 3 agenzie; il numero di quelle "medio-grandi" è invece rimasto invariato.

Tavola 4.6 – La struttura dei costi negli anni 2001-2010 (val. %)

Anno	*Costi esterni su totale costi*	*Costo del lavoro su totale costi*	*Ammortamenti su totale costi*
2001	12,03	86,82	1,15
2002	11,04	87,59	1,37
2003	11,08	87,44	1,48
2004	10,25	87,96	1,80
2005	10,01	88,26	1,74
2006	9,88	88,58	1,55
2007	9,70	88,81	1,50
2008	9,62	89,03	1,35
2009	10,52	88,17	1,31
2010	9,03	89,70	1,27

Il **costo del lavoro**, per effetto della grave crisi che ha investito il mercato, diminuisce di 918 milioni di euro (circa il 16,2%) mentre i ricavi da somministrazione, nel periodo considerato, sono diminuiti di circa un miliardo di euro (17,1%).

Il costo del personale ammonta complessivamente a 4,7 miliardi di euro, ed è così distinto (tav. 4.7):

- 326,0 milioni di euro, *personale di struttura* pari al 6,2% dei ricavi da somministrazione, che riduce il proprio peso percentuale rispetto agli esercizi precedenti (6,7% nel 2008 e 7,7% nel 2009);
- 4,4 miliardi di euro, *personale somministrato* pari all'84,3% del totale dei ricavi da somministrazione, che aumenta il proprio peso percentuale rispetto agli esercizi precedenti (82,9% nel 2008 e 83,4% nel 2009) sottolineando un significativo decremento del *mark up* aggregato.

Il *numero di addetti* del comparto è diminuito di oltre duemila unità rispetto al 2008 (-19%) ed ha raggiunto nel corso del 2010 le 8.544 unità[7].

Tavola 4.7 – L'incidenza del costo del lavoro somministrato e di struttura 2003-2010 (val. %)

	Costo del personale in somministrazione	*Costo del personale di struttura*	*Costo del lavoro*
2003	91,35	8,65	100,00
2004	92,89	7,11	100,00
2005	93,25	6,75	100,00
2006	93,54	6,46	100,00
2007	92,87	7,13	100,00
2008	92,50	7,50	100,00
2009	91,55	8,45	100,00
2010	93,12	6,88	100,00

Gli **ammortamenti** nel 2010 ammontano a 67 milioni di euro, pari all'1,2% dei ricavi totali. Rappresentano una percentuale limitata dei costi totali per effetto dei ridotti impieghi in attivo fisso cui hanno fatto ricorso le società del comparto. Nel periodo 2008-2010 il peso degli ammortamenti si è ridotto.

[7] Si ricorda che tale dato fa riferimento alle 45 agenzie analizzate.

Gli **oneri finanziari** ammontano a 9,9 milioni di euro, pari allo 0,2% dei ricavi totali (peso immutato rispetto agli esercizi precedenti). Si riduce sensibilmente il valore assoluto di 10,3 milioni (20,2 milioni del 2008). La riduzione è imputabile sia alla riduzione del costo del denaro negli anni esaminati, sia al minor ricorso al debito bancario da parte delle società appartenenti al cluster "grandi"; tali società hanno, infatti, fatto sempre più ricorso alla pratica del *cash pooling* intragruppo.
I **proventi straordinari** nel 2010 ammontano complessivamente a 20,1 milioni di euro ed incidono per circa lo 0,4% dei ricavi sul risultato del comparto. Tale componente è stata rilevata nelle aziende del cluster "grandi" per piani di incentivi all'esodo, piani di ristrutturazione e per accantonamenti imposte per anni precedenti.
Le **imposte** ammontano complessivamente a 41,2 milioni di euro, pari allo 0,8% del totale dei ricavi, ed hanno visto invariato il proprio peso percentuale rispetto al 2008; nel 2009, invece, le perdite prodotte da numerose società hanno comportato una sensibile riduzione delle imposte correnti. Il **tax rate** (rapporto tra imposte ed utile lordo) nel 2010 ammonta al 66%.
Il **Cash-Flow** (utile netto + ammortamenti = autofinanziamento) è pari a circa 88,5 milioni di euro e rappresenta circa l'1,6% sul totale dei ricavi (nel 2008 era pari al 2,1%).
I principali indicatori economici del comparto segnano un forte rallentamento che evidenzia una minore redditività del comprato.

L'**Ebitda** (margine operativo lordo), dopo una costante crescita fino al 2007, registra un limitato calo nel 2008, in cui raggiunge i 223,5 milioni di euro, per poi subire una notevole riduzione (-74%) nel 2009, in cui ammonta a 56,9 milioni di euro, per poi aumentare nuovamente nel 2010 a 159,9 milioni di euro rappresentando il 3% del totale dei ricavi.

Figura 4.2 – Il margine operativo lordo (Ebitda) dal 2008 al 2010 (val. in milioni di euro)

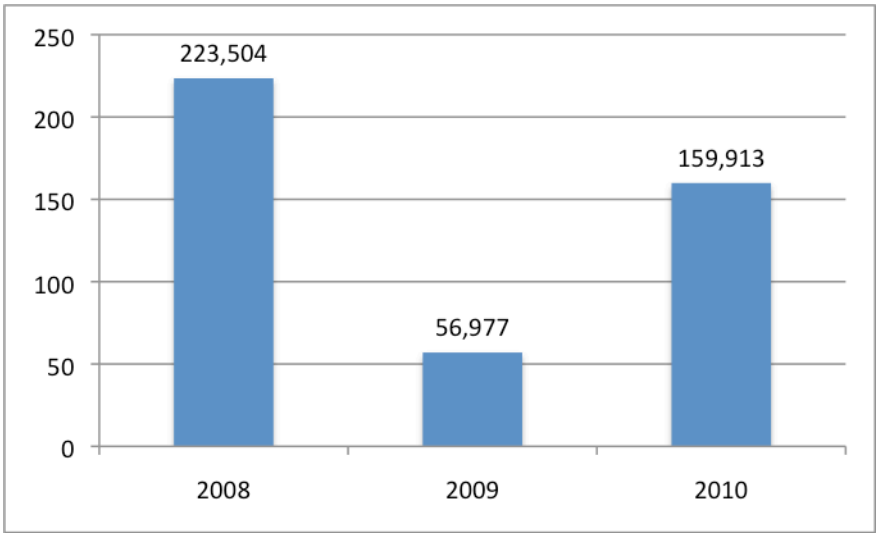
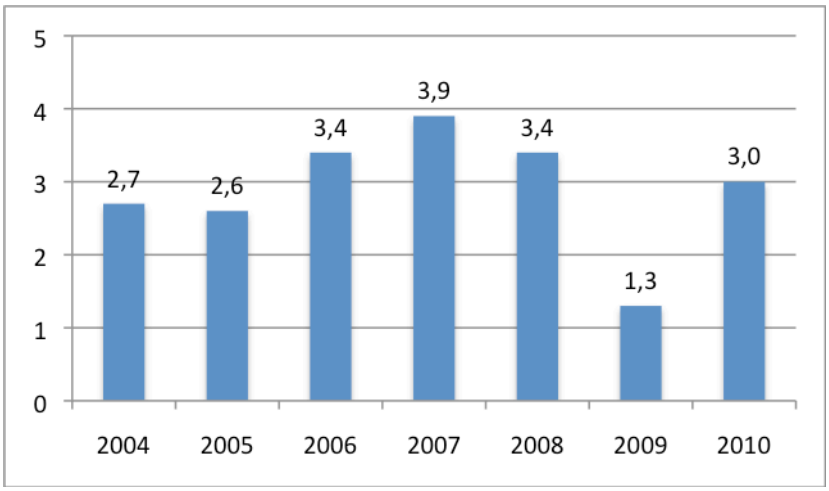


Figura 4.3 – Il peso del margine operativo lordo (Ebitda) sui ricavi totali dal 2004 al 2010 (val. %)



Il valore dell'**Ebit** (margine operativo) registra un andamento simile a quello dell'Ebitda; dopo una costante crescita fino al 2007 segna una lieve riduzione nel 2008, diventa negativo nel 2009 e poi cresce nuovamente (92,8 milioni di euro) nel 2010. Rappresenta l'1,7% dei ricavi totali del comparto.

Figura 4.4 – Il margine operativo (Ebit) dal 2008 al 2010 (val. in milioni di euro)

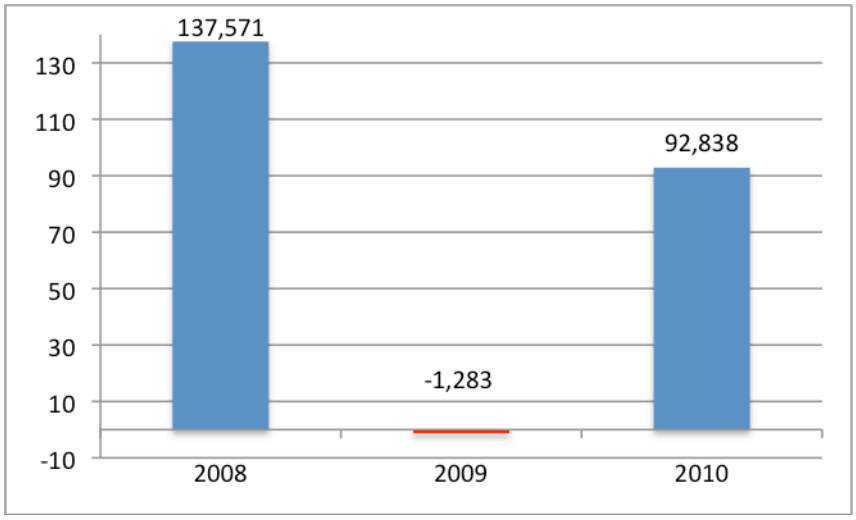
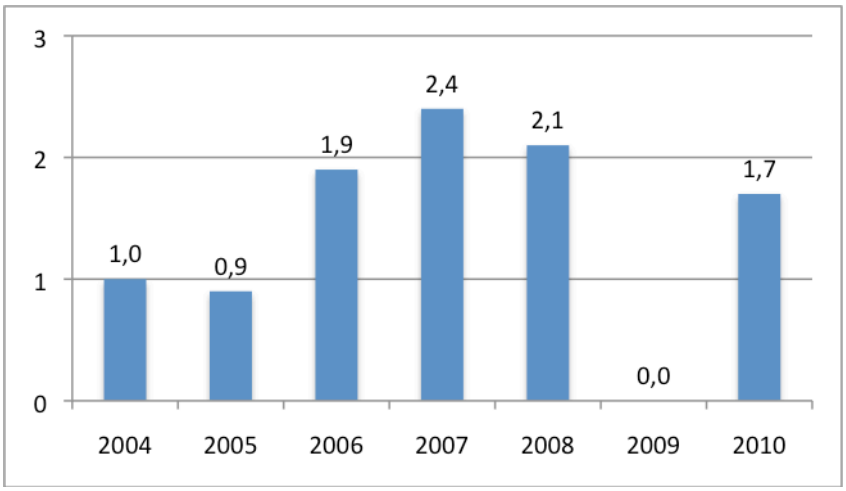


Figura 4.5 – Il peso del margine operativo (Ebit) sui ricavi totali dal 2004 al 2010 (val. %)



L'**utile netto** dopo aver raggiunto un valore di 51,7 milioni di euro nel 2008 (pari allo 0,8% dei ricavi totali del comparto) segna un valore negativo nel 2009 (-35,4 milioni di euro) per tornare con segno positivo nel 2010 (21,4 milioni di euro pari allo 0,4% dei ricavi).

Figura 4.6 – L'utile netto dal 2008 al 2010 (val. in milioni di euro)

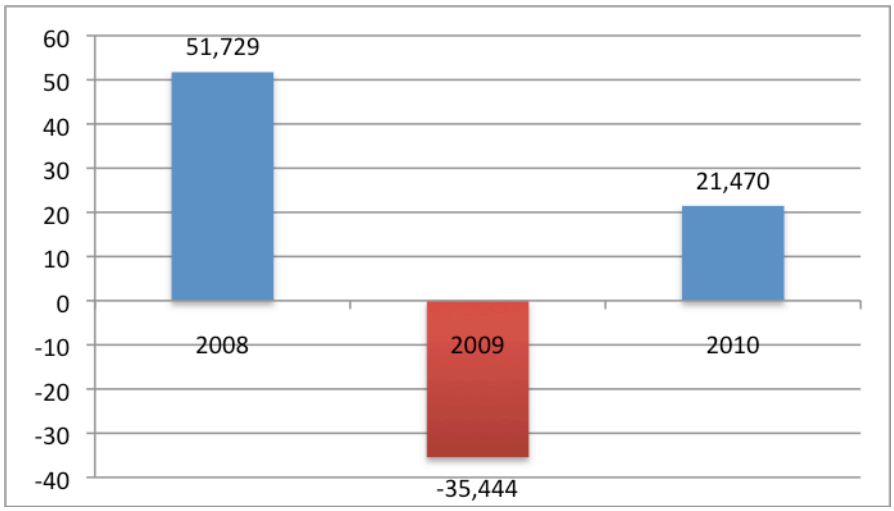
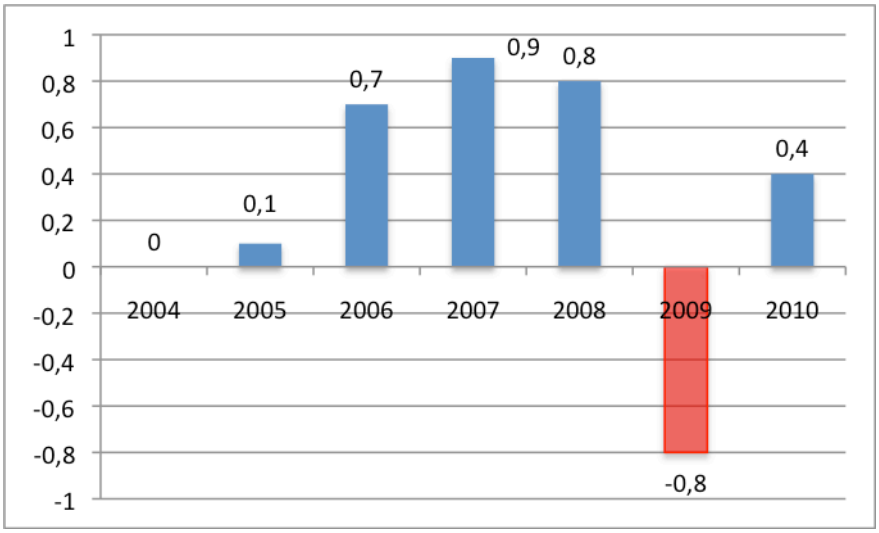


Figura 4.7 – Il peso dell'utile netto sui ricavi totali dal 2004 al 2010 (val. %)



Il **margine di somministrazione**, ossia la differenza tra i ricavi di somministrazione e il costo del personale somministrato, che rappresenta il margine d'intermediazione dell'attività di somministrazione del lavoro (*mark up* o ricarica), è pari a circa 800 milioni di euro, si riduce rispetto al 2008 (poco più di 1 miliardo), ed in termini percentuali rappresenta il 18,62% (20,65% nel 2008).

Figura 4.8 – Il margine di somministrazione dal 2008 al 2010 (val. in milioni di euro)

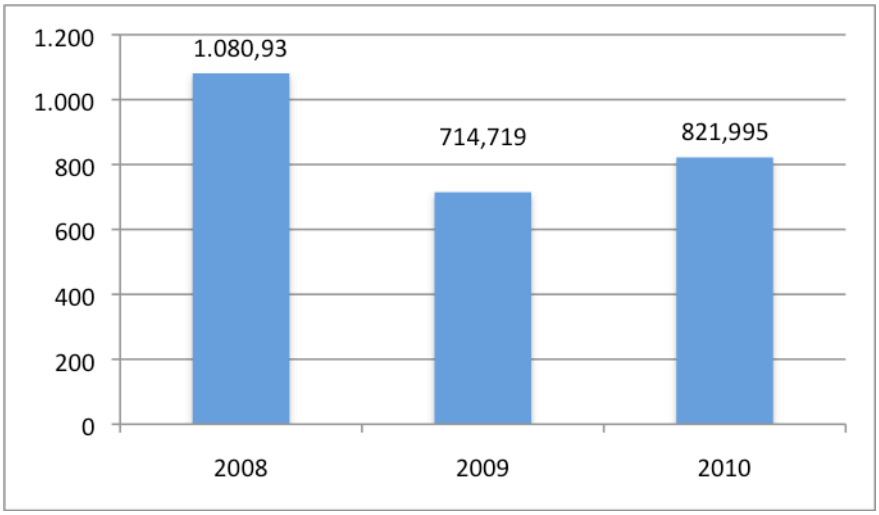
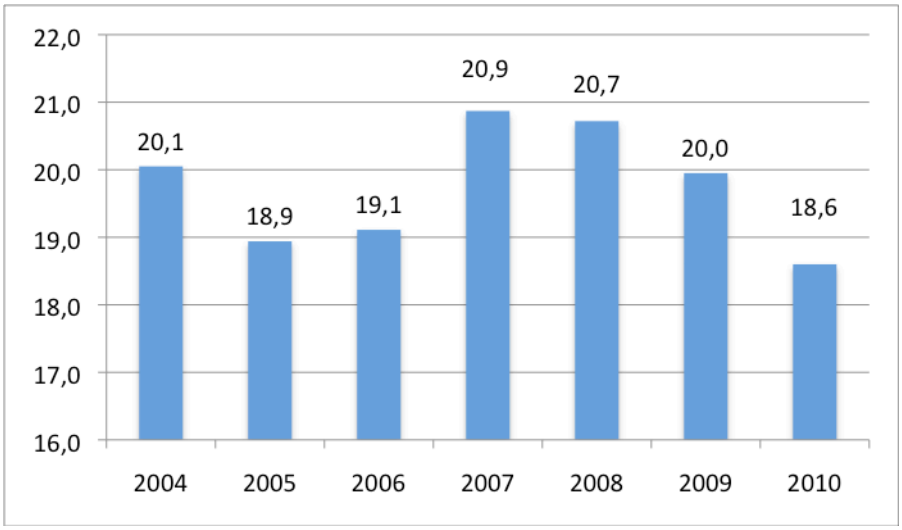


Figura 4.9 – Il margine di somministrazione (mark up) dal 2004 al 2010 (val. %)



In conclusione si riporta (tav. 4.8) la struttura del conto economico riclassificato del comparto per gli anni 2008-2010.

Tavola 4.8 – La struttura del conto economico riclassificato del comparto (val. in migliaia di euro)

	2008		2009		2010		Δ 2009	Δ 2008
	val.	%	val.	%	val.	%	%	%
RICAVI	6.493.187	100,0	4.436.666	100,0	5.377.645	100,0	21,2	-17,2
di cui ricavi per somministr.	6.314.843	97,3	4.296.769	96,8	5.236.590	97,4	21,9	-17,1
di cui altri ricavi	178.344	2,7	139.897	3,2	141.055	2,6	0,8	-20,9
Costi esterni	611.166	9,4	466.933	10,5	477.123	8,9	2,2	-21,9
VALORE AGGIUNTO	5.882.021	90,6	3.969.733	89,5	4.900.522	91,1	23,4	-16,7
Costi del personale	5.658.517	87,1	3.912.756	88,2	4.740.609	88,2	21,2	-16,2
di cui struttura	424.603	6,5	330.706	7,5	326.014	6,1	-1,4	-23,2
di cui somministrazione	5.233.914	80,6	3.582.050	80,7	4.414.595	82,1	23,2	-15,7
EBITDA	223.504	3,4	56.977	1,3	159.913	3,0	180,7	-28,5
Amm.ti ed accan.ti	85.933	1,3	58.260	1,3	67.075	1,2	15,1	-21,9
EBIT	137.571	2,1	-1.283	0,0	92.838	1,7	-7.336,0	-32,5
Proventi (Oneri) finanz.ri	-20.270	-0,3	-10.781	-0,2	-9.981	-0,2	-7,4	-50,8
Proventi (Oneri) straor.ri	-14.590	-0,2	-8.493	-0,2	-20.130	-0,4	137,0	38,0
UTILE LORDO	102.711	1,6	-20.557	-0,5	62.727	1,2	-405,1	-38,9
Imposte	-50.982	-0,8	-14.887	-0,3	-41.257	-0,8	177,1	-19,1
UTILE NETTO	51.729	0,8	-35.444	-0,8	21.470	0,4	-160,6	-58,5

4.3.3 - La struttura patrimoniale del comparto

Il **capitale investito netto** delle agenzie per il lavoro italiane ha subito, rispetto al 2008, una lieve riduzione nel 2010 (-3,5 milioni di euro); ciò per effetto di una rilevante diminuzione del capitale circolante netto (-38,7 milioni di euro) non interamente compensata dall'aumento dell'attivo fisso (+35,2 milioni di euro). La variazione è imputabile principalmente alla riclassificazione dei crediti in immobilizzazioni finanziarie.

Gli impieghi sono rappresentati per il 31% da attivo fisso e per il 69% dal capitale circolante netto. Nel periodo 2008-2010, la struttura del capitale investito rileva un progressivo aumento del peso dell'attivo fisso (27% nel 2008, 28% nel 2009). Peso sempre maggiore viene assunto dalle immobilizzazioni finanziarie (crediti e partecipazioni).

Il comparto continua ad essere caratterizzato da un basso livello di investimenti in immobilizzazioni materiali, immateriali e finanziarie.

I **crediti verso la clientela** sono aumentati di circa 110 milioni e rilevano un sostanzioso aumento del loro peso percentuale sui ricavi totali; gli stessi passano dal 21,1% del 2008 al 27,5% del 2010 con un picco nel 2009 (28,0%). Si rileva un allungamento dei tempi di incasso (+23 giorni medi).

Il **patrimonio netto** rappresenta circa il 48% del totale delle fonti; lo stesso riduce il proprio peso rispetto al 2008 (51%) ed aumenta lievemente rispetto al 2009 (46%), ciò evidenzia un maggior ricorso all'indebitamento, ma una sostanziale stabilità delle fonti di finanziamento. Negli esercizi 2009 e 2010 le società del comparto hanno distribuito dividendi per circa 30,6 milioni di euro (29,8 milioni nel 2009 e 0,8 milioni nel 2010); nello stesso periodo le aziende sono state dotate di ulteriori mezzi propri per circa 15 milioni di euro.

Di seguito si riporta il prospetto delle variazioni del patrimonio netto:

	2009	*2010*
Patrimonio netto iniziale	453.920	396.705
Utile dell'esercizio	-35.444	21.470
Dividendi distribuiti[8]	-29.839	-778
Mezzi propri[9]	8.218	7.240
Altre variazioni del patrimonio netto	-150	-31
Patrimonio netto finale	396.705	424.606

I **fondi** (TFR e fondi rischi) rappresentano il 13% del totale delle fonti (10% nel 2009 e 12% nel 2008).
La **posizione finanziaria netta** (PFN) cresce passando dai 331 milioni del 2008 (pari al 37% delle fonti) ai 342 milioni del 2010 (pari al 39% del totale delle fonti). Si rileva, inoltre, un maggior ricorso ad indebitamento a breve termine che rappresenta circa il 79,2% del totale dell'indebitamento finanziario del comparto (71,4% nel 2008).
Il settore nel triennio 2008-2010, nonostante la grave crisi che ha visto ridurre sensibilmente i margini di somministrazione, ha mantenuto la propria solidità complessiva riducendo solo lievemente la propria autonomia finanziaria (rapporto tra mezzi propri ed indebitamento). In conclusione (tav. 4.9) si riporta la struttura dello stato patrimoniale riclassificato del comparto.

Tavola 4.9 – La struttura dello stato patrimoniale classificato (val. in migliaia di euro)

	2008		*2009*		*2010*	
	val.	*%*	*val.*	*%*	*val.*	*%*
ATTIVO FISSO NETTO	242.053	27	239.740	28	277.289	31
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO	647.417	73	626.782	72	608.637	69
di cui crediti vs clienti	1.367.200	154	1.243.589	144	1.477.624	167
CAPITALE INVESTITO NETTO	889.470	100	866.522	100	885.926	100
PATRIMONIO NETTO	453.920	51	396.705	46	424.606	48
FONDI	103.857	12	90.496	10	118.690	13
Posizione finanziaria M/L termine	94.775	11	80.701	9	71.064	8
Posizione finan.ria netta a breve termine	236.918	27	298.620	34	271.566	31
POSIZIONE FINANZIARIA NETTA	331.693	37	379.321	44	342.630	39
TOTALE FONTI	889.470	100	866.522	100	885.926	100

4.3.4 - L'analisi per indici del comparto

Attraverso l'analisi di bilancio per indici sono state individuate le principali dinamiche del comparto delle agenzie per il lavoro per accertare la loro struttura reddituale, finanziaria e patrimoniale.

L'analisi della redditività del comparto

L'analisi di redditività mostra come le agenzie del comparto, dopo avere raggiunto l'apice dei risultati nel 2007 vedano ridursi i propri rendimenti nel periodo 2008-2010 tornati a livelli ante 2006.

[8] Si rileva che nel 2009 nove società hanno distribuito dividendi ai propri soci (Manpower ha distribuito 20 milioni di euro di dividendi); nel 2010 solo tre società hanno distribuito dividendi.
[9] Nel 2009 otto società hanno avuto un aumento dei mezzi propri, mentre nel 2010 l'aumento di mezzi propri ha riguardato sei società.

L'**analisi del Roe**[10] (*Utile netto su Patrimonio netto*) evidenzia come il settore, dopo avere raggiunto buoni livelli di redditività subisca un vero tracollo nel 2009, anno in cui la crisi si evidenzia con forza, e ritorna, nel 2010, a livelli soddisfacenti (tav. 4.10)[11].

Tavola 4.10 – L'andamento del Roe del comparto dal 2005 al 2010 (val. %)

	2005	*2006*	*2007*	*2008*	*2009*	*2010*
Roe	0,91	8,37	12,72	11,40	-8,93	5,06
Roe lordo	11,37	23,39	32,83	30,31	-0,32	21,86
Roe normalizzato	-0,31	7,09	13,24	14,61	-6,79	9,80

Il Roe, dopo una lieve riduzione nel 2008, registra un crollo nel 2009 (-8,9%) per poi crescere al 5,0% nel 2010. La redditività del capitale proprio riconosce un premio al rischio d'impresa che varia da 7,63 punti nel 2008 ad un valore negativo nel 2009, per tornare positivo nel 2010 con un premio di 3,73 punti[12].
Il Roe lordo, rappresentato dal rapporto tra margine operativo netto (Ebit) e patrimonio netto, evidenzia quanto il risultato di esercizio sia influenzato dagli oneri finanziari[13], straordinari[14] e dalle imposte[15]. L'indice subisce un rilevante calo dal 2008 (30,3%) al 2009 (-0,3%) per poi risalire nel 2010 (21,8%). Si evidenzia un maggior peso degli oneri straordinari ed al contempo la riduzione del peso delle imposte e degli oneri finanziari.
Il Roe normalizzato, rappresentato dal rapporto tra l'utile, al netto della gestione straordinaria, ed il patrimonio netto, è positivo e nel 2008 raggiunge il 14,6% evidenziando il maggiore apporto degli eventi straordinari al risultato d'esercizio; nel 2010 registra un valore pari a 9,8%.

Tavola 4.11 – I valori massimi, minimi e medi del Roe del comparto dal 2005 al 2010 (val. %)

	2005	*2006*	*2007*	*2008*	*2009*	*2010*
Valore massimo	70,69	81,22	76,24	55,85	17,43	55,20
Valore minimo	-129,20	-273,42	-36,58	-149,33	-988,75	-136,04
Media del comparto	0,91	8,37	12,72	11,40	-8,93	5,06
Valore medio Roe	0,46	-0,43	10,60	5,81	-29,22	7,16

L'analisi del Roe (tav. 4.12) evidenzia che 13 agenzie (3 nel 2009 e 16 nel 2008) presentano una buona redditività del capitale proprio (Roe superiore al 15%), mentre 18 agenzie (27 nel 2009 e 14 nel 2008) presentano una remunerazione del capitale molto bassa (Roe inferiore al 2%).

[10] Gli indici reddituali permettono di esprimere pareri sull'equilibrio economico del comparto. L'indice che normalmente viene utilizzato per valutare la redditività del comparto è il ROE (*Return on equity*), l'indice di redditività del capitale proprio, che esprime il rendimento economico del capitale di rischio. Il ROE è stato scomposto in due ulteriori indici: il ROE lordo (*Ebit / mezzi propri*) ed il ROE normalizzato (*Utile netto + oneri straordinari / mezzi propri*), ciò per comprendere i fattori che influenzano la redditività delle agenzie. Altro indice, significativo per lo studio della redditività, è il ROI (*Return on investment*) che misura l'efficienza della gestione caratteristica ed indica la redditività del capitale investito nell'attività caratteristica. Il ROI si differenzia dal ROE in quanto quest'ultimo, al denominatore, tiene conto soltanto degli investimenti finanziati con capitale di rischio (mezzi propri) e non anche di quelli finanziati con denaro preso a prestito. Il ROI a sua volta può essere scomposto nelle sue componenti principali: il ROS (*Return on sales*), che misura il rendimento medio di ogni servizio erogato e determina, in termini percentuali, quale è mediamente il margine lordo di profitto; la produttività del capitale investito che misura il numero di volte in cui il capitale investito ruota nel corso dell'esercizio per effetto dei ricavi aziendali.
[11] I dati del 2005 sono tratti da: Consiglio S., Moschera L., (2008), "Dall'interinale ai servizi per il lavoro", Franco Angeli.
[12] Il premio è stato calcolato come differenza tra il Roe del comparto ed i rendimenti dei BOT annuali, fonte Banca d'Italia.
[13] La gestione finanziaria rappresenta il –(10,8%) del valore dell'Ebit.
[14] La gestione straordinaria rappresenta il –(21,7%) del valore dell'Ebit.
[15] Le imposte rappresentano il –(44,4%) del valore dell'Ebit.

Tavola 4.12 – L'analisi del Roe distinto per azienda dal 2008 al 2010

Roe	*2008*		*2009*		*2010*	
	numero	*%*	*numero*	*%*	*numero*	*%*
Maggiore 20%	13	28	0	0	11	25
Maggiore 15%	3	7	3	7	2	4
Maggiore 5%	13	28	7	16	10	22
Minore 5%	1	2	2	4	1	2
Minore 4%	1	2	2	4	2	4
Minore 3%	1	2	4	9	1	2
Minore 2%	1	2	1	2	7	16
Minore 1%	1	2	5	11	6	14
Minore 0%	12	27	21	47	5	11
	46	100	45	100	45	100

La tavola 4.13 illustra la ripartizione dimensionale delle agenzie che presentano un Roe superiore al 15% e consente di evidenziare che la maggiore numerosità[16] si riscontra nelle classi delle "piccole" e delle "medio-grandi"; il 50% delle "piccole" (3 aziende su 6) e il 38% delle "medio-grandi" conseguono, infatti, una redditività superiore al 15%. Nella classe delle "grandi" solo una agenzia su tre (33%) presenta un Roe superiore al 15%; la classe delle "micro", invece, è quella che vede solo 2 agenzie su 14 (14%) con un risultato positivo in termini di redditività.

Tavola 4.13 – La ripartizione dimensionale delle agenzie con un Roe superiore al 15%

	2005	*2006*	*2007*	*2008*	*2009*	*2010*
Agenzie "micro"	4	0	2	3	2	2
Agenzie "piccole"	5	3	1	2	1	3
Agenzie "medie"	4	2	4	4	0	4
Agenzie "medio "grandi"	3	5	6	5	0	3
Agenzie "grandi"	0	1	1	2	0	1
	16	11	14	16	3	13
valore %	40%	27,5%	35%	35%	7%	29%

L'**analisi del Roi** (*return on investment*), evidenzia (tav. 4.14) che l'indice, dopo una crescita costante fino al 2007 segna una flessione nel 2008 per poi registrare un valore negativo nel 2009 (-0,15%) e ritornare ad un valore positivo nel 2010 (10,48%). Il valore del Roi nel 2010 risulta inferiore a quello conseguito nel 2006.
Il confronto tra il costo medio del denaro[17] ed il rendimento del capitale investito evidenzia un differenziale superiore ai 6,7 punti nel 2008 ed ai 4,2 punti nel 2010 (nel 2009 il valore è negativo).
La riduzione del Roi è imputabile alla:

- minore redditività delle vendite/prestazioni (Ros) che passa dal 2,12% all'1,73% (nel 2009 è negativa);
- minore produttività del capitale investito che ruota nell'anno 6,07 volte contro le 7,30 del 2008 (nel 2009 il turnover del capitale investito ammonta a 5,12).

Il Roi lordo (margine operativo lordo / Cin) dopo la grande crescita nel periodo 2005-2007 (+12,58 punti) segna una riduzione significativa di circa 12 punti nel periodo 2008-2010, tornando ai livelli

[16] Rapporto tra numero agenzie del cluster e numero agenzie con Roe superiore al 15%.
[17] Il costo medio del denaro è stato determinato sulla base del rendimento dei buoni del tesoro a cui è stato aggiunto uno *spread* di 5 punti.

del 2005. La riduzione media, di circa 3,9 punti, è superiore a quella media del Roi (2,7 punti) per effetto del minor peso degli ammortamenti ed accantonamenti.

Tavola 4.14 – L'andamento del Roi del comparto dal 2005 al 2010

	2005	*2006*	*2007*	*2008*	*2009*	*2010*
Roi	6,03%	13,03%	18,65%	15,47%	-0,15%	10,48%
Roi lordo	17,35%	23,51%	29,93%	25,13%	6,58%	18,05%
Ros	0,92%	1,89%	2,42%	2,12%	-0,03%	1,73%
Produttività del capitale investito	6,58	6,91	7,72	7,30	5,12	6,07

L'analisi del Roi (tav. 4.15) evidenzia che le società caratterizzate da una buona redditività del capitale investito (Roi superiore al 17,5%) passano da 16 (2008) a 14 (2010); diminuiscono, da 5 a 3, le agenzie che presentano una remunerazione del capitale investito negativa (Roi inferiore allo 0%). Nel 2009 le agenzie con un Roi inferiore al 7,5% sono 33 (il 73%) e solo 4 presentano una buona redditività del capitale investito.

Tavola 4.15 – L'analisi del Roi distinto per azienda dal 2008 al 2010

Roi	*2008*		*2009*		*2010*	
	numero	*%*	*numero*	*%*	*numero*	*%*
Maggiore 17,5%	16	35	4	9	14	31
Maggiore 12,5%	6	13	3	7	3	7
Maggiore 7,5%	8	17	5	11	8	17
Maggiore 0%	11	24	20	44	17	38
Minore 0%	5	11	13	29	3	7
	46	100	45	100	45	100

L'analisi della struttura patrimoniale del comparto

Gli indici patrimoniali consentono di esprimere giudizi sulla composizione del capitale investito, sul grado di elasticità e rigidità della struttura finanziaria, nonché sull'adeguata correlazione tra le fonti e gli impieghi finanziari.

L'analisi dell'equilibrio finanziario e patrimoniale consente di valutare la solidità dell'intero comparto.

Dall'analisi per indici si rileva che il settore è caratterizzato, negli impieghi, da investimenti in capitale circolante (69%) ed in particolare nei crediti verso la clientela (167% del capitale investito netto). Nel triennio esaminato si evidenzia una lieve riduzione del capitale circolante (73% nel 2008) ed un aumento del peso percentuale dei crediti verso clienti (erano il 154% nel 2008).

Tavola 4.16 – Gli indici di composizione degli impieghi dal 2005 al 2010 (valori %)

	2005	*2006*	*2007*	*2008*	*2009*	*2010*
Indice di rigidità	30	28	32	27	28	31
Indice di elasticità	70	72	68	73	72	69
Indice dei crediti	177	168	178	154	144	167

Dal punto di vista delle fonti, il comparto è caratterizzato da mezzi propri che rappresentano meno della metà delle fonti (48%, nel 2008 erano il 51%), da indebitamento finanziario (39%) e da fondi a medio e lungo termine (13%). Aumenta il ricorso all'indebitamento a breve termine che, nel

2010, rappresenta il 31% delle fonti (nel 2008 tale dato si attestava al 27%). Tale dato è coerente e in parte deriva dall'aumento nei tempi di pagamento dei clienti.

Tavola 4.17 – Gli indici di composizione delle fonti dal 2005 al 2010 (valori %)

	2005	*2006*	*2007*	*2008*	*2009*	*2010*
Indice di autonomia finanziaria	53	56	57	51	46	48
Indice di indebitamento	47	44	43	49	54	52
Indice di indebitamento a m-l termine	14	25	21	22	20	21
Indice di indebitamento a breve termine	33	19	22	27	34	31

L'analisi della situazione finanziaria del comparto

La situazione finanziaria dell'impresa misura la sua solvibilità ed è normalmente intesa come l'attitudine dell'impresa a fronteggiare tempestivamente, e in modo economico, le uscite monetarie - finanziarie derivanti dalla gestione e come la capacità dell'impresa di disporre dei mezzi di pagamento necessari e sufficienti per la corretta gestione.

I **margini di struttura** mostrano che il comparto è dotato di mezzi propri (capitale + riserve) e fondi a medio e lungo termine sufficienti a coprire gli impieghi in attivo fisso (investimenti). Ciò è imputabile, da un lato, alla bassa necessità di impieghi in attivo fisso del comparto e, dall'altro, al ricorso al capitale proprio per finanziare la gestione corrente. Si segnala il miglioramento dei margini di struttura del comparto in valore assoluto mentre si registra una riduzione del quoziente primario.

Tavola 4.18 – I margini di struttura del comparto dal 2005 al 2010

	2005	*2006*	*2007*	*2008*	*2009*	*2010*
Quoziente primario di struttura	176%	198%	178%	188%	165%	153%
Margine primario di struttura	153.503	189.300	179.734	211.867	156.965	147.317
Quoziente secondario di struttura	223%	287%	244%	270%	237%	222%
Margine secondario di struttura	249.427	361.826	332.464	410.499	328.162	337.071

Gli **indici di autonomia finanziaria** mostrano che la posizione finanziaria netta delle agenzie esaminate è superiore ai mezzi propri investiti; ciò segnala un sempre maggior ricorso alla leva finanziaria ed una riduzione dell'autonomia finanziaria del comparto.

Tavola 4.19 – Gli indici di autonomia finanziaria dal 2005 al 2010

	2005	*2006*	*2007*	*2008*	*2009*	*2010*
Quoziente d'indebitamento complessivo	89%	79%	76%	96%	118%	109%
Margine d'indebitamento finanziario	-40.999	-78.622	-98.656	-18.370	73.112	36.714

I **crediti commerciali** del comparto ruotano nell'esercizio 3,64 volte (4,75 nel 2008). La dilazione media dei crediti è aumentata nel periodo esaminato (2008-2010) di circa 23 giorni.

Tavola 4.20 – La rotazione e il tempo medio d'incasso dei crediti commerciali dal 2005 al 2010

	2005	*2006*	*2007*	*2008*	*2009*	*2010*
Rotazione dei crediti commerciali	3,72	4,11	4,35	4,75	3,57	3,64
Tempo medio incasso dei crediti commerciali	98	89	84	77	102	100

Gli **indici finanziari** evidenziano un aumento dell'incidenza della posizione finanziaria netta (debiti finanziari) nella gestione corrente; in dettaglio si rileva che:

- gli oneri finanziari mantengono un'incidenza sui ricavi totali pressoché immutata passando dello 0,3% del 2008 allo 0,2% del 2010;
- il costo implicito della dilazione dei crediti[18] è di circa 41 milioni di euro, pari allo 0,8% dei ricavi totali e si riduce in valori percentuali rispetto agli esercizi precedenti (1,1% nel 2008) per effetto della riduzione dei tassi d'interesse;
- il peso della PFN sul patrimonio netto (80,7%) aumenta rispetto al 2008 (73,1%) e diminuisce rispetto al 2009 (95,6%) per effetto dell'aumento del ricorso al debito finanziario; si segnala un maggior ricorso al credito rispetto al periodo 2006-2007 in cui il peso della PFN era pari a circa il 50%;
- il peso della PFN sui ricavi totali aumenta rispetto al 2008 e diminuisce rispetto al 2009 ed i debiti finanziari rappresentano il 6,4% dei ricavi totali del comparto (5,1% nel 2008 e 8,5% nel 2009) ed il 387,0% del cash flow complessivo (240,9% nel 2008 e 1.662,5% nel 2009);
- la PFN, dopo un picco nel 2009 (665,7%), aumenta il proprio peso sul valore dell'Ebitda facendo registrare nel 2010 (214,3%) un valore più alto rispetto agli anni precedenti;
- gli oneri finanziari rappresentano il 10,8% del margine operativo netto (Ebit) contro il 14,7% del 2008; nel 2009 tale valore non è significativo per il valore negativo dell'Ebit.

Tavola 4.21 – Gli indici finanziari dal 2005 al 2010

	2005	*2006*	*2007*	*2008*	*2009*	*2010*
Incidenza oneri finanziari su vendite	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,2%	0,2%
Costo dilazione media crediti (€000)[19]	66.567	76.368	73.218	71.647	41.038	41.373
PFN/Pn	64,2%	52,5%	57,5%	73,1%	95,6%	80,7%
PFN/ Rt	5,2%	4,2%	4,2%	5,1%	8,5%	6,4%
PFN/cash flow	288,4%	193,3%	176,6%	240,9%	1.662,5%	387,0%
PFN/ Cin	34,0%	29,3%	32,7%	37,3%	43,8%	38,7%
PFN / EBITDA	196,2%	124,5%	109,1%	148,4%	665,7%	214,3%
Gestione finanziaria/ Ebit	-30,1%	-15,5%	-13,4%	-14,7%	840,3%	-10,8%

4.4 - Il confronto delle performance economico-finanziarie dei cluster dimensionali

4.4.1 - L'identificazione dei cluster dimensionali

L'analisi delle performance economico-finanziarie di un settore è in grado di descrivere le caratteristiche generali di un comparto, ma non è utilizzabile dalla singola azienda come parametro di confronto con i propri dati. La diversa dimensione delle agenzie che compongono un comparto rende, infatti, poco significativo il confronto tra parametri ed indici di realtà aziendali così differenti (*benchmark*). Si è ritenuto, quindi, utile differenziare l'analisi anche per cluster

[18] Calcolato sulla base di un tasso annuo del tasso euribor 3m + 2 p di *spread* (2006=6,6%; 2007=5,7%; 2008= 5,2%; 2009=3,3%; 2010=2,8%) e della dilazione media dei crediti commerciali. Tale indice rappresenta il costo teorico che l'azienda deve sopportare per concedere credito ai propri clienti.

[19] Stima.

dimensionali. Le agenzie, pertanto, sono state classificate in 5 cluster dimensionali e per ognuno di essi è stata sviluppata un'analisi *ad hoc* delle performance economico finanziarie (allegato 1)[20].

Tavola 4.22 – Le caratteristiche dei cluster dimensionali del comparto

	Numero	*Peso %*	*Fatturato somministrazione (mgl. €)*	*Peso %*
2010				
Agenzie "micro"	14	31,1	187.982	3,6
Agenzie "piccole"	6	13,3	170.688	3,3
Agenzie "medie"	14	31,1	914.411	17,4
Agenzie "medio - grandi"	8	17,8	1.779.360	34,0
Agenzie "grandi"	3	6,7	2.184.149	41,7
	45	100,0	5.236.590	100,0
2009				
Agenzie "micro"	16	35,6	176.953	4,1
Agenzie "piccole"	6	13,3	172.359	4,0
Agenzie "medie"	13	28,9	751.540	17,5
Agenzie "medio - grandi"	7	15,5	1.432.645	33,4
Agenzie "grandi"	3	6,7	1.763.272	41,0
	45	100,0	4.296.769	100,0
2008				
Agenzie "micro"	12	26,1	132.820	2,1
Agenzie "piccole"	9	19,6	253.416	4,0
Agenzie "medie"	13	28,2	952.861	15,1
Agenzie "medio - grandi"	8	17,4	1.694.218	26,8
Agenzie "grandi"	4	8,7	3.281.528	52,0
	46	100,0	6.314.843	100,0

4.4.2 - La struttura dei conti economici dei cluster a confronto

Il confronto delle strutture dei conti economici riclassificati rileva differenze tra i diversi cluster; di seguito si fornisce il dettaglio dei principali aspetti che meritano di essere evidenziati:

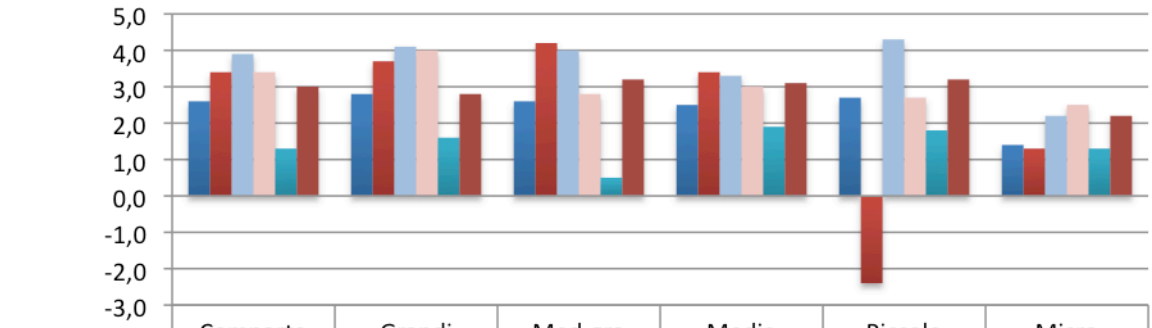
- il peso percentuale dei ricavi da somministrazione sul totale varia dal 97,8% delle agenzie "piccole" al 97,3% delle "grandi", con una media del comparto del 97,4%;
- il peso percentuale dei costi esterni presenta una notevole differenza tra le diverse classi dimensionali, passando dal 9,6% delle agenzie "grandi" al 7,2% delle agenzie "piccole" (media del comparto 8,9%);
- il peso percentuale del costo del personale presenta il valore più basso nel cluster delle agenzie "grandi" con l'87,6% ed il valore più elevato nel cluster delle agenzie "piccole" con l'89,6% (la media del comparto è pari all'88,2%);
- il peso percentuale del costo del personale di struttura varia tra i diversi cluster, passando dal 5,9% delle agenzie "grandi" al 7,0% delle agenzie "micro" (media del comparto uguale a 6,1%);

[20] Come già precedentemente menzionato, l'analisi dei cluster è stata posta in essere considerando anche le medie dei valori delle singole agenzie e non solo il valore medio complessivo del cluster. Questa metodologia consente di analizzare meglio le caratteristiche e le performance dei diversi cluster.

- gli ammortamenti e le svalutazioni delle agenzie “piccole” (0,6%) e “micro” (0,9%) risultano sensibilmente minori degli altri cluster (tra 1,2% ed 1,4%);
- le aziende "grandi" sono caratterizzate da un'incidenza degli oneri finanziari molto bassa; ciò, come già sottolineato in precedenza, per effetto del ricorso al *cash pooling* intra gruppo; gli altri cluster dimensionali segnano un'incidenza variabile tra lo 0,2% delle aziende “medio-grandi” e “piccole” e lo 0,6% delle aziende “medie”;
- l’incidenza della gestione straordinaria è significativa per le aziende “grandi” a causa del ricorso all’esodo incentivato ed a ristrutturazioni aziendali, oltre ad eventi straordinari quali imposte relative ad esercizi precedenti;
- le imposte non rilevano variazioni particolarmente significative e si passa dall’1,0% delle “piccole” allo 0,6% delle “micro”.

L’**Ebitda** (margine operativo lordo) rilevato nel cluster delle agenzie “medio-grandi” e “piccole” è molto più elevato (1 pp) di quello riscontrato dalle aziende “micro” (2,2%).
Più vicino al valore dei cluster delle “medio-grandi” e “piccole” (3,2%), sono i valori dell’Ebitda registrati dal cluster delle “medie” (3,1%) e delle “grandi” (2,8%).
Il valore dell’Ebitda cresce notevolmente per tutti i cluster rispetto al 2009, anno della crisi; ciò è rilevato anche dal dato medio del comparto che è passato dall'1,3% del 2009 al 3,0% del 2010.
Nel passaggio dal 2008 al 2010 solo i cluster centrali (“medio-grandi”, “medie” e “piccole”) fanno registrare un miglioramento dell’Ebitda.

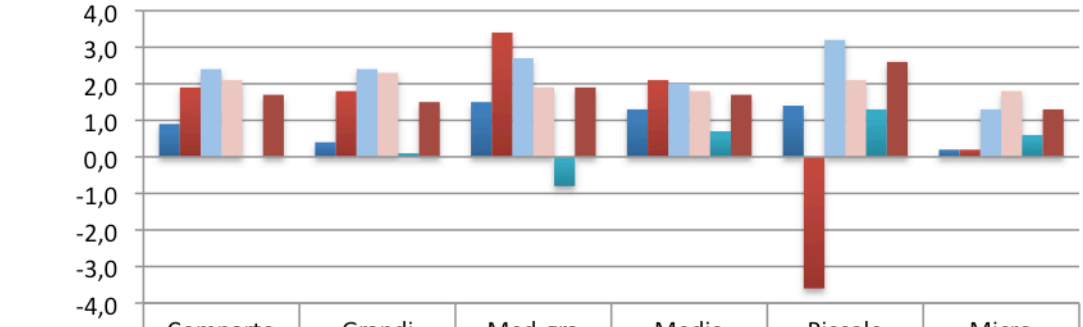
Figura 4.10 – Il margine operativo lordo (Ebitda) del comparto e delle classi 2005-2010 (valori %)



	Comparto	Grandi	Med-gra	Medie	Piccole	Micro
Ebitda 2005	2,6	2,8	2,6	2,5	2,7	1,4
Ebitda 2006	3,4	3,7	4,2	3,4	-2,4	1,3
Ebitda 2007	3,9	4,1	4,0	3,3	4,3	2,2
Ebitda 2008	3,4	4,0	2,8	3,0	2,7	2,5
Ebitda 2009	1,3	1,6	0,5	1,9	1,8	1,3
Ebitda 2010	3,0	2,8	3,2	3,1	3,2	2,2

L’**Ebit** (margine operativo) rileva un risultato particolarmente positivo per il cluster delle “piccole”, mentre i valori più bassi sono registrati dai cluster agli estremi: “grandi” e “micro”. Anche in questo caso si registra una rilevante riduzione nell’anno della crisi.

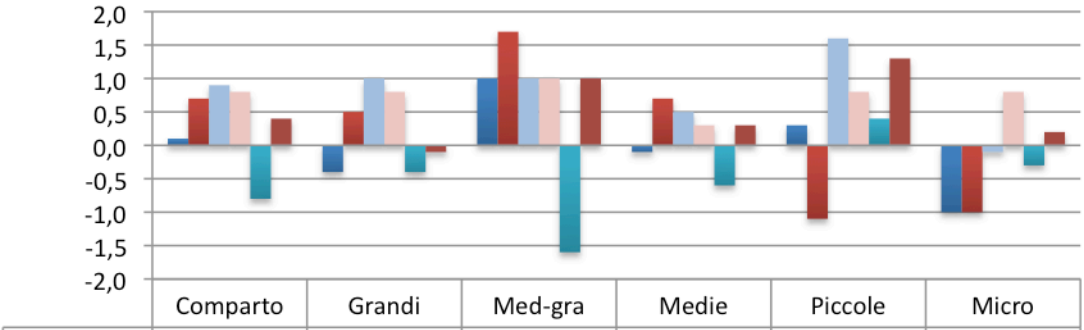
Figura 4.11 – Il margine operativo (Ebit) del comparto e delle classi 2005-2010 (valori %)



	Comparto	Grandi	Med-gra	Medie	Piccole	Micro
Ebit 2005	0,9	0,4	1,5	1,3	1,4	0,2
Ebit 2006	1,9	1,8	3,4	2,1	-3,6	0,2
Ebit 2007	2,4	2,4	2,7	2,0	3,2	1,3
Ebit 2008	2,1	2,3	1,9	1,8	2,1	1,8
Ebit 2009	0,0	0,1	-0,8	0,7	1,3	0,6
Ebit 2010	1,7	1,5	1,9	1,7	2,6	1,3

Si rileva che il cluster delle "grandi" è l'unico che presenta una perdita di esercizio nel 2010; la perdita è imputabile all'incidenza della gestione straordinaria. Il triennio è caratterizzato dal difficile periodo del 2009, nel quale tutti i cluster, ad eccezione di quello delle "piccole", registrano una perdita. Nel 2010 i cluster centrali ("medio-grandi", "medie" e "piccole") eguagliano o migliorano il risultato raggiunto nel 2008, i cluster estremi ("grandi" e "micro"), invece, raggiungono risultati peggiori rispetto al 2008.

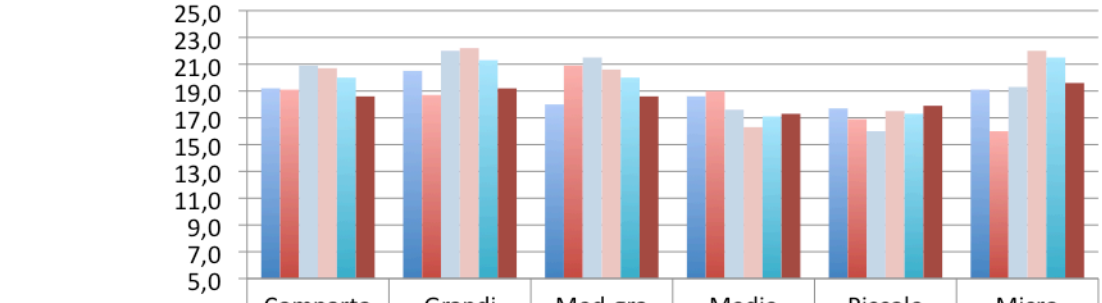
Figura 4.12 – L'utile del comparto e delle classi 2005-2010 (valori %)



	Comparto	Grandi	Med-gra	Medie	Piccole	Micro
Utile 2005	0,1	-0,4	1,0	-0,1	0,3	-1,0
Utile 2006	0,7	0,5	1,7	0,7	-1,1	-1,0
Utile 2007	0,9	1,0	1,0	0,5	1,6	-0,1
Utile 2008	0,8	0,8	1,0	0,3	0,8	0,8
Utile 2009	-0,8	-0,4	-1,6	-0,6	0,4	-0,3
Utile 2010	0,4	-0,1	1,0	0,3	1,3	0,2

Il **margine di somministrazione** evidenzia una variabilità di circa 2,3 pp; si passa, infatti, dal 19,6% delle agenzie "micro" al 17,3% di quelle "medie".

Figura 4.13 – Il margine di somministrazione del comparto e delle classi 2005-2010 (valori %)



	Comparto	Grandi	Med-gra	Medie	Piccole	Micro
Marg. somm. 2005	19,2	20,5	18,0	18,6	17,7	19,1
Marg. somm. 2006	19,1	18,7	20,9	19,0	16,9	16,0
Marg. somm. 2007	20,9	22,0	21,5	17,6	16,0	19,3
Marg. somm. 2008	20,7	22,2	20,6	16,3	17,5	22,0
Marg. somm. 2009	20,0	21,3	20,0	17,1	17,3	21,5
Marg. somm. 2010	18,6	19,2	18,6	17,3	17,9	19,6

Nel triennio in esame il margine di somministrazione del comparto si riduce di circa 2,1 pp; riduzione che riguarda i cluster delle aziende “grandi” (3 pp), “medio-grandi” (2 pp) e le “micro” (2,4 pp), mentre le aziende “medie” (+1 pp) e "piccole" (+0,4 pp) hanno visto migliorare il proprio *mark up*.

In conclusione si riporta la struttura dei conti economici percentualizzati dei singoli cluster confrontati con il valore medio del comparto.

Tavola 4.23 – La struttura dei conti economici percentualizzati dei singoli cluster (anno 2010)

	Gra.	*M/G*	*Med.*	*Pic.*	*Mic.*	*Comp.*	*Media*
Ricavi netti	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
di cui ricavi	97,3	97,4	97,4	97,8	97,7	97,4	97,5
di cui altri ricavi	2,7	2,6	2,6	2,2	2,3	2,6	2,5
Costi esterni	9,6	8,6	7,8	7,2	9,1	8,9	8,5
VALORE AGGIUNTO	90,4	91,4	92,2	92,8	90,9	91,1	91,5
Costi del personale	87,6	88,3	89,0	89,6	88,7	88,2	88,6
di cui struttura	5,9	6,1	6,0	6,6	7,0	6,1	6,3
di cui somministrazione	81,6	82,1	83,0	83,0	81,7	82,1	82,3
EBITDA	2,8	3,2	3,1	3,2	2,2	3,0	2,9
Amm.ti ed accantonamenti	1,3	1,2	1,4	0,6	0,9	1,2	1,1
EBIT	1,5	1,9	1,7	2,6	1,3	1,7	1,8
Proventi (Oneri) finanziari	0,0	-0,2	-0,6	-0,2	-0,5	-0,2	-0,3
Proventi (Oneri) straordinari	-0,9	0,0	-0,1	0,0	0,0	-0,4	-0,2
Utile Lordo	0,7	1,7	1,0	2,3	0,8	1,2	1,3
Imposte	-0,8	-0,7	-0,7	-1,0	-0,6	-0,8	-0,8
Utile netto	-0,1	1,0	0,3	1,3	0,2	0,4	0,5

4.4.3 - La struttura degli stati patrimoniali dei cluster a confronto

Dall'analisi dello Stato Patrimoniale dei singoli cluster, in relazione alla composizione degli impieghi, risulta che:

- le agenzie "piccole" sono caratterizzate da un'incidenza dell'attivo fisso più basso del comparto (8% contro la media del 31%);
- il peso del capitale circolante netto (CCN) è maggiore nel cluster delle agenzie "piccole";
- il peso dei crediti verso clienti risulta più alto per il cluster delle "grandi";
- l'incasso medio dei crediti varia dagli 89 giorni delle agenzie "grandi" ai 124 delle agenzie "micro". Si rileva per tutti i cluster, ad eccezione di quello delle "piccole" rimasto invariato, un aumento dei giorni medi di incasso dei crediti verso clienti rispetto al 2008.

Per la composizione delle fonti risulta, invece, che:

- le agenzie "grandi" sono caratterizzate da un maggior apporto di mezzi propri (62%);
- le agenzie del cluster delle "medie" fanno un maggior ricorso all'indebitamento per la copertura delle fonti.

Per quanto riguarda i fondi si registra un peso molto superiore nel cluster delle aziende "grandi"; ciò in particolare per i consistenti fondi rischi accantonati da queste aziende per prevedere incentivi all'esodo dei propri dipendenti e per fondi imposte.

Tavola 4.24 – La struttura degli stati patrimoniali percentualizzati dei singoli cluster (anno 2010)

	Grandi	*M/G*	*Medie*	*Piccole*	*Micro*	*Comparto*	*Media*
ATTIVO FISSO NETTO	30,5	24,6	49,9	8,2	24,6	31,3	27,6
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO	69,5	75,4	50,1	91,8	75,4	68,7	72,4
di cui crediti vs clienti	183,5	155,6	157,0	178,7	176,3	166,8	170,2
CAPITALE INVESTITO NETTO	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
PATRIMONIO NETTO	62,1	43,6	33,9	44,3	45,4	47,9	45,9
FONDI	18,4	12,4	9,1	10,5	6,3	13,4	11,3
Posizione finanziaria M/L termine	1,4	11,9	11,5	13,2	4,4	8,0	8,5
Posizione finanziaria netta a breve termine	18,1	32,1	45,5	32,0	43,9	30,7	34,3
INDEBITAMENTO (DISPONIBILITA') NETTO	19,5	44,0	57,0	45,2	48,3	38,7	42,8
TOTALE FONTI	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

4.4.4 - Le analisi della redditività dei cluster a confronto

L'analisi della redditività (tav. 4.25) evidenzia un risultato molto positivo per il cluster delle "piccole"; ciò per effetto sia di una marginalità più elevata sia di un impiego di mezzi propri inferiore alla media del comparto.

Tavola 4.25 - Gli indici di redditività dei cluster a confronto 2010

	Comparto	*Grandi*	*Med-Gra*	*Medie*	*Piccole*	*Micro*
Roe	5,1%	-1,3%	11,9%	5,2%	21,1%	2,1%
Roe lordo	21,9%	18,8%	23,2%	26,5%	40,4%	14,9%
Roe normalizzato	9,8%	9,2%	12,0%	6,1%	21,4%	2,2%
R. Operativo/Capitale investito netto	10,5%	11,7%	10,1%	9,0%	17,9%	6,8%
R. Operativo lordo/Capitale investito netto	18,1%	21,2%	16,7%	16,3%	22,1%	11,2%
Ros	1,7%	1,5%	1,9%	1,7%	2,6%	1,3%
Produttività del capitale investito netto	6,07	7,55	5,29	5,18	7,02	5,18

4.5 - La valutazione delle agenzie per il lavoro

4.5.1 - La definizione dei criteri per il rating delle agenzie per il lavoro

L'obiettivo di questa parte del rapporto è di fornire uno strumento per la valutazione delle agenzie per il lavoro operanti in Italia attraverso la costruzione di una metodologia basata su un processo di rating.

Il modello adottato per la costruzione del rating si è basato unicamente sulle informazioni quantitative provenienti dalle analisi di bilancio ed intende esprimere, in maniera sintetica, le perfomance delle singole agenzie e dell'intero comparto.

Sulla base degli oltre 30 indicatori analizzati, per delineare le classi di merito delle agenzie per il lavoro, sono stati selezionati i *Key Performance Indicator* (KPI) utili ad esprimere i principali elementi critici del settore dal punto di vista economico-finanziario.

Il rating di valutazione si è pertanto basato sull'utilizzo di sette KPI e precisamente:

- il ROE, che misura la redditività dei mezzi propri;
- il ROI, che determina la redditività del capitale investito;
- il ROS, che esprime la redditività dei servizi erogati;
- il Debt/Equity, che misura il rapporto esistente tra PFN e mezzi propri e determina il grado di indebitamento della società;
- la Rotazione del Capitale investito netto, che esprime l'efficacia e l'efficienza della gestione;
- il fatturato per addetto, che misura l'apporto di ogni singolo addetto ai ricavi aziendali;
- la crescita del fatturato, che misura la crescita dimensionale dell'azienda nel corso dell'anno.

Ad ogni indicatore è stato attribuito un punteggio al fine di valutare l'incidenza nel merito valutativo. Nel seguito sono riportati i diversi indicatori ed i relativi punteggi assegnati ad ogni classe di risultato.

Redditività del capitale proprio (ROE)	*Valutazione*	*Descrizione*	*Punteggio*
	Buona	> 20%	7
	Discreta	15%-20%	5
	Sufficiente	5%-15%	3
	Debole	< 5%	0
Redditività del capitale investito (ROI)	*Valutazione*	*Descrizione*	*Punteggio*
	Buona	> 17,5%	6
	Discreta	12,5%-17,5%	4
	Sufficiente	0%-12,5%	2
	Debole	< 0%	0
Redditività delle vendite (ROS)	*Valutazione*	*Descrizione*	*Punteggio*
	Buona	> 2,5%	4
	Discreta	1,5%-2,5%	2
	Sufficiente	0%-1,5%	1
	Debole	< 0%	0
Debt/Equity	*Valutazione*	*Descrizione*	*Punteggio*
	Buona	< 0,5	4
	Discreta	0,5-1,0	2
	Sufficiente	1,0-2,0	1
	Debole	> 2	0
Produttività del capitale investito (Turnover)	*Valutazione*	*Descrizione*	*Punteggio*
	Buona	> 10	4
	Discreta	7,5-10	2
	Sufficiente	5-7,5	1
	Debole	< 5	0
Fatturato per addetto	*Valutazione*	*Descrizione*	*Punteggio*
	Buona	> 700 mila €	4
	Discreta	600-700 mila €	2
	Sufficiente	500-600 mila €	1
	Debole	< 500 mila €	0
Crescita del fatturato[21]	*Valutazione*	*Descrizione*	*Punteggio*
	Buona	> 35%	6
	Discreta	> 20%	4
	Sufficiente	> 0%	2
	Debole	< 0%	0

Nell'assegnazione dei punteggi, gli indicatori relativi alla redditività del capitale proprio (ROE), del capitale investito (ROI) e della crescita dimensionale sono stati ritenuti più rilevanti rispetto ai rimanenti quattro indicatori a cui sono stati attribuiti gli stessi punteggi (4, 2, 1, 0). Si è, infatti, inteso dare un maggior peso ai KPI con valenza reddituale rispetto agli indicatori finanziari e di efficienza. Allo stesso tempo si è voluto assegnare un ruolo primario alla crescita dimensionale considerata come un fattore critico per il successo aziendale.
In base a tali punteggi l'agenzia che raggiunge il massimo in tutti e sette gli indicatori ottiene il punteggio di 35.
Sulla base di questa scala di valori è stato effettuato il rating delle 45 (46 nel 2008)[22] agenzie che sono state distinte in tre fasce, così come evidenziato nella tavola 4.26.

[21] Il punteggio assegnato alla crescita del fatturato è stato ponderato al fine di tener conto della dimensione aziendale; è stato pertanto, ridotto al 50% il punteggio per quelle aziende con una quota di mercato inferiore al 2%.

Tavola 4.26 – Le classi per il rating delle agenzie per il lavoro

Fascia agenzie	*Valori*	*Valutazione*
Agenzie "*best performer*"	superiori a 23	Agenzie con redditività migliore rispetto al comparto, basso ricorso all'indebitamento e livelli di crescita sostenuti
Agenzie "*nella media*"	tra 11 e 22	Agenzie con una capacità di gestione in media con il comparto
Agenzie "*deboli*"	inferiori a 11	Agenzie con redditività insufficiente o negativa, scarsa autonomia finanziaria e livelli di crescita inferiori al comparto

Nel paragrafo che segue è illustrato il "posizionamento" e l'evoluzione delle agenzie che costituiscono l'universo di riferimento di questa indagine rispetto ai sette indicatori di valutazione. Il paragrafo si chiude illustrando il rating delle agenzie e le caratteristiche delle "best performer", quelle cioè che presentano un punteggio superiore a 23.

4.5.2 L'analisi degli indicatori di valutazione delle agenzie per il lavoro

La redditività del capitale proprio (tav. 4.27), dopo la grandissima crescita registrata fino al 2007, comincia a decrescere nel 2008; nel 2009, anno della crisi, mostra una caduta a picco (-8,9%) e comincia a riprendersi nel 2010.

La redditività media del comparto consente un'adeguata remunerazione del capitale proprio investito nell'attività, attribuendo un premio medio per il rischio di circa il 5,1%[23]; si rileva, inoltre, che per 18 società il premio di rischio risulta superiore al 10%.

Il miglior risultato si rileva nel cluster delle agenzie "grandi" che nel 67% dei casi (2 agenzie su 3) ottengono un premio di rischio superiore al 10%; nelle classi centrali ("medio-grandi" e "medie") tale risultato è raggiunto, invece, dal 50% delle agenzie. Nei cluster dimensionali inferiori ("piccole" e "micro"), al contrario, solo 5 agenzie (25% del totale) rilevano una redditività elevata.

L'analisi del Roe medio del comparto evidenzia come tale indice torna a livelli inferiori a quelli conseguiti nel 2006; ciò, per effetto di una minore redditività e di maggiori mezzi propri investiti.

Cresce, con un picco nel 2009, il numero di società che presentano un valore del Roe ancora basso e si riduce, nel passaggio dal 2008 al 2010, da 12 a 5 il numero delle società che presentano una perdita (nel 2009 le agenzie in perdita erano 21, pari al 47% dell'universo di riferimento). Le società che presentano una perdita d'esercizio sono essenzialmente concentrate nelle agenzie "medie" e "micro" (in entrambi i cluster 2 agenzie su 14).

[22] Come già precedentemente riportato, nell'universo di riferimento è inclusa, per il 2008, anche la società Vedior, che poi dal 2009 risulta confluita in Randstad.

[23] Nell'anno 2010 il tasso medio d'interesse dei BTP a 10 anni è stato del 4,09% (ns. elaborazione su fonte Banca d'Italia).

Tavola 4.27 – La redditività del capitale proprio (ROE)

	2005	*2006*	*2007*	*2008*	*2009*	*2010*
Roe medio comparto	0,9%	8,4%	12,7%	11,4%	-8,9%	5,1%

Valutazione	*Descrizione*	*Numero società comparto*		
		2008	*2009*	*2010*
Buona	> 20%	13	0	11
Discreta	15%-20%	3	3	2
Sufficiente	5%-15%	13	7	10
Debole	< 5%	17	35	22

Valutazione	*Descrizione*	*Peso società comparto (%)*					
		2005	*2006*	*2007*	*2008*	*2009*	*2010*
Buona	> 20%	25	20	30	28	0	25
Discreta	15%-20%	10	8	5	7	7	4
Sufficiente	5%-15%	14	20	13	28	15	22
Debole	< 5%	51	52	52	37	78	49

L'analisi del ROI (tav. 4.28) mostra che dopo il 2007 (+12,7 punti percentuali rispetto al 2005) la redditività del capitale investito si riduce e, dopo il calo registrato nel 2009 (-0,1%), si attesta nel 2010 ad un valore inferiore (10,5%) rispetto a quello registrato nel 2006.
Il numero delle agenzie che presentano un Ebit (margine lordo) negativo si riduce dal 2008 al 2010 (da 5 a 3); nel 2009, invece, le agenzie con Ebit negativo risultavano essere 13. Anche il numero di società che presentano un Roi superiore al 17,5% si riduce dal 2008 (16) al 2010 (14); nel 2009 le agenzie con una buona redditività del capitale investito erano invece solo 4 (9% dell'universo di riferimento).
Si riduce il differenziale tra costo del denaro e rendimento del capitale investito che passa da 6,7 punti nel 2008 a 4,2 punti nel 2010 (negativo nel 2009).
L'analisi evidenzia che la diminuzione del risultato della gestione è imputabile sia alla riduzione della redditività delle vendite che ad una minore rotazione dell'attivo.
Anche per tale indicatore si è accertato un rendimento molto differenziato per i vari livelli dimensionali; cresce, infatti, con la dimensione aziendale (salvo le aziende "piccole" che vedono un livello del Roi molto elevato)[24].

[24] Si passa dal 6,8% delle "micro" al 17,9% delle "piccole", al 9,0% per le "medie", al 10,1% per le "medio-grandi" e all'11,7% per le "grandi".

Tavola 4.28 – La redditività del capitale investito (ROI)

	2005	*2006*	*2007*	*2008*	*2009*	*2010*
Roi medio comparto	6,0%	13,0%	18,7%	15,5%	-0,1%	10,5%

Valutazione	*Descrizione*	*Numero società comparto*		
		2008	*2009*	*2010*
Buona	> 17,5%	16	4	14
Discreta	12,5%-17,5%	6	3	3
Sufficiente	0%-12,5%	19	25	25
Debole	< 0%	5	13	3

Valutazione	*Descrizione*	*Peso società comparto (%)*					
		2005	*2006*	*2007*	*2008*	*2009*	*2010*
Buona	> 17,5%	22	32	40	35	9	31
Discreta	12,5%-17,5%	32	12	7	13	7	7
Sufficiente	0%-12,5%	18	28	35	41	55	55
Debole	< 0%	28	28	18	11	29	7

La redditività del servizio erogato dalle agenzie del comparto ha rilevato una riduzione della propria incidenza passando dal 2,12% del 2008 all'1,73% del 2010. Le variazioni intervenute sono state le seguenti:

	2005	*2006*	*2007*	*2008*	*2009*	*2010*
Ros del comparto	0,92%	1,89%	2,42%	2,12%	-0,03%	1,73%
Media comparto	-0,24%	-0,79%	1,73%	1,77%	0,39%	1,57%
Punta massima	6,63%	7,74%	7,92%	5,97%	3,46%	5,63%
Punta minima	-38,00%	-37,52%	-8,36%	-1,89%	-3,49%	-4,98%

Si riduce il numero delle agenzie che rilevano una redditività delle vendite superiore al 2,5% che passano da 12 nel 2008 a 10 nel 2010; nel 2009, invece, le agenzie con una buona redditività delle vendite sono solo 3.

Tavola 4.29 – La redditività delle vendite (ROS)

Valutazione	*Descrizione*	*Numero società comparto*		
		2008	*2009*	*2010*
Buona	> 2,5%	12	3	10
Discreta	1,5%-2,5%	12	7	10
Sufficiente	0%-1,5%	17	22	22
Debole	< 0%	5	13	3

Valutazione	*Descrizione*	*Peso società comparto (%)*					
		2005	*2006*	*2007*	*2008*	*2009*	*2010*
Buona	> 2,5%	20	35	32	26	7	22
Discreta	1,5%-2,5%	25	25	18	26	15	22
Sufficiente	0%-1,5%	29	18	35	37	49	49
Debole	< 0%	26	22	15	11	29	7

Il grado d'indebitamento, dopo la riduzione intervenuta negli anni 2006 e 2007, cresce raggiungendo lo 0,81. La crescita è imputabile all'incremento della posizione finanziaria netta delle

aziende del comparto (+11 milioni di euro dal 2008 al 2010) ed al contemporaneo decremento del patrimonio netto (-29 milioni di euro[25]).

Le variazioni intervenute sono state le seguenti:

	2005	*2006*	*2007*	*2008*	*2009*	*2010*
D / E comparto	0,64	0,53	0,57	0,73	0,96	0,81
Media comparto	0,32	0,95	1,65	1,41	2,43	1,67
Punta massima	5,98	6,34	33,27	8,46	20,82	9,57
Punta minima	- 44,11	-9,18	-18,86	-2,83	-0,45	-0,58

L'analisi dell'indice mostra come il ricorso all'indebitamento delle aziende del comparto è cresciuto negli anni; infatti, 13 agenzie (11 nel 2008) hanno finanziato i propri fabbisogni finanziari con una quota della posizione finanziaria netta (debiti finanziari) doppia del patrimonio netto.
L'analisi rileva che diminuiscono le agenzie con scarso ricorso all'indebitamento (passano da 23 del 2008 a 14 del 2010); aumentano, invece, le agenzie con un discreto rapporto tra indebitamento e patrimonio netto (da 1 nel 2008 a 6 nel 2010) e resta, sostanzialmente, inalterato il numero di quelle con valutazione sufficiente.

Tavola 4.30 – Il rapporto tra indebitamento e patrimonio netto

Valutazione	*Descrizione*	*Numero società comparto*		
		2008	*2009*	*2010*
Buona	< 0,5	23	17	14
Discreta	0,5-1,0	1	2	6
Sufficiente	1,0-2,0	11	13	12
Debole	> 2	11	13	13

Valutazione	*Descrizione*	*Peso società comparto (%)*					
		2005	*2006*	*2007*	*2008*	*2009*	*2010*
Buona	< 0,5	29	35	43	50	38	31
Discreta	0,5-1,0	18	5	12	2	4	13
Sufficiente	1,0-2,0	24	27	12	24	29	27
Debole	> 2	29	33	33	24	29	29

Il comparto segnala una riduzione rispetto al 2008 (1,23) che evidenzia il peggioramento della produttività del capitale investito che passa da 7,30 del 2008 a 5,12 del 2009 per poi risalire, dopo la crisi, nel 2010 a 6,07.
La riduzione va imputata alla riduzione dei ricavi di somministrazione (-17,1%) a parità del capitale investito (-0,4%).

Le variazioni intervenute sono state le seguenti:

	2008	*2009*	*2010*
Rt / Cin comparto	7,30	5,12	6,07
Media comparto	10,14	6,16	7,57
Punta massima	33,43	34,05	24,36
Punta minima	1,51	1,40	1,76

[25] La riduzione del patrimonio netto è dovuta ai risultati negativi complessivi conseguiti nel biennio 2009/2010 (14 milioni) e all'apporto di mezzi propri e conferimenti (15 milioni di euro) al netto dei dividendi distribuiti (30 milioni).

Diminuisce il numero di agenzie che riporta una rotazione del capitale investito superiore a 7,5 (da 24 del 2008 a 17 del 2010) e cresce quello con produttività debole ossia inferiore a 5 (da 11 del 2008 a 18 del 2010). Resta sostanzialmente invariato il numero di agenzie con produttività discreta e sufficiente.

Tavola 4.31 – La produttività del capitale investito (Turnover)

Valutazione	*Descrizione*	*Numero società comparto*		
		2008	*2009*	*2010*
Buona	> 10	16	8	9
Discreta	7,5-10	8	3	8
Sufficiente	5-7,5	11	15	10
Debole	< 5	11	19	18

Valutazione	*Descrizione*	*Peso società comparto (%)*					
		2005	*2006*	*2007*	*2008*	*2009*	*2010*
Buona	> 10	22	22	27	35	18	20
Discreta	7,5-10	18	10	25	17	7	18
Sufficiente	5-7,5	33	20	15	24	33	22
Debole	< 5	27	48	33	24	42	40

Il fatturato per addetto del comparto mostra un incremento passando da 597 mila euro del 2008 a 613 mila euro del 2010; ciò per effetto della grande ristrutturazione avvenuta nel comparto che ha ridotto sensibilmente la forza lavoro della struttura (-19%).
Cresce lievemente (da 15 a 16) il numero di agenzie che presentano un fatturato per addetto inferiore ai 500 mila € (nel 2009 erano 27) così come , lievemente, crescono (da 20 a 21) le agenzie che hanno un fatturato per addetto superiore a 600 mila euro (nel 2009 erano solo 7).

	2005	*2006*	*2007*	*2008*	*2009*	*2010*
R / addetti comparto (mgl. €)	535,34	568,88	584,19	597,37	489,77	612,90
Media comparto (mgl. €)	504,23	556,63	579,20	600,56	497,71	618,44

Tavola 4.32 – Il fatturato per addetto

Valutazione	*Descrizione*	*Numero società comparto*		
		2008	*2009*	*2010*
Buona	> 700 mila €	9	4	12
Discreta	600-700 mila €	11	3	9
Sufficiente	500-600 mila €	11	11	8
Debole	< 500 mila €	15	27	16

Valutazione	*Descrizione*	*Peso società comparto (%)*					
		2005	*2006*	*2007*	*2008*	*2009*	*2010*
Buona	> 700 mila €	16	15	18	19	9	27
Discreta	600-700 mila €	10	25	20	24	7	20
Sufficiente	500-600 mila €	12	15	27	24	24	18
Debole	< 500 mila €	62	45	35	33	60	35

I ricavi del comparto, dopo la crescita a due cifre rilevata fino al 2008, subiscono un forte rallentamento (-31,7%) nel 2009 per crescere nuovamente del 21,2% nel 2010.

Dall'analisi risulta che cresce il numero di agenzie che hanno incrementato i propri ricavi di oltre il 20% (27 nel 2010, solo 3 nel 2009 e 19 nel 2008). Sono diminuite (da 19 a 11) le società che sono cresciute meno del 20% ed anche quelle (da 8 a 7) che hanno visto ridurre i propri ricavi (nel 2009, queste agenzie erano 36, ossia l'80% dell'universo di riferimento)

Tavola 4.33 – La crescita dei ricavi dal 2008 al 2010

Valutazione	*Descrizione*	*N° società 2008*	*N° società 2009*	*N° società 2010*
Buona	> 35%	10*	1	12
Discreta	20% < 35%	9	2	15
Sufficiente	0% < 20%	19	6	11
Debole	< 0%	8	36	7

* di cui 1 non presente nel 2007

4.5.3 - Il rating delle agenzie per il lavoro

La distribuzione delle agenzie nelle diverse classi di merito, sulla base dei criteri illustrati precedentemente, mostra che 8 agenzie per il lavoro nel corso del 2010 si posizionano tra i "*best performer*", 18 sono le agenzie "nella media" e 19 quelle "deboli".
Le agenzie *best performer* (tav. 4.34) sono presenti in tutti i cluster dimensionali, anche se si rileva una maggiore concentrazione, considerando la numerosità delle classi, nei cluster delle "grandi" e delle "piccole" (circa il 33% in entrambi i cluster); le agenzie "deboli" sono, invece, concentrate nel cluster delle imprese "micro" (9 agenzie su 14, circa il 64%).

Tavola 4.34 – Il rating delle agenzie per il lavoro distinto per classi dimensionali (anno 2010)

	Agenzie best performer	*Agenzie nella media*	*Agenzie deboli*	*Totale*
Micro (da 0 a 20 milioni di €)	2	3	9	14
Piccole (da 21 a 40 milioni di €)	2	2	2	6
Medie (da 41 a 100 milioni di €)	1	7	6	14
Medio-grandi (da 101 a 400 milioni di €)	2	4	2	8
Grandi (più di 400 milioni di €)	1	2	0	3
Totale	8	18	19	45
Peso %	18%	40%	42%	100%

Rispetto al 2008 aumentano le agenzie "deboli" (dal 28% al 42% del 2010) mentre diminuiscono quelle "nella media" (dal 46% al 40%) e le aziende "best performer" (dal 26% al 18%). L'analisi del rating delle agenzie per l'anno 2009 rileva pienamente le difficoltà incontrate dal comparto nell'anno: non ci sono "best performer", solo 11 agenzie (24%) sono nella media e ben 34 società (76%) sono "deboli".

Tavola 4.35 – Il rating delle agenzie per il lavoro distinto per classi dimensionali (anno 2009)

	Agenzie best performer	*Agenzie nella media*	*Agenzie deboli*	*Totale*
Micro (da 0 a 20 milioni di €)	0	6	10	16
Piccole (da 21 a 40 milioni di €)	0	3	3	6
Medie (da 41 a 100 milioni di €)	0	1	12	13
Medio-grandi (da 101 a 400 milioni di €)	0	1	6	7
Grandi (più di 400 milioni di €)	0	0	3	3
Totale	0	11	34	45
Peso %	0%	24%	76%	100%

Tavola 4.36 – Il rating delle agenzie per il lavoro distinto per classi dimensionali (anno 2008)

	Agenzie best performer	*Agenzie nella media*	*Agenzie deboli*	*Totale*
Micro (da 0 a 20 milioni di €)	3	3	6	12
Piccole (da 21 a 40 milioni di €)	3	4	2	9
Medie (da 41 a 100 milioni di €)	2	7	4	13
Medio-grandi (da 101 a 400 milioni di €)	3	5	0	8
Grandi (più di 400 milioni di €)	1	2	1	4
Totale	12	21	13	46
Peso %	26%	46%	28%	100%

4.5.4 - Le caratteristiche delle agenzie *best performer*

Il cluster delle agenzie *best performer* è costituito, come si è detto, da tutte le società che hanno raggiunto nel processo di rating un punteggio superiore a 23.

Nel 2010 il cluster è composto da 8 agenzie che rappresentano il 18% dell'intero comparto; il fatturato di somministrazione del cluster in esame è pari a circa 1,3 miliardi di euro ed ha un peso percentuale sul totale fatturato di somministrazione del comparto pari al 24,8%.

Nell'anno 2008 le agenzie con una valutazione "best performer" erano 12 e rappresentavano il 26% del comparto esaminato in termini di numerosità ed il 33% in termini di ricavi di somministrazione.

Tavola 4.37 – L'incidenza delle agenzie best performer sul fatturato (dati in migliaia di €)

	Anno 2008		*Anno 2009*		*Anno 2010*	
	Fatturato	*Peso %*	*Fatturato*	*Peso %*	*Fatturato*	*Peso %*
Agenzie "best performer"	2.082.775	33,0%	0	0,0%	1.299.431	24,8%
Agenzie "nella media"	3.367.910	53,3%	399.340	9,3%	2.828.965	54,0%
Agenzie "deboli"	864.158	13,7%	3.897.429	90,7%	1.108.194	21,2%
	6.314.843	100,0%	4.296.769	100%	5.236.590	100%

Nella tavola 4.38 si può notare come, escludendo il 2009, quattro agenzie si posizionano tra le "best performer" in cinque dei sei anni di analisi; delle 12 agenzie che risultavano "best performer" nel 2008, invece, solo 5 riescono, dopo la crisi del 2009, a mantenere la posizione nel 2010.

Tavola 4.38 – Le agenzie best performer 2005-2010[26]

2005	*2006*	*2007*	*2008*	*2009*	*2010*
			Archimede		Archimede
					AxL
Creyf's					
Delta 2					
		During	During		
Ergon Line					
Generale Ind.	GI Group				
			Gruppo Vita S.		
			Lavoro Mio		
	Lavoropiù				
Manpower	Manpower	Manpower	Manpower		Manpower
	Men at Work	Men at Work	Men at Work		
		Olympia			
Pianeta Lavoro					
	Randstad Italia	Randstad Italia	Randstad Italia		
			Real Job		
Risorse	Risorse	Risorse	Risorse		Risorse
Sinterim					
Synergie	*Synergie*[27]	*Synergie*	Synergie		Synergie
	Start People	Start People			
					Temporary
		Trenkwalder			
Umana	Umana	Umana	Umana		Umana
			Vedior		
					Yous
10	8	9	12	0	8

La struttura del conto economico delle agenzie best performer

Le agenzie classificate tra le "best performer" sono caratterizzate da una redditività elevata: 21% il Roe, circa 15 punti percentuali in più del comparto, e 28% il Roi, circa 18 punti percentuali in più rispetto al comparto. Tale risultato è imputabile a una migliore redditività delle vendite (2,8% contro l'1,7% del comparto) e ad una maggiore rotazione del capitale investito (10,0 contro 6,1 del comparto).

Il conto economico delle società ricomprese tra le "best performer" mostra caratteristiche proprie:

a) miglior *mark up* (ricarica) applicato che risulta superiore di 1,3 punti percentuali rispetto a quello del comparto[28];
b) il minor peso percentuale del costo del personale di struttura[29] (5,5% contro il 6,0% del totale del comparto);

[26] Si rileva che le società esaminate sono: 49 nel 2005; 40 nel 2006 e 2007; 46 nel 2008 (per la presenza di Vedior poi confluita in Randstad); 45 nel 2009 e 2010.

[27] E' opportuno rilevare che nella ricerca pubblicata nel 2010, relativa agli anni 2006-2008, la società non era rientrata nell'analisi poiché non era stato reperito il bilancio 2008. Ad oggi, invece, disponendosi di tutti i bilanci la società è stata riclassificata considerando anche gli anni 2006 e 2007.

[28] Il *mark up* (ricarica) delle aziende "best performer" è pari al 19,8% contro il 18,5% del comparto.

c) minor peso percentuale degli oneri finanziari e straordinari (-0,5 punti percentuali);
d) minore tax rate (42% rispetto al 66% del comparto).

Non si riscontrano particolari differenze, invece, per i costi esterni e per gli ammortamenti ed accantonamenti che presentano valori analoghi a quelli del comparto.

Nella tavola 4.39 è riportato il conto economico percentualizzato delle agenzie best performer paragonato con quello dell'intero comparto.

Tavola 4.39 – Il conto economico percentualizzato delle agenzie best performer a confronto con quello del comparto nel 2010

	Comparto	*Best performer*
RICAVI	100,0	100,0
di cui ricavi	97,4	97,6
di cui altri ricavi	2,6	2,4
Costi esterni	8,9	8,9
VALORE AGGIUNTO	91,1	91,1
Costi del personale	88,2	86,9
di cui struttura	6,0	5,5
di cui somministrazione	82,1	81,4
EBITDA	3,0	4,1
Ammortamenti e accantonamenti	1,2	1,3
EBIT	1,7	2,8
Proventi (Oneri) finanziari	-0,2	0,0
Proventi (Oneri) straordinari	-0,4	-0,1
UTILE LORDO	1,2	2,7
Imposte	-0,8	-1,1
UTILE NETTO	0,4	1,6

La struttura dello stato patrimoniale delle agenzie best performer

Le agenzie "best performer" sono caratterizzate da un minor impiego di capitale investito; infatti, si rileva che il rapporto tra Capitale investito netto e Ricavi totali è del 10% contro il 16,5% dell'intero comparto. Ciò comporta un minor impiego sia di attivo fisso che di capitale circolante netto.

Le aziende "best performer" sono caratterizzate dal lato delle fonti:

- da un maggior peso dei mezzi propri (77% contro il 48% del comparto);
- minor ricorso all'indebitamento finanziario (10% contro il 39% del comparto).

Nella tavola 4.40, si riporta lo stato patrimoniale percentualizzato delle agenzie *best performer* paragonato con quello dell'intero comparto.

[29] Il numero di addetti di struttura di queste agenzie nel 2010 ammonta a 1.939 unità pari al 22,7% del totale degli addetti.

Tavola 4.40 - Lo stato patrimoniale percentualizzato delle agenzie best performer a confronto con quello del comparto (anno 2010)

	Comparto	*Best performer*
Attivo fisso netto	31,3	26,0
Capitale circolante netto	68,7	74,0
di cui crediti vs clienti	166,8	259,0
Capitale investito netto	100,0	100,0
Patrimonio netto	47,9	76,7
Fondi	13,4	13,0
Posizione finanziaria M/L	8,0	0,0
Posizione finanziaria netto breve	30,7	10,3
Posizione Finanziaria Netta	38,7	10,3
TOTALE FONTI	100,0	100,0

Gli indicatori di perfomance

Nelle tabelle di seguito si riportano i principali indicatori di performance delle agenzie "best performer" raffrontati con quelli del comparto totale.

Tavola 4.41 – Gli indicatori delle agenzie best performer

	2008	*2009*	*2010*
ROE	32,6%		20,6%
comparto	11,4%	-8,9%	5,1%
ROI	43,6%		28,4%
comparto	15,5%	-0,1%	10,5%
ROS	3,5%		2,8%
comparto	2,1%	-0,0%	1,7%
Rt / Cin	12,5		10,0
comparto	7,3	5,1	6,1
Debt/Equity	0,08		0,13
comparto	0,73	0,96	0,81
R / addetto	615,11		670,16
comparto	597,37	489,77	612,90
Dilazione crediti	66		94
comparto	77	102	100

Tavola 4.42 – Gli indicatori finanziari delle agenzie best performer (2010)

	Comparto	*Best performer*
Cin / Rt	16,5%	10,0%
PN / Rt	7,9%	7,6%
PFN / Rt	6,4%	1,0%

Allegati

1 - Le performance economico-finanziarie dei cluster

A. L'analisi del cluster delle agenzie "grandi"

Le caratteristiche e la composizione del cluster

Il cluster delle agenzie grandi comprende le società con un fatturato superiore ai 400 milioni di €.

Tavola A1.1 – Le caratteristiche delle agenzie grandi

	Numero	*Peso %*	*Fatturato somministrazione (mil. €)*	*Peso %*	*Fatturato medio azienda (mil. €)*
2010	3	6,7	2.184	41,7	728,0
2009	3	6,7	1.763	41,0	587,7
2008	4	8,7	3.282	52,0	820,5

Dal 2009 si riduce il numero della agenzie che fatturano oltre 400 milioni di euro (esce Obiettivo Lavoro) con conseguente diminuzione del fatturato complessivo, passato da 3,2 miliardi di euro del 2008 a 2,1 miliardi di euro del 2010, con un'incidenza percentuale sul fatturato totale del comparto che passa dal 52,0% al 41,7%.

Tavola A1.2 – Le agenzie grandi

2008	*2009*	*2010*
Adecco	Adecco	Adecco
Gi Group	Gi Group	Gi Group
Manpower	Manpower	Manpower
Obiettivo Lavoro		
4	*3*	*3*

Le agenzie appartenenti a tale cluster sono caratterizzate, dal lato economico, dai seguenti elementi:

- maggiore margine di somministrazione (+0,6 punti sul comparto);
- maggiore fatturato per addetto (+10 mila € sul comparto);
- maggiore incidenza dei costi esterni (+0,7 punti sul comparto);
- minor incidenza del peso % del costo del personale di struttura (-0,2 punti sul comparto);
- maggiore incidenza degli ammortamenti (+0,1 punti);
- minore peso % della gestione finanziaria;
- maggiore peso % della gestione straordinaria[1];
- maggiore tax rate rispetto al comparto.

Dal lato patrimoniale, invece, gli elementi caratterizzanti il cluster sono:

- minori impieghi in attivo fisso;
- maggiore incidenza del peso % dei crediti commerciali (+17 punti sul comparto);
- maggiore apporto di mezzi propri (+14 punti sul comparto);
- minore incidenza dell'indebitamento finanziario (-19 punti sul comparto).

[1] La maggiore incidenza della gestione straordinaria deriva principalmente dall'accantonamento al fondo rischi e oneri effettuato da Adecco per rischi fiscali.

Tavola A1.3 – Gli indicatori di valutazione comparati con il comparto (2010)

Indice	*Comparto*	*Grandi*	*Differenza*
Roe	5,1%	-1,3%	-6,4
Roi	10,5%	11,7%	1,2
Ros	1,7%	1,5%	-0,2
Debt/Equity	0,81	0,31	-0,50
Rt / Cin	6,07	7,55	1,48
R / addetto	613	623	10
Costo del lavoro / ricavi totali	88,2%	87,6%	-0,6
Costo lavoro struttura/ fatturato somm.	6,2%	6,1%	-0,1
Costo lavoro somm. / fatturato somm.	84,3%	83,9%	-0,4

Di seguito si forniscono i principali indicatori del cluster con i dati medi.

Tavola A1.4 – Gli indicatori di valutazione delle agenzie grandi (2010)

Indice	*Media*	*Media cluster*	*Differenza*
Roe	2,2%	-1,3%	-3,5
Roi	13,9%	11,7%	-2,2
Ros	1,6%	1,5%	-0,1
Debt/Equity	0,42	0,31	-0,11
Rt / Cin	8,59	7,55	-1,04
R / addetto	627	623	-4

Il raffronto tra dati medi del cluster e la media dei valori rilevati, evidenzia una forte variabilità per il Roe (un'agenzia rileva una perdita) e per il Roi (una società ha il miglior risultato operativo ed un capitale investito inferiore alla metà delle altre), mentre gli altri indici appaino allineati.

Il conto economico del cluster delle agenzie grandi

	2008		*2009*		*2010*	
	val.	*%*	*val.*	*%*	*val.*	*%*
RICAVI NETTI	3.385.776	100,0	1.825.440	100,0	2.244.707	100,0
di cui ricavi	3.281.528	96,9	1.763.272	96,6	2.184.149	97,3
di cui altri ricavi	104.248	3,1	62.168	3,4	60.558	2,7
Costi esterni	335.178	9,9	205.186	11,2	216.210	9,6
VALORE AGGIUNTO	3.050.598	90,1	1.620.254	88,8	2.028.497	90,4
Costi del personale	2.915.889	86,1	1.591.688	87,2	1.965.464	87,6
di cui struttura	230.477	6,8	137.750	7,5	133.190	5,9
di cui somministrazione	2.685.412	79,3	1.453.938	79,6	1.832.274	81,6
EBITDA	134.709	4,0	28.566	1,6	63.033	2,8
Amm.ti ed accantonamenti	55.542	1,6	26.488	1,5	28.336	1,3
EBIT	79.167	2,3	2.078	0,1	34.697	1,5
Proventi (Oneri) finanziari	-6.040	-0,2	-535	0,0	668	0,0
Proventi (Oneri) straordinari	-17.335	-0,5	-3.276	-0,2	-19.480	-0,9
UTILE LORDO	55.792	1,6	-1.733	-0,1	15.885	0,7
Imposte	-27.671	-0,8	-5.924	-0,3	-18.305	-0,8
UTILE NETTO	28.121	0,8	-7.657	-0,4	-2.420	-0,1

Il cluster in esame rileva rispetto al 2008:

- la lieve diminuzione dell'incidenza degli altri ricavi sul totale ricavi;
- la riduzione dell'incidenza del costo del personale di struttura;
- la riduzione del peso degli ammortamenti;
- l'aumento degli oneri straordinari e la riduzione di quelli finanziari.

Se si confronta il 2008 con il 2009, anno del tutto particolare, le considerazioni sopra riportate si invertono, ossia cresce l'incidenza degli altri ricavi, dei costi esterni e del costo del personale di struttura e diminuisce l'incidenza degli oneri straordinari.

Lo stato patrimoniale del cluster delle agenzie grandi

	2008		*2009*		*2010*	
	val.	*%*	*val.*	*%*	*val.*	*%*
ATTIVO FISSO NETTO	74.383	17	57.729	19	90.797	31
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO	373.240	83	243.192	81	206.517	69
di cui crediti vs clienti	672.811		442.101		545.687	
CAPITALE INVESTITO NETTO	447.623	100	300.921	100	297.314	100
PATRIMONIO NETTO	250.053	56	187.114	62	184.697	62
FONDI	65.214	15	33.356	11	54.562	18
Posizione finanziaria M/L termine	34.269		9.751		4.231	
Posizione finanziaria netta a breve termine	98.087		70.700		53.824	
INDEBITAMENTO (DISPONIBILITA') NETTO	132.356	29	80.451	27	58.055	20
TOTALE FONTI	447.623	100	300.921	100	297.314	100

Il cluster in esame evidenzia una variazione della struttura delle fonti e degli impieghi tra i diversi anni:

- cresce l'attivo fisso (aumentano gli investimenti);
- si riduce il peso del capitale circolante;
- aumenta l'incidenza dei crediti commerciali sul totale ricavi;
- diminuisce, tra le fonti, l'indebitamento specie quello a medio lungo termine.

L'analisi per indici di bilancio del cluster delle agenzie grandi

La redditività del cluster

	2008	*2009*	*2010*
Roe	11,25%	-4,09%	-1,31%
Roe lordo	31,66%	1,11%	18,79%
Roe normalizzato	18,18%	-2,34%	9,24%
R. Operativo / Capitale investito netto	17,69%	0,69%	11,67%
R. Operativo lordo/Capitale investito netto	30,09%	9,49%	21,20%
Ros	2,34%	0,11%	1,55%
Produttività del capitale investito netto	7,56	6,07	7,55

La struttura patrimoniale del cluster (valori %)

	2008	*2009*	*2010*
Indice di composizione degli impieghi			
Indice di rigidità	17	19	31
Indice di elasticità	83	81	69
Indice dei crediti	150	147	184
Indice di composizione delle fonti			
Indice di autonomia finanziaria	56	62	62
Indice di indebitamento	44	38	38
Indice di indebitamento a m-l termine	22	14	20
Indice di indebitamento a breve termine	22	23	18

La struttura finanziaria del cluster

	2008	*2009*	*2010*
Finanziamento delle immobilizzazioni			
Quoziente primario di struttura	336%	324%	203%
Margine primario di struttura	175.670	129.385	93.900
Quoziente secondario di struttura	470%	399%	268%
Margine secondario di struttura	275.153	172.492	152.693
Autonomia finanziaria			
Quoziente di indebitamento complessivo	79%	61%	61%
Quoziente di indebitamento finanziario	-52.483	-73.307	-72.080
Rotazione dei crediti			
Rotazione dei crediti commerciali	5,03	4,13	4,11
Tempo medio di incasso dei crediti comm.	73	88	89
Incidenza oneri finanziari su vendite	-0,2%	0,0%	0,0%
Costo dilazione media crediti (€000)	34.986	14.589	15.279
PFN/Pn	52,9%	43,0%	31,4%
PFN/Rt	3,9%	4,4%	2,6%
PFN/cash flow	158,2%	427,2%	224,0%
PFN/Cin	29,6%	26,7%	19,5%
PFN/EBITDA	98,3%	281,6%	92,1%
Gestione finanziaria/Ebit	-7,6%	-25,7%	1,9%

Gli indici di efficienza

	2008	*2009*	*2010*
Indici di efficienza			
Fatturato somministrazione /addetto	603	486	623
Costo del lavoro / ricavi totali	86,1%	87,2%	87,6%
Costo personale struttura / fatturato somministrazione	7,0%	7,8%	6,1%
Costo lavoro somm.to / fatturato somministrazione	81,8%	82,5%	83,9%
VA / fatturato	90,1%	88,8%	90,4%
Costo per addetto struttura	42	38	38
Rotazione del capitale investito netto	7,56	6,07	7,55
Rotazione del capitale circolante netto	9,07	7,51	10,87

B. L'analisi del cluster delle agenzie "medio-grandi"

Le caratteristiche e la composizione del cluster

Il cluster delle agenzie "medio-grandi" include le società con un fatturato compreso tra i 101 e i 400 milioni di euro.

Tavola A1.5 – Le caratteristiche delle agenzie medio-grandi

	Numero	*Peso %*	*Fatturato somministrazione (mln. €)*	*Peso %*	*Fatturato medio azienda (mln. €)*
2010	8	17,8	1.779	33,4	222,4
2009	7	15,5	1.433	33,3	204,7
2008	8	17,4	1.694	26,8	211,8

La numerosità del cluster è rimasta inalterata (8 agenzie nel 2008 e nel 2010) anche se ci sono stati cambiamenti all'interno dello stesso[30].

Il cluster rappresenta in termini di fatturato il 33,4% del totale del comparto.

Tavola A1.6 – Le agenzie medio-grandi

2008	*2009*	*2010*
Lavoropiù		
Metis	Metis	Metis
	Obiettivo Lavoro	Obiettivo Lavoro
Openjob	Openjob	Openjob
Randstad	Randstad	Randstad
Start People	Start People	Start People
		Synergie
Trenkwalder	Trenkwalder	Trenkwalder
Umana	Umana	Umana
Vedior		
8	7	8

Le agenzie appartenenti a tale cluster sono caratterizzate, dal lato economico, da valori in linea con il comparto; le principali variazioni riscontrate sono:

- migliore redditività evidenziata da un utile netto superiore rispetto al comparto di 0,6 punti percentuali;
- minore incidenza dei costi esterni (-0,3 punti sul comparto);
- minore incidenza degli oneri della gestione straordinaria (-0,4 punti sul comparto);
- minore tax rate.

Dal lato patrimoniale, invece, gli elementi caratterizzanti il cluster sono:

- minore incidenza degli impieghi in attivo fisso (-6,7 punti % sul comparto);
- minor peso % dei crediti commerciali (-11,2 punti sul comparto);
- minore apporto di mezzi propri (-4,3 punti sul comparto);

[30] Nel 2009 Lavoropiù passa al cluster inferiore ("medie"), Vedior esce, confluendo in Randstad, e Obiettivo Lavoro entra provenendo dal cluster delle "grandi". Nel 2010 entra nel cluster Synergie che negli anni precedenti apparteneva al cluster delle "medie".

- maggiore incidenza dell'indebitamento finanziario (+5,3 punti sul comparto) sia nel medio/lungo periodo (+3,9 punti sul comparto), che nel breve (+1,4 punti sul comparto).

Di seguito s'indicano i dati relativi ai principali indicatori aziendali del cluster in esame.

Tavola A1.7 – Gli indicatori di valutazione comparati con il comparto (2010)

Indice	*Comparto*	*M/G*	*Differenza*
Roe	5,1%	11,9%	6,8
Roi	10,5%	10,1%	-0,4
Ros	1,7%	1,9%	0,2
Debt/Equity	0,81	1,01	0,20
Rt / Cin	6,07	5,29	-0,78
R / addetto	613	605	-8
Costo del lavoro / ricavi totali	88,2%	88,3%	0,1
Costo lavoro struttura/ fatturato somm.	6,2%	6,3%	0,1
Costo lavoro somm. / fatturato somm.	84,3%	84,3%	0,0

Tavola A1.8 – Gli indicatori di valutazione delle agenzie medio-grandi (2010)

Indice	*Media*	*Media cluster*	*Differenza*
Roe	12,5%	11,9%	-0,6
Roi	13,4%	10,1%	-3,3
Ros	2,0%	1,9%	-0,1
Debt/Equity	1,23	1,01	-0,22
Rt / Cin	7,03	5,29	-1,74
R / addetto	629	605	-24

Il raffronto tra i dati medi del cluster e la media dei valori rilevati non evidenzia una differenza sensibile in quanto non sussistono tra le aziende esaminate rilevanti differenze.

Il conto economico del cluster delle agenzie medio-grandi

	2008		*2009*		*2010*	
	val.	*%*	*val.*	*%*	*val.*	*%*
RICAVI NETTI	1.733.296	100,0	1.473.197	100,0	1.827.128	100,0
di cui ricavi	1.694.218	97,7	1.432.645	97,2	1.779.360	97,4
di cui altri ricavi	39.078	2,3	40.552	2,8	47.768	2,6
Costi esterni	169.714	9,8	161.598	11,0	157.036	8,6
VALORE AGGIUNTO	1.563.582	90,2	1.311.599	89,0	1.670.092	91,4
Costi del personale	1.514.250	87,4	1.303.832	88,5	1.612.452	88,3
di cui struttura	109.803	6,3	109.942	7,5	111.829	6,1
di cui somministrazione	1.404.447	81,0	1.193.890	81,0	1.500.623	82,1
EBITDA	49.332	2,8	7.767	0,5	57.640	3,2
Amm.ti ed accantonamenti	16.829	1,0	19.740	1,3	22.746	1,2
EBIT	32.503	1,9	-11.973	-0,8	34.894	1,9
Proventi (Oneri) finanziari	-4.839	-0,3	-3.084	-0,2	-3.401	-0,2
Proventi (Oneri) straordinari	3.488	0,2	-4.103	-0,3	-83	0,0
UTILE LORDO	31.152	1,8	-19.160	-1,3	31.410	1,7
Imposte	-13.805	-0,8	-3.998	-0,3	-13.435	-0,7
UTILE NETTO	17.347	1,0	-23.158	-1,6	17.975	1,0

Il cluster in esame rileva rispetto al 2008:

- l'incremento dell'incidenza degli altri ricavi sul totale dei ricavi;
- la riduzione dell'incidenza dei costi esterni (1,2 punti percentuali);
- la diminuzione dell'incidenza dei costi del personale di struttura;
- il decremento degli oneri finanziari e straordinari.

Lo stato patrimoniale del cluster delle agenzie medio-grandi

	2008		*2009*		*2010*	
	val.	*%*	*val.*	*%*	*val.*	*%*
ATTIVO FISSO NETTO	84.349	38	87.558	27	84.818	25
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO	139.039	62	232.975	73	260.476	75
di cui crediti vs clienti	349.809		437.392		537.336	
CAPITALE INVESTITO NETTO	223.388	100	320.533	100	345.294	100
PATRIMONIO NETTO	115.303	52	121.777	38	150.544	44
FONDI	21.428	9	38.345	12	42.732	12
Posizione finanziaria M/L termine	38.352		46.926		41.128	
Posizione finanziaria netta a breve termine	48.305		113.485		110.890	
INDEBITAMENTO (DISPONIBILITA') NETTO	86.657	39	160.411	50	152.018	44
TOTALE FONTI	223.388	100	320.533	100	345.294	100

Per quel che riguarda le variazioni intervenute nella struttura delle fonti e degli impieghi del cluster in esame, si rileva:

- l'aumento del capitale circolante netto (CCN) di oltre 120 milioni di euro imputabile alla crescita dei crediti verso clienti;
- la crescita dell'incidenza percentuale dei crediti commerciali sui ricavi;
- l'aumento delle dotazioni di patrimonio netto del cluster per effetto dell'ingresso delle nuove aziende dotate di maggiori mezzi propri[31];
- il forte aumento dell'indebitamento (con un picco nel 2009) ed in particolare di quello a breve.

L'analisi per indici di bilancio del cluster delle agenzie medio-grandi

La redditività del cluster

	2008	*2009*	*2010*
Roe	15,04%	-19,02%	11,9%
Roe lordo	28,19%	-9,83%	23,18%
Roe normalizzato	12,02%	-15,65%	12,0%
Roi	14,55%	-3,74%	10,1%
Roi lordo	22,08%	2,42%	16,7%
Ros	1,88%	-0,81%	1,9%
Produttività del capitale investito netto	7,76	4,60	5,29

[31] Nel periodo esaminato le aziende sono state dotate di nuovi mezzi patrimoniali per 10,9 milioni di euro ed hanno al contempo distribuito dividendi per 7,1 milioni.

La struttura patrimoniale del cluster (valori %)

	2008	*2009*	*2010*
Indici di composizione degli impieghi			
Indice di rigidità	38	27	25
Indice di elasticità	62	73	75
Indice dei crediti	157	136	156
Indici di composizione delle fonti			
Indice di autonomia finanziaria	52	38	44
Indice di indebitamento	48	62	56
Indice di indebitamento a m-l termine	27	27	24
Indice di indebitamento a breve termine	22	35	32

La struttura finanziaria del cluster

	2008	*2009*	*2010*
Finanziamento delle immobilizzazioni			
Quoziente primario di struttura	137%	139%	177%
Margine primario di struttura	30.954	34.219	65.726
Quoziente secondario di struttura	208%	236%	276%
Margine secondario di struttura	90.734	119.490	149.586
Autonomia finanziaria			
Quoziente di indebitamento complessivo	94%	163%	129%
Quoziente di indebitamento finanziario	-7.218	76.979	44.206
Rotazione crediti			
Rotazione dei crediti commerciali	4,95	3,37	3,40
Tempo medio di incasso dei crediti comm.	74	108	107
Incidenza oneri finanziari su vendite	-0,3%	-0,2%	-0,2%
Costo dilazione media crediti (€000)	18.190	14.434	15.045
PFN/Pn	75,2%	131,7%	101,0%
PFN/ Rt	5,0%	10,9%	8,3%
PFN/cash flow	253,6%	-4.693,1%	373,3%
PFN/ Cin	38,8%	50,0%	44,0%
PFN / EBITDA	175,7%	2.065,3%	263,7%
Gestione finanziaria/ Ebit	-14,9%	25,8%	-9,7%

Gli indici di efficienza

	2008	*2009*	*2010*
Fatturato somministrazione /addetto	585	487	605
Costo del lavoro / ricavi totali	87,4%	88,5%	88,3%
Costo personale struttura / fatturato somministrazione	6,5%	7,7%	6,3%
Costo lavoro somm.to / fatturato somministrazione	82,9%	83,3%	84,3%
VA / fatturato	90,2%	89,0%	91,4%
Costo per addetto struttura	38	37	38
Rotazione del capitale investito netto	7,76	4,60	5,29
Rotazione del capitale circolante netto	12,47	6,32	7,01

C. L'analisi del cluster delle agenzie "medie"

Le caratteristiche e la composizione del cluster

Il cluster delle agenzie "medie" è costituito da tutte le società con un fatturato compreso tra i 41 e i 100 milioni di euro.

Tavola A1.9 – Le caratteristiche delle agenzie medie

	Numero	*Peso %*	*Fatturato somministrazione (mln. €)*	*Peso %*	*Fatturato medio azienda (mln. €)*
2010	14	31,1	914	17,4	65,3
2009	13	28,9	752	17,5	57,8
2008	13	28,2	953	15,1	73,3

Il cluster pur variando di una sola unità nel passaggio dal 2008 al 2010 ha subito diverse variazioni nel corso di questi anni[32].

Il cluster rappresenta in termini di fatturato il 17,4% del totale comparto.

Tavola A1.10 – Le agenzie medie

2008	*2009*	*2010*
Ali	Ali	Ali
Articolo 1	Articolo 1	Articolo 1
E-Work	E-Work	E-Work
Etjca	Etjca	Etjca
Generazione Vincente		Generazione Vincente
Humangest	Humangest	Humangest
Kelly Services	Kelly Services	Kelly Services
Lavorint	Lavorint	Lavorint
	Lavoropiù	Lavoropiù
Men at Work	Men at Work	Men at Work
Quanta	Quanta	Quanta
		Real Job
Synergie	Synergie	
Tempor	Tempor	Tempor
Temporary	Temporary	Temporary
13	*13*	*14*

Le agenzie appartenenti a tale cluster sono caratterizzate, dal lato economico, dai seguenti elementi:

- minore margine di somministrazione (-1,3 punti sul comparto);
- minore incidenza dei costi esterni (-1,1 punti sul comparto);
- maggiore incidenza del peso % del personale di somministrazione (+0,9 punti sul comparto);
- maggiore incidenza degli oneri derivanti dalla gestione finanziaria (+0,4 punti sul comparto) e minore incidenza di quelli straordinari (-0,3 punti sul comparto);

[32] Nel 2009 esce Generazione Vincente che passa nel cluster delle "piccole", per poi ritornare nel cluster in esame nel 2010. Sempre nel 2009 entra nel cluster Lavoropiù, che proveniva dal cluster superiore (quello delle "medio-grandi"); nel 2010, infine, Synergie esce dal cluster per passare a quello superiore.

- maggiore fatturato per addetto (+18 mila euro sul comparto);

Gli elementi che caratterizzano il cluster, dal lato patrimoniale, sono invece:
- maggiore incidenza degli impieghi in attivo fisso (+18,6 punti sul comparto);
- minore peso % dei crediti commerciali (-9,8 punti sul comparto);
- minore incidenza del patrimonio netto che rappresenta circa 1/3 del totale delle fonti (-14 punti % rispetto al comparto);
- maggiore incidenza dell'indebitamento finanziario (+18,3 punti sul comparto) ed in particolare di quello a breve termine (+14,8 punti sul comparto).

Di seguito si forniscono i dati relativi ai principali indicatori aziendali del cluster in esame con l'indicazione dei valori medi e della media del cluster stesso.

Tavola A1.11 – Gli indicatori di valutazione comparati con il comparto (2010)

Indice	*Comparto*	*Medie*	*Differenza*
Roe	5,1%	5,2%	0,1
Roi	10,5%	9,0%	-1,5
Ros	1,7%	1,7%	0,0
Debt/Equity	0,81	1,68	0,87
Rt / Cin	6,07	5,18	-0,89
R / addetto	613	631	18
Costo del lavoro / ricavi totali	88,2%	89,0%	0,8
Costo lavoro struttura/ fatturato somm.	6,2%	6,1%	-0,1
Costo lavoro somm. / fatturato somm.	84,3%	85,3%	1,0

Tavola A1.12 – Gli indicatori di valutazione delle agenzie medie (2010)

Indice	*Media*	*Media cluster*	*Differenza*
Roe	12,1%	5,2%	-6,9
Roi	10,0%	9,0%	-1,0
Ros	1,6%	1,7%	0,1
Debt/Equity	2,72	1,68	-1,04
Rt / Cin	6,39	5,18	-1,21
R / addetto	678	631	-47

Il raffronto tra i dati medi del cluster e la media dei valori rilevati evidenzia una variabilità molto elevata per il Roe[33], mentre si rileva una differenza non marcata per gli altri indicatori.

[33] Due aziende rilevano un valore negativo del ROE mentre le altre segnano valori molto differenti che variano tra lo 0,5% ed il 55%.

Il conto economico del cluster delle agenzie medie

	2008		*2009*		*2010*	
	val.	*%*	*val.*	*%*	*val.*	*%*
RICAVI NETTI	979.888	100,0	779.631	100,0	938.901	100,0
di cui ricavi	952.861	97,2	751.540	96,4	914.411	97,4
di cui altri ricavi	27.027	2,8	28.091	3,6	24.490	2,6
Costi esterni	72.930	7,4	68.894	8,8	73.687	7,8
VALORE AGGIUNTO	906.958	92,6	710.737	91,2	865.214	92,2
Costi del personale	877.808	89,6	695.746	89,2	835.648	89,0
di cui struttura	58.328	6,0	54.079	6,9	55.917	6,0
di cui somministrazione	819.480	83,6	641.667	82,3	779.731	83,0
EBITDA	29.150	3,0	14.991	1,9	29.566	3,1
Amm.ti ed accantonamenti	11.266	1,1	9.667	1,2	13.290	1,4
EBIT	17.884	1,8	5.324	0,7	16.276	1,7
Proventi (Oneri) finanziari	-7.543	-0,8	-5.511	-0,7	-5.945	-0,6
Proventi (Oneri) straordinari	-662	-0,1	-1.355	-0,2	-531	-0,1
UTILE LORDO	9.679	1,0	-1.542	-0,2	9.800	1,0
Imposte	-6.601	-0,7	-3.112	-0,4	-6.575	-0,7
UTILE NETTO	3.078	0,3	-4.654	-0,6	3.225	0,3

Il cluster in esame rileva rispetto al 2008:

- la scarsa redditività delle aziende “medie”;
- l’incremento dell’incidenza dei costi esterni (+0,4 punti percentuali);
- la lieve diminuzione dell’incidenza dei costi del personale;
- il decremento degli oneri finanziari.

Lo stato patrimoniale del cluster delle agenzie medie

	2008		*2009*		*2010*	
	val.	*%*	*val.*	*%*	*val.*	*%*
ATTIVO FISSO NETTO	73.170	45	81.221	48	90.503	50
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO	87.930	55	87.811	52	90.798	50
di cui crediti vs clienti	248.673		252.910		284.676	
CAPITALE INVESTITO NETTO	161.100	100	169.032	100	181.301	100
PATRIMONIO NETTO	61.298	38	57.365	34	61.489	34
FONDI	12.633	8	14.070	8	16.445	9
Posizione finanziaria M/L termine	18.843		17.849		20.797	
Posizione finanziaria netta a breve termine	68.326		79.748		82.570	
INDEBITAMENTO (DISPONIBILITA') NETTO	87.169	54	97.597	58	103.367	57
TOTALE FONTI	161.100	100	169.032	100	181.301	100

Per quel che riguarda le variazioni intervenute nella struttura delle fonti e degli impieghi del cluster in esame, si rileva:

- l’aumento dell’attivo fisso di oltre 17 milioni di euro;
- la crescita dei crediti verso clienti di circa 36 milioni di euro con conseguente aumento della loro incidenza percentuale sui ricavi;
- il forte aumento dell’indebitamento (+16,2 milioni) ed in particolare di quello a breve.

L'analisi per indici di bilancio del cluster delle agenzie medie

La redditività del cluster

	2008	*2009*	*2010*
Roe	5,02%	-8,11%	5,24%
Roe lordo	29,18%	9,28%	26,47%
Roe normalizzato	6,10%	-5,75%	6,11%
Roi	11,10%	3,15%	8,98%
Roi lordo	18,09%	8,87%	16,31%
Ros	1,83%	0,68%	1,73%
Produttività del capitale investito netto	6,08	4,61	5,18

La struttura patrimoniale del cluster (valori %)

	2008	*2009*	*2010*
Indici di composizione degli impieghi			
Indice di rigidità	45	48	50
Indice di elasticità	55	52	50
Indice dei crediti	154	150	157
Indici di composizione delle fonti			
Indice di autonomia finanziaria	38	34	34
Indice di indebitamento	62	66	66
Indice di indebitamento a m-l termine	20	19	21
Indice di indebitamento a breve termine	42	47	46

La struttura finanziaria del cluster

	2008	*2009*	*2010*
Finanziamento delle immobilizzazioni			
Quoziente primario di struttura	84%	71%	68%
Margine primario di struttura	-11.872	-23.856	-29.014
Quoziente secondario di struttura	127%	110%	109%
Margine secondario di struttura	19.604	8.063	8.228
Autonomia finanziaria			
Quoziente di indebitamento complessivo	163%	195%	195%
Quoziente di indebitamento finanziario	38.504	54.302	58.323
Rotazione crediti			
Rotazione dei crediti commerciali	3,94	3,08	3,30
Tempo medio di incasso dei crediti comm.	93	118	111
Incidenza oneri finanziari su vendite	-0,8%	-0,7%	-0,6%
Costo dilazione media crediti (€000)	12.931	8.346	7.971
PFN/Pn	142,2%	170,1%	168,1%
PFN/ Rt	8,9%	12,5%	11,0%
PFN/cash flow	607,7%	1.946,9%	625,9%
PFN/ Cin	54,1%	57,7%	57,0%
PFN / EBITDA	299,0%	651,0%	349,6%
Gestione finanziaria/ Ebit	-42,2%	-103,5%	-36,5%

Gli indici di efficienza

	2008	*2009*	*2010*
Fatturato somministrazione /addetto	616	518	631
Costo del lavoro / ricavi totali	89,6%	89,2%	89,0%
Costo personale struttura / fatturato somministrazione	6,1%	7,2%	6,1%
Costo lavoro somm.to / fatturato somministrazione	86,0%	85,4%	85,3%
VA / fatturato	92,6%	91,2%	92,2%
Costo per addetto struttura	38	37	39
Rotazione del capitale investito netto	6,08	4,61	5,18
Rotazione del capitale circolante netto	11,14	8,88	10,34

D. L'analisi del cluster delle agenzie "piccole"

Le caratteristiche e la composizione del cluster

Il cluster delle agenzie "piccole" comprende tutte le società con un fatturato compreso tra i 21 e i 40 milioni di euro.

Tavola A1.13 – Le caratteristiche delle agenzie piccole

	Numero	*Peso %*	*Fatturato somministrazione (mln. €)*	*Peso %*	*Fatturato medio azienda (mln. €)*
2010	6	13,3	171	3,3	28,5
2009	6	13,3	172	4,0	28,7
2008	9	19,6	253	4,0	28,1

Il cluster nel 2010 (tav. A1.14) è caratterizzato dall'ingresso di 2 agenzie[34] e dall'uscita di 5 agenzie[35]. Un'agenzia, invece, compare esclusivamente nel 2009 nel cluster delle piccole[36].
Il cluster rappresenta in termini di fatturato il 3,3% del fatturato totale dell'universo di riferimento.

Le agenzie appartenenti a tale cluster sono caratterizzate, dal lato economico, dai seguenti elementi:

- migliore redditività rispetto al comparto (utile netto +0,9 punti percentuali);
- minore incidenza dei costi esterni (-1,7 punti sul comparto) e degli ammortamenti (-0,6 punti sul comparto);
- maggiore incidenza del costo del personale (+1,4 punti sul comparto);
- minore margine di somministrazione (-0,7 punti percentuali rispetto al comparto);
- minore fatturato per addetto (-42 mila euro sul comparto).

Dal lato patrimoniale, le agenzie del cluster sono invece caratterizzate da:

- minore incidenza degli impieghi in attivo fisso (-23,1 punti sul comparto);
- maggiore impiego dei crediti commerciali (+11,9 punti sul comparto);
- maggiore incidenza dell'indebitamento finanziario (+6,5 punti sul comparto) e in particolare di quello a lungo (+5,2 punti sul comparto).

[34] Archimede e During che negli anni precedenti facevano parte del cluster delle "micro".
[35] Dimensione del Lavoro, Easy Job, Intempo e Lavoro Mio che, dal 2009, passano nel cluster inferiore (quello delle "micro"); Real Job, invece, resta nel cluster in esame fino al 2009 per poi passare al cluster superiore (quello delle "medie") nel 2010.
[36] La società Generazione Vincente, come già osservato, proviene dal cluster superiore e, dopo un anno di permanenza nel cluster in esame, ritorna tra le agenzie "medie".

Tavola A1.14 – Le agenzie piccole

2008	*2009*	*2010*
Altro Lavoro	Altro Lavoro	Altro Lavoro
		Archimede
Dimensione del Lavoro		
		During
Easy Job		
	Generazione Vincente	
Intempo		
Lavoro Mio		
Orienta	Orienta	Orienta
Real Job	Real Job	
Risorse	Risorse	Risorse
Wintime	Wintime	Wintime
9	*6*	*6*

Di seguito si riportano i dati relativi agli indicatori aziendali del cluster, con l'individuazione dei valori medi e della media del cluster stesso.

Tavola A1.15 – Gli indicatori di valutazione comparati con il comparto (2010)

Indice	*Comparto*	*Piccole*	*Differenza*
Roe	5,1%	21,1%	16,0
Roi	10,5%	17,9%	7,4
Ros	1,7%	2,6%	0,9
Debt/Equity	0,81	1,02	0,21
Rt / Cin	6,07	7,02	0,95
R / addetto	613	571	-42
Costo del lavoro / ricavi totali	88,2%	89,6%	1,4
Costo lavoro struttura/ fatturato somm.	6,2%	6,8%	0,6
Costo lavoro somm. / fatturato somm.	84,3%	84,8%	0,5

Tavola A1.16 – Gli indicatori di valutazione delle agenzie piccole (2010)

	Media	*Media cluster*	*Differenza*
Roe	19,6%	21,1%	1,5
Roi	37,9%	17,9%	-20,0
Ros	2,6%	2,6%	0,0
Debt/Equity	1,46	1,02	-0,44
Rt / Cin	10,32	7,02	-3,30
R / addetto	631	571	-60

Altissima variabilità viene riscontrata tra le aziende appartenenti al cluster dimensionale.
Le agenzie presenti segnano livelli di redditività molto differenti[37]; allo stesso tempo si rilevano sensibili variazioni nella struttura delle fonti[38].

[37] Due aziende rilevano nel 2010 un livello del Roe superiore al 20% e tre aziende si posizionano al di sotto del 9%. Allo stesso tempo due agenzie segnano un livello del Roi superiore al 50% e tre sono sotto l'8%.
[38] Tre aziende rilevano un indice D/E inferiore a 0,5 (scarso ricorso all'indebitamento), mentre un'azienda registra un livello molto più elevato dell'indice (6).

Il conto economico del cluster delle agenzie piccole

	2008		*2009*		*2010*	
	val.	*%*	*val.*	*%*	*val.*	*%*
RICAVI NETTI	258.269	100,0	176.602	100,0	174.500	100,0
di cui ricavi	253.416	98,1	172.359	97,6	170.688	97,8
di cui altri ricavi	4.853	1,9	4.243	2,4	3.812	2,2
Costi esterni	20.112	7,8	13.477	7,6	12.637	7,2
VALORE AGGIUNTO	238.157	92,2	163.125	92,4	161.863	92,8
Costi del personale	231.188	89,5	159.892	90,5	156.366	89,6
di cui struttura	15.513	6,0	12.993	7,4	11.581	6,6
di cui somministrazione	215.675	83,5	146.899	83,2	144.785	83,0
EBITDA	6.969	2,7	3.233	1,8	5.497	3,2
Amm.ti ed accantonamenti	1.441	0,6	1.006	0,6	1.045	0,6
EBIT	5.528	2,1	2.227	1,3	4.452	2,6
Proventi (Oneri) finanziari	-1.315	-0,5	-741	-0,4	-377	-0,2
Proventi (Oneri) straordinari	-78	0,0	92	0,1	-26	0,0
UTILE LORDO	4.135	1,6	1.578	0,9	4.049	2,3
Imposte	-1.994	-0,8	-951	-0,5	-1.718	-1,0
UTILE NETTO	2.141	0,8	627	0,4	2.331	1,3

Il cluster in esame rileva:

- l'alta redditività delle aziende “piccole”;
- la riduzione dell’incidenza dei costi esterni (0,6 punti percentuali);
- l’aumento dell’incidenza dei costi del personale di struttura;
- il decremento degli oneri finanziari.

Lo stato patrimoniale del cluster delle agenzie piccole

	2008		*2009*		*2010*	
	val.	*%*	*val.*	*%*	*val.*	*%*
ATTIVO FISSO NETTO	5.892	14	4.022	12	2.032	8
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO	35.013	86	28.510	88	22.840	92
di cui crediti vs clienti	65.658		50.639		44.446	
CAPITALE INVESTITO NETTO	40.905	100	32.532	100	24.872	100
PATRIMONIO NETTO	16.238	40	11.201	34	11.025	44
FONDI	3.168	8	2.143	7	2.601	11
Posizione finanziaria M/L termine	3.188		2.655		3.283	
Posizione finanziaria netta a breve termine	18.311		16.533		7.963	
INDEBITAMENTO (DISPONIBILITA') NETTO	21.499	52	19.188	59	11.246	45
TOTALE FONTI	40.905	100	32.532	100	24.872	100

Per quel che riguarda le variazioni intervenute nella struttura delle fonti e degli impieghi del cluster in esame, si rileva:

- la sensibile riduzione dell’attivo fisso di oltre 3,8 milioni di euro;
- l’aumento del peso del CCN ed in particolare dei crediti verso clienti sul totale degli impieghi;
- la riduzione dell’indebitamento.

L'analisi per indici di bilancio del cluster delle agenzie piccole

La redditività del cluster

	2008	*2009*	*2010*
Roe	13,19%	5,60%	21,14%
Roe lordo	34,04%	19,88%	40,38%
Roe normalizzato	13,67%	4,78%	21,38%
Roi	13,51%	6,85%	17,90%
Roi lordo	17,04%	9,94%	22,10%
Ros	2,14%	1,26%	2,55%
Produttività del capitale investito netto	6,31	5,43	7,02

La struttura patrimoniale del cluster (valori %)

	2008	*2009*	*2010*
Indici di composizione degli impieghi			
Indice di rigidità	14	12	8
Indice di elasticità	86	88	92
Indice dei crediti	161	156	179
Indici di composizione delle fonti			
Indice di autonomia finanziaria	40	34	44
Indice di indebitamento	60	66	56
Indice di indebitamento a m-l termine	16	15	24
Indice di indebitamento a breve termine	45	51	32

La struttura finanziaria del cluster

	2008	*2009*	*2010*
Finanziamento delle immobilizzazioni			
Quoziente primario di struttura	276%	278%	543%
Margine primario di struttura	10.346	7.179	8.993
Quoziente secondario di struttura	383%	398%	832%
Margine secondario di struttura	16.702	11.977	14.877
Autonomia finanziaria			
Quoziente di indebitamento complessivo	152%	190%	126%
Quoziente di indebitamento finanziario	8.429	10.130	2.822
Rotazione crediti			
Rotazione dei crediti commerciali	3,93	3,49	3,93
Tempo medio di incasso dei crediti comm.	93	105	93
Incidenza oneri finanziari su vendite	-0,5%	-0,4%	-0,2%
Costo dilazione media crediti (€000)	3.414	1.671	1.244
PFN/Pn	132,4%	171,3%	102,0%
PFN/ Rt	8,3%	10,9%	6,4%
PFN/cash flow	600,2%	1.175,0%	333,1%
PFN/ Cin	52,6%	59,0%	45,2%
PFN / EBITDA	308,5%	593,5%	204,6%
Gestione finanziaria/ Ebit	-23,8%	-33,3%	-8,5%

Gli indici di efficienza

	2008	*2009*	*2010*
Fatturato somministrazione /addetto	623	503	571
Costo del lavoro / ricavi totali	89,5%	90,5%	89,6%
Costo personale struttura / fatturato somministrazione	6,1%	7,5%	6,8%
Costo lavoro somm.to / fatturato somministrazione	85,1%	85,2%	84,8%
VA / fatturato	92,2%	92,4%	92,8%
Costo per addetto struttura	38	38	39
Rotazione del capitale investito netto	6,31	5,43	7,02
Rotazione del capitale circolante netto	7,38	6,19	7,64

E. L'analisi del cluster delle agenzie "micro"

Le caratteristiche e la composizione del cluster

Il cluster delle agenzie "micro" comprende tutte le società con un fatturato fino a 20 milioni di euro.

Tavola A1.17 – Le caratteristiche delle agenzie micro

	Numero	*Peso %*	*Fatturato somministrazione (mln. €)*	*Peso %*	*Fatturato medio azienda (mln. €)*
2010	14	31,1	188	3,6	13,4
2009	16	35,6	177	4,1	11,1
2008	12	26,1	133	2,1	11,1

Il cluster (tav. A1.18) è caratterizzato dall'ingresso di 4 agenzie[39] e dall'uscita di 2 agenzie[40].
Il cluster rappresenta in termini di fatturato il 3,6% del totale comparto.

Le agenzie appartenenti a tale cluster sono caratterizzate, dal lato economico, dai seguenti elementi:

- maggiore incidenza dei costi esterni (+0,2 punti sul comparto);
- maggiore incidenza del costo del personale di struttura (+0,9 punti sul comparto);
- minore incidenza degli ammortamenti (-0,3 punti sul comparto);
- maggiore margine di somministrazione (+1,0 punti sul comparto);
- maggiore incidenza degli oneri finanziari (+0,3 punti sul comparto);
- minore fatturato per addetto (-77 mila euro sul comparto).

Dal lato patrimoniale, invece, il cluster è caratterizzato da:

- minore incidenza degli impieghi nell'attivo fisso (-6,7 punti sul comparto);
- maggior peso % dei crediti commerciali (+9,5 punti sul comparto);
- maggiore incidenza dell'indebitamento finanziario (+9,6 punti sul comparto) ed in particolare di quello a breve termine (+13,2 punti sul comparto);
- minore incidenza dei fondi.

[39] Nel 2009 entrano nel cluster Dimensione del Lavoro, Easy Job, Intempo e Lavoro Mio che prima erano tra le "piccole".
[40] Archimede e During escono nel 2010 e passano nel cluster delle "piccole".

Tavola A1.18 – Le agenzie micro

2008	*2009*	*2010*
Archimede	Archimede	
Areajob	Areajob	Areajob
Atempo	Atempo	Atempo
AxL	AxL	AxL
Collocamento	Collocamento	Collocamento
	Dimensione del Lavoro	Dimensione del Lavoro
During	During	
	Easy Job	Easy Job
G.B. Job	G.B. Job	G.B. Job
Gruppo Vita Serena	Gruppo Vita Serena	Gruppo Vita Serena
Idea Lavoro	Idea Lavoro	Idea Lavoro
	Intempo	Intempo
	Lavoro Mio	Lavoro Mio
Nuove Frontiere Lavoro	Nuove Frontiere Lavoro	Nuove Frontiere Lavoro
Oasi Lavoro	Oasi Lavoro	Oasi Lavoro
Yous	Yous	Yous
12	16	14

Di seguito si riportano i dati relativi agli indicatori aziendali del cluster, con l'indicazione dei valori medi e della media del cluster stesso.

Tavola A1.19 – Gli indicatori di valutazione comparati con il comparto (2010)

Indice	*Comparto*	*Micro*	*Differenza*
Roe	5,1%	2,1%	-3,0
Roi	10,5%	6,8%	-3,7
Ros	1,7%	1,3%	-0,4
Debt/Equity	0,81	1,06	0,25
Rt / Cin	6,07	5,18	-0,89
R / addetto	613	536	-77
Costo del lavoro / ricavi totali	88,2%	88,7%	0,5
Costo lavoro struttura/ fatturato somm.	6,2%	7,2%	1,0
Costo lavoro somm. / fatturato somm.	84,3%	83,6%	-0,7

Tavola A1.20 – Gli indicatori di valutazione delle agenzie micro (2010)

	Media	*Media cluster*	*Differenza*
Roe	-5,1%	2,1%	7,2
Roi	10,4%	6,8%	-3,6
Ros	0,8%	1,3%	0,5
Debt/Equity	1,22	1,06	-0,16
Rt / Cin	7,67	5,18	-2,49
R / addetto	546	536	-10

Anche per il cluster delle "micro" si è accertata un'altissima variabilità tra le diverse agenzie, sia per gli indicatori di redditività[41] che per quelli relativi all'indebitamento[42].

Il conto economico del cluster delle agenzie micro

	2008		*2009*		*2010*	
	val.	*%*	*val.*	*%*	*val.*	*%*
RICAVI NETTI	135.958	100,0	181.796	100,0	192.409	100,0
di cui ricavi	132.820	97,7	176.953	97,3	187.982	97,7
di cui altri ricavi	3.138	2,3	4.843	2,7	4.427	2,3
Costi esterni	13.232	9,7	17.778	9,8	17.553	9,1
VALORE AGGIUNTO	122.726	90,3	164.018	90,2	174.856	90,9
Costi del personale	119.382	87,8	161.598	88,9	170.679	88,7
di cui struttura	10.482	7,7	15.942	8,8	13.497	7,0
di cui somministrazione	108.900	80,1	145.656	80,1	157.182	81,7
EBITDA	3.344	2,5	2.420	1,3	4.177	2,2
Amm.ti ed accantonamenti	855	0,6	1.359	0,7	1.658	0,9
EBIT	2.489	1,8	1.061	0,6	2.519	1,3
Proventi (Oneri) finanziari	-533	-0,4	-910	-0,5	-926	-0,5
Proventi (Oneri) straordinari	-3	0,0	149	0,1	-10	0,0
UTILE LORDO	1.953	1,4	300	0,2	1.583	0,8
Imposte	-911	-0,7	-902	-0,5	-1.224	-0,6
UTILE NETTO	1.042	0,8	-602	-0,3	359	0,2

Il cluster in esame rileva rispetto al 2008:

- una scarsa redditività delle aziende "micro" che si riduce ulteriormente nel periodo in esame;
- una riduzione dell'incidenza dei costi esterni (-0,6 punti percentuali);
- un aumento degli oneri finanziari.

Lo stato patrimoniale del cluster delle agenzie micro

	2008		*2009*		*2010*	
	val.	*%*	*val.*	*%*	*val.*	*%*
ATTIVO FISSO NETTO	4.259	26	9.210	21	9.139	25
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO	12.195	74	34.294	79	28.006	75
di cui crediti vs clienti	30.249		60.547		65.479	
CAPITALE INVESTITO NETTO	16.454	100	43.504	100	37.145	100
PATRIMONIO NETTO	11.028	67	19.248	44	16.851	46
FONDI	1.414	9	2.582	6	2.350	6
Posizione finanziaria M/L termine	123		3.520		1.625	
Posizione finanziaria netta a breve termine	3.889		18.154		16.319	
INDEBITAMENTO (DISPONIBILITA') NETTO	4.012	24	21.674	50	17.944	48
TOTALE FONTI	16.454	100	43.504	100	37.145	100

Per quel che riguarda le variazioni intervenute nella struttura delle fonti e degli impieghi del cluster in esame, si rileva:

[41] Due aziende rilevano un Roe negativo e tre inferiore all'1% contro due aziende che rilevano un Roe superiore al 20%. Al contempo due agenzie segnano un Roi negativo e cinque evidenziano un valore superiore al 15%.

[42] Tre aziende rilevano un rapporto tra debiti e mezzi propri negativo (scarso utilizzo dell'indebitamento) e un'agenzia segna un valore molto alto (superiore a 5).

- la diminuzione del peso dei crediti verso clienti sul totale degli impieghi (da 183,8% del 2008 a 176,3% del 2010) ed il suo aumento sul totale dei ricavi del cluster (si passa dal 22,2% del 2008 al 34,0% del 2010);
- l'aumento dell'indebitamento di circa 24 punti percentuali.

L'analisi per indici di bilancio del cluster delle agenzie micro

La redditività del cluster

	2008	*2009*	*2010*
Roe	9,45%	-3,13%	2,13%
Roe lordo	22,57%	5,51%	14,95%
Roe normalizzato	9,48%	-3,90%	2,19%
Roi	15,13%	2,44%	6,78%
Roi lordo	20,32%	5,56%	11,25%
Ros	1,83%	0,58%	1,31%
Produttività del capitale investito netto	8,26	4,18	5,18

La struttura patrimoniale del cluster (valori %)

	2008	*2009*	*2010*
Indici di composizione degli impieghi			
Indice di rigidità	26	21	25
Indice di elasticità	74	79	75
Indice dei crediti	184	139	176
Indici di composizione delle fonti			
Indice di autonomia finanziaria	67	44	45
Indice di indebitamento	33	56	55
Indice di indebitamento a m-l termine	9	14	11
Indice di indebitamento a breve termine	24	42	44

La struttura finanziaria del cluster

	2008	*2009*	*2010*
Finanziamento delle immobilizzazioni			
Quoziente primario di struttura	259%	209%	184%
Margine primario di struttura	6.769	10.038	7.712
Quoziente secondario di struttura	295%	275%	228%
Margine secondario di struttura	8.306	16.140	11.687
Autonomia finanziaria			
Quoziente di indebitamento complessivo	49%	126%	120%
Quoziente di indebitamento finanziario	-5.602	5.008	3.443
Rotazione crediti			
Rotazione dei crediti commerciali	4,49	3,00	2,94
Tempo medio di incasso dei crediti comm.li	81	122	124
Incidenza oneri finanziari su vendite	-0,4%	-0,5%	-0,5%
Costo dilazione media crediti (€000)	1.573	1.998	1.833
PFN/Pn	36,4%	112,6%	106,5%
PFN/ Rt	3,0%	11,9%	9,3%
PFN/cash flow	211,5%	2.863,1%	889,6%
PFN/ Cin	24,4%	49,8%	48,3%
PFN / EBITDA	120,0%	895,6%	429,6%
Gestione finanziaria/ Ebit	-21,4%	-85,8%	-36,8%

Gli indici di efficienza

	2008	*2009*	*2010*
Fatturato somministrazione /addetto	479	427	536
Costo del lavoro / ricavi totali	87,8%	88,9%	88,7%
Costo personale struttura / fatturato somministrazione	7,9%	9,0%	7,2%
Costo lavoro somm.to / fatturato somministrazione	82,0%	82,3%	83,6%
VA / fatturato	90,3%	90,2%	90,9%
Costo per addetto struttura	38	38	38
Rotazione del capitale investito netto	8,26	4,18	5,18
Rotazione del capitale circolante netto	11,15	5,30	6,87

2. Le Agenzie che hanno partecipato all'indagine

Tavola A2.1 - Le agenzie che hanno partecipato all'indagine

1	Adecco S.p.A.
2	Agenziapiù S.p.A.
3	Ali S.p.A. / Yous S.p.A.
4	Articolo 1 S.p.A.
5	Delta 2 S.p.A.
6	During S.p.A.
7	Etjca S.p.A.
8	Generazione Vincente S.p.A.
9	Gi Group S.p.A.
10	Gruppo Vita Serena S.p.A.
11	Humagest S.p.A.
12	Igea S.r.l.
13	Infor Group S.p.A.
14	In Job S.p.A.
15	Just On Business S.p.A.
16	Kelly Services S.p.A.
17	Lavoro.Doc S.p.A.
18	Lavoropiù S.p.A.
19	Life In S.p.A.
20	Manutencoop S. Coop.
21	Maxwork S.p.A.
22	Men At Work S.p.A.
23	Oasi Lavoro S.p.A.
24	Obiettivo Lavoro S.p.A. / Intempo S.p.A.
25	Oggi Lavoro S.r.l.
26	Orienta S.p.A.
27	Quintiles S.p.A.
28	Realjob S.p.A.
29	Synergie S.p.A.
30	Tempor S.p.A.
31	Wintime S.p.A.
32	Workforce on Line S.p.A.

3. Il glossario dei termini tecnici

Tavola A3.1 - Il glossario dei termini tecnici

Ricavi totali	Il totale del valore della produzione
Ricavi somministrazione	I ricavi totali imputabili all'attività di somministrazione
Altri ricavi	La differenza tra il valore della produzione ed i ricavi da somministrazione
Costi esterni	Totale costi operativi e di struttura (acquisti, servizi, godimento beni di terzi, altri oneri di gestione)
Valore aggiunto	Differenza tra i ricavi totali e costi esterni
Costo del personale	Totale costo del personale (voce B.9 del bilancio)
Personale somministrato	Costo del personale somministrato
Personale struttura	Costo del personale addetto alla struttura della società
Ebitda	Margine operativo lordo = Totale ricavi – costi esterni – costo del personale
Ammortamenti	Totale ammortamenti per immobilizzazioni immateriali e materiali
Ebit	Margine operativo netto = Ebitda - ammortamenti
Proventi (oneri) finanziari	Differenza tra proventi ed oneri finanziari
Proventi (oneri) straordinari	Differenza tra proventi ed oneri straordinari
Utile lordo	Differenza tra Margine operativo netto e proventi (oneri) finanziari e straordinari
Imposte	Imposte dell'esercizio comprensive delle imposte anticipate e differite
Utile netto	Utile netto quale differenza tra utile lordo ed imposte dell'esercizio
Cash flow	Utile netto + ammortamenti
Margine di somministrazione	Differenza tra ricavi da somministrazione e costo del personale somministrato.
Margine di intermediazione	Rapporto % tra costo del personale somministrato e ricavi da somministrazione (mark up)
Tax rate	Rapporto tra imposte ed utile lordo
Attivo Fisso (AF)	Totale impieghi in immobilizzazioni materiali, immateriali e finanziarie al netto dei relativi fondi
Capitale circolante netto (Ccn)	Totale impieghi in capitale circolante netto quale differenza tra attività correnti e passività correnti
Crediti verso clienti	I crediti vantati verso la clientela
Capitale investito netto (Cin)	Totale dell'attivo fisso e del capitale circolante netto
Patrimonio netto (PN)	Totale dei mezzi propri investiti nell'impresa (capitale sociale, riserve ed altri conferimenti)
Fondi	Totale dei fondi (TFR e fondi rischi)
Posizione finanziaria netta (PFN)	Totale della liquidità e crediti verso banche al netto dei debiti finanziari
Passività consolidate (Pcons)	Fondi e debiti a medio e lungo termine
Passività correnti (Pcorr)	Debiti a breve termine

4. Elenco delle agenzie incluse nell'indagine dei bilanci

Tavola A4.1 – Le agenzie per il lavoro: elenco delle agenzie operative

Agenzia	*2008*	*2009*	*2010*
ADHR Human Res. S.p.A.	X	X	X
Adecco S.p.A.	X	X	X
Agenziapiù S.p.A.		X	X
Ali S.p.A.	X	X	X
Alma S.p.A.	X	X	X
Altro Lavoro S.p.A.	X	X	X
Archimede S.p.A.	X	X	X
Area Job S.p.A.	X	X	X
Articolo 1 S.p.A.	X	X	X
Atempo S.p.A.	X	X	X
AxL S.p.A	X	X	X
Carework Inter. S.p.A.	X	X	
Collocamento S.p.A.	X	X	X
Cooperjob S.p.A.			X
DDL S.p.A.	X	X	X
Delta 2 S.p.A.	X	X	X
During S.p.A.	X	X	X
E-Work S.p.A.	X	X	X
Easy Job S.r.l.	X	X	X
Elan It Resource S.r.l.	X	X	X
Ergon Line S.p.A	X		
Etjca S.p.A.	X	X	X
Euro Lavoro 2000 S.p.A.	X	X	
Eurointerim S.p.A.	X	X	X
Free Work S.p.A.			X
G.B. Job S.p.A.	X	X	X
Generazione Vincente S.p.A.	X	X	X
Gi Group S.p.A.	X	X	X
Gruppo Viesse S.p.A.	X	X	X
Gruppo Vita Serena S.p.A.	X	X	X
Humangest S.p.A.	X	X	X
Idea Lavoro S.p.A.	X	X	X
Infor Group S.p.A.	X	X	X
In Job S.p.A.	X	X	X
In Job Centro Italia S.p.A.[(a)]	X	X	X
In Lavoro S.p.A.	X	X	X
Innovex Staff Services S.p.A. [(b)]	X	X	X
Intempo S.p.A.	X	X	X
Interim 25 Italia S.p.A.	X	X	
Intrade S.p.A.		X	X
Job Camere S.r.l. (ex IC Out.)	X	X	X
Just on Business S.p.A.	X	X	X
Kelly Services S.p.A.	X	X	X
Lavorint Risorse S.p.A.	X	X	X
Lavorodoc S.p.A.	X	X	X
Lavoro Mio S.p.A.	X	X	X

(segue)

(segue) *Tavola A4.1 – Le agenzie per il lavoro: elenco delle agenzie operative*

Agenzia	*2008*	*2009*	*2010*
Lavoropiù S.p.A.	X	X	X
Life In S.p.A.		X	X
Manpower S.p.A.	X	X	X
Manutencoop Coop.	X	X	X
Marvecs S.r.l.	X	X	
MaW-Men at Work S.p.A	X	X	X
Maxwork S.p.A.	X	X	X
Metis S.p.A.	X	X	X
Nuove Frontiere S.p.A.	X	X	X
Oasi Lavoro S.p.A.	X	X	X
Obiettivo Lavoro S.p.A.	X	X	X
Oggi Lavoro S.r.l.	X	X	X
Olympia S.p.A.	X	X	X
Openjob S.p.A.	X	X	X
Orienta S.p.A.	X	X	X
Orion Soc. Coop.		X	X
Page Personell Italia S.p.A.	X	X	X
Pharmexx Italia S.r.l.	X		
Poltime Sp.Z.o.o.*		X	X
Punto Lavoro S.r.l.	X	X	X
Quanta S.p.A.	X	X	X
Randstad Italia S.p.A.	X	X	X
Realjob S.p.A.	X	X	X
Risorse S.p.A.	X	X	X
Robert Half S.r.l.	X	X	X
S.C. Humangest Group S.r.l.*			X
Sinterim S.p.A.	X		
Slotime S.r.l.*		X	X
Start People S.p.A.	X	X	X
Synergie Italia S.p.A.	X	X	X
Tempi Moderni S.p.A.			X
Tempor S.p.A.	X	X	X
Temporary S.p.A.	X	X	X
Trenkwader S.r.l.	X	X	X
Umana S.p.A.	X	X	X
Unique S.p.A.	X	X	X
Vedior S.p.A.	X		
Wintime S.p.A.	X	X	X
Workforce on Line S.p.A.	X	X	X
Yous S.p.A.	X	X	X
Specialiste			
Aizoon S.r.l.	X	X	X
Elettra Progetti e Serv. S.p.A.	X	X	X
	78	**80**	**80**

* Agenzia con sede all'estero
[(a)]In Job Centro Italia oggi è Job Italia
[(b)]Innovex Staff services oggi è Quintiles Staff Services

Tavola A4.2 – Le agenzie per il lavoro: elenco dei bilanci reperiti

Agenzia	*2008*	*2009*	*2010*
ADHR Human Res. S.p.A.	X	X	X
Adecco S.p.A.	X	X	X
Agenziapiù S.p.A.		X	X
Ali S.p.A.	X	X	X
Alma S.p.A.	X	X	X
Altro Lavoro S.p.A.	X	X	X
Archimede S.p.A.	X	X	X
Area Job S.p.A.	X	X	X
Articolo 1 S.p.A.	X	X	X
Atempo S.p.A.	X	X	X
AXL S.p.A	X	X	X
Carework Inter. S.p.A.	X	X	
Collocamento S.p.A.	X	X	X
Cooperjob S.p.A.			
DDL S.p.A.	X	X	X
Delta 2 S.p.A.	X	X	
During S.p.A.	X	X	X
E-Work S.p.A.	X	X	X
Easy Job S.r.l.	X	X	X
Elan It Resource S.r.l.	X	X	X
Ergon Line S.p.A			
Etjca S.p.A.	X	X	X
Euro Lavoro 2000 S.p.A.	X		
Eurointerim S.p.A.	X	X	X
Free Work S.p.A.			X
G.B. Job S.p.A.	X	X	X
Generazione Vincente S.p.A.	X	X	X
Gi Group S.p.A.	X	X	X
Gruppo Viesse S.p.A.	X	X	X
Gruppo Vita Serena S.p.A.	X	X	X
Humangest S.p.A.	X	X	X
Idea Lavoro S.p.A.	X	X	X
Infor Group S.p.A.	X	X	X
In Job S.p.A.	X	X	X
In Job Centro Italia S.p.A.[(a)]	X	X	X
In Lavoro S.p.A.	X	X	X
Innovex Staff Services S.p.A. [(b)]	X	X	X
Intempo S.p.A.	X	X	X
Interim 25 Italia S.p.A.	X	X	
Intrade S.p.A.		X	X
Job Camere S.r.l. (ex IC Out.)	X	X	X
Just on Business S.p.A.	X	X	X
Kelly Services S.p.A.	X	X	X
Lavorint Risorse S.p.A.	X	X	X
Lavorodoc S.p.A.	X		
Lavoro Mio S.p.A.	X	X	X
Lavoropiù S.p.A.	X	X	X
Life In S.p.A.		X	X
Manpower S.p.A.	X	X	X
Manutencoop Coop.	X	X	X

(segue)

(segue) *Tavola A4.2 – Le agenzie per il lavoro: elenco dei bilanci reperiti*

Agenzia	*2008*	*2009*	*2010*
Marvecs S.r.l.	X		
MaW-Men at Work S.p.A	X	X	X
Maxwork S.p.A.	X	X	X
Metis S.p.A.	X	X	X
Nuove Frontiere S.p.A.	X	X	X
Oasi Lavoro S.p.A.	X	X	X
Obiettivo Lavoro S.p.A.	X	X	X
Oggi Lavoro S.r.l.	X	X	X
Olympia S.p.A.	X	X	X
Openjob S.p.A.	X	X	X
Orienta S.p.A.	X	X	X
Orion Soc. Coop.		X	X
Page Personell Italia S.p.A.	X	X	X
Pharmex Italia S.r.l.			
Poltime Sp.Z.o.o.*			
Punto Lavoro S.r.l.	X	X	X
Quanta S.p.A.	X	X	X
Randstad Italia S.p.A.	X	X	X
Realjob S.p.A.	X	X	X
Risorse S.p.A.	X	X	X
Robert Half S.r.l.	X	X	X
S.C. Humangest Group S.r.l.*			
Sinterim S.p.A.			
Slotime S.r.l.*			
Start People S.p.A.	X	X	X
Synergie Italia S.p.A.	X	X	X
Tempi Moderni S.p.A.			X
Tempor S.p.A.	X	X	X
Temporary S.p.A.	X	X	X
Trenkwader S.r.l.	X	X	X
Umana S.p.A.	X	X	X
Unique S.p.A.	X	X	X
Vedior S.p.A.	X		
Wintime S.p.A.	X	X	X
Workforce on Line S.p.A.	X	X	X
Yous S.p.A.	X	X	X
Specialiste			
Aizoon S.r.l.	X	X	X
Elettra Progetti e Servizi S.p.A.	X	X	X
	75	**75**	**74**

* Agenzia con sede all'estero
[(a)]In Job Centro Italia oggi è Job Italia
[(b)]Innovex Staff services oggi è Quintiles Staff Services

Tavola A4.3 – Le agenzie per il lavoro: elenco dei bilanci esaminati

Agenzia	*2008*	*2009*	*2010*
Adecco S.p.A.	X	X	X
Ali S.p.A.	X	X	X
Altro Lavoro S.p.A.	X	X	X
Archimede S.p.A.	X	X	X
Area Job S.p.A.	X	X	X
Articolo 1 S.p.A.	X	X	X
Atempo S.p.A.	X	X	X
AXL S.p.A	X	X	X
Collocamento S.p.A.	X	X	X
D.D.L. S.p.A.	X	X	X
During S.p.A.	X	X	X
E-Work S.p.A.	X	X	X
Easy Job S.r.l.	X	X	X
Etjca S.p.A.	X	X	X
G.B. Job S.p.A.	X	X	X
Generazione Vincente S.p.A.	X	X	X
Gi Group S.p.A.	X	X	X
Gruppo Vita Serena S.p.A.	X	X	X
Humangest S.p.A.	X	X	X
Idea Lavoro S.p.A.	X	X	X
Intempo S.p.A.	X	X	X
Kelly Services S.p.A.	X	X	X
Lavorint Risorse S.p.A.	X	X	X
Lavoro Mio S.p.A.	X	X	X
Lavoropiu' S.p.A.	X	X	X
Manpower S.p.A.	X	X	X
Men At Work S.p.A.	X	X	X
Metis S.p.A.	X	X	X
Nuove Frontiere S.p.A.	X	X	X
Oasi Lavoro S.p.A.	X	X	X
Obiettivo Lavoro S.p.A.	X	X	X
Openjob S.p.A.	X	X	X
Orienta S.p.A.	X	X	X
Quanta S.p.A.	X	X	X
Randstad Italia S.p.A.	X	X	X
Realjob S.p.A.	X	X	X
Risorse S.p.A.	X	X	X
Start People S.p.A.	X	X	X
Synergie Italia S.p.A.	X	X	X
Tempor S.p.A.	X	X	X
Temporary S.p.A.	X	X	X
Trenkwalder S.r.l.	X	X	X
Umana S.p.A.	X	X	X
Unoholding S.p.A.	X	X	X
Vedior S.p.A.	X		
Wintime S.p.A.	X	X	X
Yous S.p.A.	X	X	X
Numero	**46**	**45**	**45**

Tavola A4.4 – Le agenzie per il lavoro escluse dall'indagine

Agenzia	*2008*	*2009*	*2010*
ADHR Human Resources S.p.A.	X	X	X
Agenziapiù S.p.A.		X	X
Alma S.p.A.	X	X	X
Carework Inter. S.p.A.	X	X	
Cooperjob S.p.A.			X
Delta 2 S.p.A.	X	X	X
Elan It Resource S.r.l.	X	X	X
Ergon Line S.p.A	X		
Euro Lavoro 2000 S.p.A.	X	X	
Eurointerim S.p.A.	X	X	X
Free Work S.p.A.			X
Gruppo Viesse S.p.A.	X	X	X
Infor Group S.p.A.	X	X	X
In Job S.p.A.	X	X	X
In Job Centro Italia S.p.A.[(a)]	X	X	X
In Lavoro S.p.A.	X	X	X
Innovex Staff Services S.p.A.[(b)]	X	X	X
Interim 25 Italia S.p.A.	X	X	
Intrade S.p.A.		X	X
Job Camere S.r.l. (ex IC Out)	X	X	X
Just on Business S.p.A.	X	X	X
Lavorodoc S.p.A.	X	X	X
Life In S.p.A.		X	X
Manutencoop Coop.	X	X	X
Marvecs S.r.l.	X	X	
Maxwork S.p.A.	X	X	X
Oggi Lavoro S.r.l.	X	X	X
Olympia S.p.A.	X	X	X
Orion Soc. Coop.		X	X
Page Personell Italia S.p.A.	X	X	X
Pharmexx Italia S.r.l.	X		
Poltime Sp.Z.o.o.*		X	X
Punto Lavoro S.r.l.	X	X	X
Robert Half S.r.l.	X	X	X
S.C. Humangest Group S.r.l.*			X
Sinterim S.p.A.	X		
Slotime S.r.l.*		X	X
Tempi Moderni S.p.A.			X
Unique S.p.A.	X	X	X
Workforce on Line S.p.A.	X	X	X
Specialiste			
Aizoon S.r.l.	X	X	X
Elettra Progetti e Servizi S.p.A.	X	X	X
Numero	**32**	**35**	**35**

* Agenzia con sede all'estero
[(a)]In Job Centro Italia oggi è Job Italia
[(b)]Innovex Staff services oggi è Quintiles Staff Services