

schede modulo formativo) inviate da Fiat, ed effettuate 12 verifiche sulle quote di contributo erogate;

- ***Progetto “Adeguamento delle potenzialità ispettive alle esigenze connesse con l'implementazione della legislazione comunitaria in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro”***, avviato nel maggio 2007, si concluderà il 30 settembre 2009. E' un progetto finanziato con decreto del Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali - Direzione Generale delle Politiche per l'Orientamento e la Formazione; sono coinvolte la Direzione Generale Attività Ispettiva e la Direzione Generale Affari Generali e Risorse umane. Tale iniziativa deve supportare il MSLPS per adeguare le competenze ispettive di tutto il personale del Ministero alle esigenze della legislazione comunitaria in materia di sicurezza e salute nei luoghi di lavoro. Il progetto intende realizzare un'attività formativa rivolta a tutto il personale ispettivo del Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali e prevede – nel 2008 - di:

- Supportare la formazione di ispettori tecnici di nuova nomina, finalizzata ad adeguarne le competenze e ad allinearne le professionalità rispetto agli standard di servizio richiesti da un contesto normativo e produttivo sempre più complesso (formazione formatori).
- Supportare la formazione di oltre 3000 ispettori.
- Informare 98 dirigenti locali del MSLPS attraverso un seminario informativo
- Supportare l'organizzazione logistica di 6 seminari transnazionali presso le sedi individuate dal Ministero.

Nel 2008 è stata supportata la formazione di 562 ispettori tecnici (formazione formatori), e sono stati formati 3427 ispettori.

I 98 dirigenti locali del MSLPS sono stati coinvolti in un seminario formativo dedicato, al fine di realizzare un puntuale aggiornamento degli stessi sulle attività in corso ed i temi della formazione.

I 6 seminari transnazionali sono stati realizzati, ciascuno presso la sede individuata dal Ministero. Inoltre sono state rilasciate sia l'area riservata (*community* dedicata) per i formatori sia l'accesso alla piattaforma PLUS a supporto della formazione;

- ***Progetto “Assistenza tecnica Fondo inclusione immigrati”***- avviato il 1 Aprile 2008, si concluderà nel 2010. E' un progetto di assistenza tecnica procedurale e di monitoraggio a supporto della realizzazione dei progetti di inclusione sociale degli immigrati approvati dalla Direzione Generale immigrazione del MSLPS. Nel 2008

sono stati rilasciati 8 aggiornamenti/riepiloghi relativi allo stato fisico e procedurale dei progetti avviati. Nel prosieguo del progetto saranno elaborate e gestite 7 procedure di monitoraggio e valutazione dei progetti (ciascuna specifica di ognuna delle 7 filiere di interventi previste nell'ambito del Fondo);

- ***Progetto “Assistenza tecnica al programma regionale di sviluppo per valorizzare il capitale umano”- Regione Lombardia.*** Avviato nel 2006 si concluderà nel 2009. L'intervento è una assistenza tecnica alla Regione e si colloca nell'ambito dell'attuale impegno della Regione Lombardia verso una forte modernizzazione del mercato del lavoro, che prende avvio dall'elaborazione di un progetto di legge organico, volto a promuovere la qualità, la regolarità e la sicurezza del lavoro, attraverso politiche integrate del lavoro e della formazione professionale, nel rispetto della normativa comunitaria e dei principi fondamentali della legislazione statale (D.Lgs. 276/03). Nel 2008, in particolare, sono stati rilasciati 1 analisi di contesto sul mercato del lavoro lombardo, 1 bando rivolto a lavoratori a termine ed 1 bando rivolto ai lavoratori disoccupati, trasferite 3 metodologie alla Regione sulle politiche attive del mercato del lavoro ed elaborato e rilasciato di 1 disegno di valutazione . Sono tuttora in corso le attività di assistenza tecnica alla Regione ed è in corso la valutazione del programma, che Italia lavoro rilascerà alla Regione nel 2009.

Nel 2008, inoltre, sono stati conclusi:

- ***Progetto “Comparazione tra servizi pubblici e privati in materia di contrasto al lavoro non regolare”,*** avviato nel 2007 e concluso il 31 agosto 2008, finanziato con decreto del MLSPS - Direzione Generale del Mercato del Lavoro. Tale progetto nel 2008 ha rilasciato 1 report di Analisi conoscitiva delle Agenzie per il lavoro autorizzate dalla Legge 276/03 ed ha fornito al MSLPS 1 applicativo per il sistema della gestione continua delle informazioni inerenti le Agenzie per il lavoro;
- ***“Provincia di Alessandria- servizi di A.T. e supporto allo sviluppo delle politiche attive del lavoro”.*** Avviato nel 2007 e concluso ad ottobre 2008, finanziato dalla Provincia, tale progetto ha realizzato la co-progettazione di un modello organizzativo del servizio pubblico per l'impiego e ne ha supportato l'implementazione, per garantire l'innalzamento qualitativo dei servizi offerti. A ciò si è affiancata la formazione di 15 operatori dei 4 CPI locali;
- ***Progetto Imprenditoria Femminile - REGIONE VENETO.*** A valere su fondi regionali, si è avviato a luglio 2007 e concluso a luglio 2008. Il progetto ha realizzato il consolidamento di 7 reti territoriali; sono state inoltre contattate circa 2.000 giovani,

in prevalenza donne delle scuole superiori del Veneto per presentare le attività finalizzate alla sensibilizzazione alla cultura d'impresa e oltre 2.000 sono stati i contatti rivolti alle neoimprese a prevalente titolarità femminile nel Veneto attraverso le attività di promozione, comunicazione e sensibilizzazione. Circa 500 donne sono state coinvolte nelle iniziative di formazione.

EVOLUZIONE DEGLI ASSET AZIENDALI

L'evoluzione del sistema integrato dei presidi e degli asset aziendali

L'azienda dispone ad oggi di un patrimonio di conoscenze - che costituisce il knowledge aziendale - accumulato e maturato nel tempo, soprattutto attraverso le attività dei diversi progetti. In questo ambito infatti l'azienda ha sperimentato innovazioni e costruito nel tempo asset tecnologici, di contenuto e le professionalità delle risorse umane dedicate.

Tale patrimonio informativo e metodologico è supportato da piattaforme tecnologiche ed asset trasversali che già ad oggi sono utilizzate sia dagli operatori interni che da quelli esterni alla società, per la programmazione, gestione e il monitoraggio degli interventi.

La strumentazione disponibile è articolata su tre piattaforme:

- la Plus
- la piattaforma E-Learning
- le Banche dati documentali e statistiche

Nello specifico la Piattaforma dei servizi delle politiche attive (PLUS) è la piattaforma tecnologica, accessibile da Internet, volta a fornire supporto alla rete di servizi pubblici e privati per la progettazione delle politiche attive del lavoro, per l'erogazione dei servizi ai lavoratori e alle imprese, e per il monitoraggio e la valutazione delle azioni. La piattaforma è in grado di gestire le azioni e gli strumenti relativi alle politiche di welfare to work, le azioni necessarie alla gestione dei contratti a contenuto formativo quali i tirocini, le azioni verso la domanda di lavoro, quelle di supporto all'integrazione

tra operatori pubblici e privati del lavoro. Lo strumento è costruito in maniera flessibile e consente una ampia personalizzazione, potendo essere configurato in base ai servizi che si intendono erogare e al modello organizzativo degli attori che la usano, garantendo differenti livelli di accessibilità ai dati e alle funzionalità, in base al ruolo e alla competenza degli attori nelle varie fasi del processo di erogazione della politica.

La piattaforma di e-learning costituisce il sistema di formazione permanente online per l'azienda e per gli interventi di assistenza tecnica da realizzare all'esterno. Esso contiene percorsi e moduli formativi relativamente ai principali modelli di intervento implementati dalla società ed è disponibile per la formazione degli operatori del mercato del lavoro, e alla costruzione e animazione di comunità professionali tra gli operatori stessi. Nel corso del 2008 l'azienda ha potenziato le attività formative sia sul fronte interno che esterno, con un ampio utilizzo della piattaforma e-learning. In particolare essa è stata utilizzata per supportare la

formazione delle figure di linea dell'azienda, ovvero delle risorse dedicate alla progettazione degli interventi di politica attiva del lavoro, degli esperti di marketing e degli operatori.

Nel corso del 2008 inoltre è stata realizzata anche una prima sperimentazione all'esterno (ovvero sui centri per l'impiego) degli strumenti e di alcuni contenuti sperimentati sulle figure aziendali.

Nel corso del 2009, contenuti e servizi per la fad saranno ulteriormente rafforzati, attraverso un programma ad hoc, e attraverso una piena integrazione con le attività svolte dalle aree strategiche.

Le banche dati documentali costituiscono un patrimonio qualificato di informazioni fruibili per gli attori del mercato del lavoro, per la programmazione e gestione delle politiche attive del lavoro. Nello specifico allo stato attuale la Banca Dati Documentale e Normativa contiene, grazie ad oltre 12.000 documenti, materiale proveniente dalle più importanti fonti normative e documentali nazionali e internazionali, con particolare riferimento alle politiche del lavoro. La banca dati sul Benchmarking che propone un'analisi comparata aggiornata su indicatori e politiche del mercato del lavoro tra i paesi membri dell'Unione Europea contiene oltre 260 documenti avvalendosi del supporto di una rete di esperti europei. Essa costituisce lo strumento attraverso il quale utilizzare il confronto con gli altri paesi, le loro esperienze e le loro riforme, come "leva per il cambiamento". Essa inoltre costituisce un valido strumento a supporto della "governance" e delle istituzioni in generale per la programmazione e la definizione di piani e documenti di indirizzo. La Banca Dati delle Buone Prassi, si propone come diffusore di conoscenza in merito a pratiche ritenute rilevanti per il miglioramento delle strategie di occupabilità, per la costruzione di partenariati e per la qualità dei contenuti in termini di metodologie e risorse. La documentazione in essa contenuta (attualmente oltre 220 esperienze in ambito nazionale ed europeo), viene valutata attraverso un rigoroso sistema di rating aziendale.

Infine la Mediateca sul Lavoro strutturata per ambito tematico, territoriale e tipologico, contiene più di 350 documenti, suddivisi tra interviste e reportage. A tali strumenti si aggiungeranno per il triennio 2009 - 2011 le Banche dati statistiche che metteranno a disposizione degli attori del mercato del lavoro - anche attraverso il bollettino mensile Monitor ed altre pubblicazioni - indicatori statistici statici per le analisi dei mercati del lavoro locali, dei servizi per il lavoro, tratta da fonti istituzionali.

Le Banche Dati - in special modo quelle documentali nascono dalla necessità di raccogliere, capitalizzare e rendere visibile l'enorme patrimonio esperienziale accumulato attraverso le attività realizzate (in primis attraverso la società ma non solo) nel campo delle riforme e dello

sviluppo del mercato del lavoro. Con il tempo il materiale raccolto e soprattutto le esperienze si sono evolute e sofisticate divenendo uno strumento fondamentale di “conoscenza” per tutti coloro che operano nel mercato del lavoro. A questo proposito appare utile sottolineare che, soprattutto la raccolta, l’analisi e la divulgazione di informazioni strutturate, soprattutto se dedicate a divulgare esperienze e modelli operativi di intervento in ambito locale, rappresentano un momento cruciale della missione di Italia Lavoro, laddove tali esperienze non vengano solo raccolte ai fini del monitoraggio ma vengano opportunamente analizzate e divulgate come strumento di diffusione e disseminazione di informazioni, metodi ed esperienze positive per la realizzazione di programmi e misure di intervento specifiche soprattutto in ambito locale. Per questa ragione si è ravvisata, con il tempo, la necessità di rendere visibile e diffondere a tutti i soggetti interessati attraverso un unico “luogo” di facile accesso, l’intero patrimonio informativo ed esperienziale, dando luogo a quelle che ad oggi costituiscono alcune delle banche dati più complete ed esaustive sulle principali tematiche del mercato del lavoro in uno spirito prettamente operativo.

Per quanto attiene alle Banche dati statistiche, analogamente agli obiettivi indicati per la parte documentale, esse rientrano nelle attività generali di divulgazione. Come si è detto il patrimonio di informazioni statistiche territoriali, proveniente da Fonti istituzionali è ancora poco valorizzato e spesso è di difficile accesso poiché disperso in numerose fonti. Si è ritenuto quindi, doveroso raccogliere e fornire, in un unico ambito di accesso, tutte le principali informazioni statistiche ufficiali territoriali sui mercati del lavoro locali (per bacini regionali e provinciali) consentendo quindi agli utenti (principalmente agli operatori dei servizi, nonché ai dirigenti e ai decisori delle istituzioni del mercato del lavoro e alle parti sociali territoriali) uno strumento di facile accesso che permetta di estrarre, combinare ed anche rielaborare tutti i dati territoriali ufficiali disponibili, aggiornati (da fonte ISTAT, INPS, INAIL, ISFOL, Ministero della Pubblica Istruzione ecc.) proprio per favorire una migliore valorizzazione degli stessi ed un uso finalizzato ad una migliore programmazione operativa degli interventi.

Tale sistema integrato di conoscenza e di strumentazioni - che costituisce un presidio nazionale trasversale a tutte le attività aziendali - consente di:

- rendere disponibili a tutti gli operatori delle politiche attive per il lavoro un insieme integrato di strumenti e servizi a supporto delle attività e dei risultati delle politiche;
- mettere a disposizione degli operatori del mercato del lavoro il capitale di conoscenze accumulato attraverso le buone prassi sperimentate, sia da Italia

Lavoro che dagli altri attori delle politiche attive del lavoro, in una logica di servizio;

- mettere a disposizione analisi e studi comparati di benchmarking sui temi generali e specifici del mercato del lavoro in Europa;
- rendere disponibili agli operatori del mercato del lavoro, sistemi documentali e comunicativi altamente specializzati sui temi riguardanti le politiche occupazionali, le politiche formative e le politiche di sviluppo, con particolare riguardo alla normativa e documentazione comunitaria, nazionale e locale;
- facilitare l'adozione di standard condivisi per la progettazione, l'erogazione e il monitoraggio di interventi di politiche attive.

EVOLUZIONE ORGANIZZATIVA E RISORSE UMANE

Evoluzione Organizzativa

Dal punto di vista organizzativo, il 2008 è stato caratterizzato dall'esigenza di supportare l'evoluzione del profilo operativo di Italia Lavoro verso la realizzazione di obiettivi di sistema. Questo ha comportato lo sviluppo del modello organizzativo che potesse garantire una maggiore coerenza riguardo gli obiettivi strategici e le ricadute territoriali dell'attività.

Il consolidamento del portafoglio delle attività aziendali e il posizionamento di Italia Lavoro in vari campi delle politiche attive del lavoro, ha favorito l'evoluzione del modello organizzativo, degli asset e delle professionalità aziendali, variati nel tempo in ragione della crescita qualitativa e quantitativa degli interventi.

Oltre ad intervenire sulla qualificazione delle risorse umane, si sono apportati dei miglioramenti alle tre dimensioni organizzative che caratterizzano l'operatività di Italia Lavoro:

1. la linea realizzativa (i progetti) con i quali si erogano i servizi e si sviluppano gli interventi verso l'esterno: è stato introdotto un livello di responsabilità intermedio tra il vertice aziendale e i progetti che fanno riferimento ad uno stesso obiettivo strategico (Aree d'intervento);
2. le unità territoriali con le quali si eroga il supporto territoriale verso i progetti: un livello, analogo a quello introdotto per la line, è stato definito a livello territoriale (Macroaree territoriali) in funzione dell'esigenza di garantire una migliore integrazione con le Regioni nella programmazione degli interventi a livello locale;
3. le staff/divisioni attraverso le quali si eroga il supporto specialistico verso i progetti e l'attività aziendale nel suo complesso: sono state definite in modo più strutturato alcuni servizi e supporti interni fondamentali al fine di migliorare la qualità complessiva degli interventi.

1. La line operativa, che presidia gli ambiti di intervento, è costituita da aree di attività ed articolata in progetti che in queste vengono allocati, integrati e resi sinergici.

La costituzione delle aree d'intervento ha permesso di perseguire e focalizzare meglio la coerenza degli interventi progettuali verso gli obiettivi strategici della società e, dunque, nella costruzione e nella messa a punto dei servizi e degli strumenti operativi che permettano di configurare i ruoli che la società deve sviluppare all'interno delle azioni di sistema.

2. La necessità di rafforzare gli ambiti di integrazione tra gli interventi nazionali e la programmazione delle Regioni, nonché di qualificare l'azione della Società nel rafforzamento del sistema dei servizi e degli interventi sui bacini territoriali di politiche attive del lavoro, ha richiesto di aggregare e strutturare le Unità Territoriali di Italia Lavoro S.p.A.

Di seguito si riportano le unità locali:

Unità territoriali/Sedi	
Milano	Campobasso
Napoli	Perugia
Genova	Licata - AG
Rende	Bari
Spoletto	Lecce
Potenza	Firenze
Torino	Venezia
Pescara	Bologna
Palermo	Ascoli Piceno

Italia Lavoro dispone inoltre di una sede a Bruxelles per la promozione delle attività in sede UE e la costruzione di partnership con soggetti europei per la promozione di progetti transnazionali.

Per quanto riguarda le “macro-aree territoriali” queste hanno la finalità di dotare la società di un livello organizzativo specializzato per:

- ☐ supportare la gestione degli interventi nazionali sul territorio,
- ☐ massimizzarne il valore,
- ☐ ottimizzare l'uso delle risorse,
- ☐ sviluppare sinergie con gli interlocutori istituzionali locali,
- ☐ integrare gli interventi nazionali e la programmazione delle Regioni,
- ☐ rafforzare il sistema dei servizi nei bacini territoriali di politiche attive del lavoro.

I territori vengono presidiati da specifici responsabili e suddivisi in macro-aree che raccolgono due o più di Regioni.

Le macroaree territoriali costituite sono: Nord-est (Lombardia, Veneto, Friuli), Nord-ovest (Piemonte, Liguria), Centro-nord (Emilia Romagna, Toscana, Umbria), Centro-adriatica (Abruzzo, Marche, Molise), Centro-tirrenica (Lazio, Sardegna), Sud-adriatica (Puglia, Basilicata), Sud-Ionica (Campania, Calabria) e Siculo (Sicilia).

3. I miglioramenti organizzativi sugli staff e le divisioni hanno riguardato in particolar modo:

- il potenziamento dello Staff Monitoraggio e Valutazione attraverso il rafforzamento della partnership con Isfol e la strutturazione delle attività di analisi dei dati relativi al mercato del lavoro e delle sue dinamiche di sviluppo e delle Banche dati documentali a diretto supporto degli interventi sul territorio;
- il potenziamento della Divisione Innovazione delle Tecnologie, che ha permesso di sviluppare la capacità di programmare lo sviluppo e l'erogazione dei supporti a base informatica per le Aree di attività, completando la strumentazione funzionale ai modelli di servizio e migliorando l'attività di assistenza ai programmi aziendali;
- la costituzione di una unità organizzativa finalizzata al coordinamento e alla qualificazione delle attività di progettazione aziendali, al fine di meglio garantire:
 - la trasposizione coerente degli obiettivi strategici operativi aziendali nell'ambito dei progetti;
 - l'integrazione tra grandi progetti di intervento nazionale e la programmazione regionale, individuando al contempo le opportunità e le criticità delle politiche locali, nel duplice obiettivo di potenziare l'efficacia degli interventi nazionali e di far convergere tutti gli attori e le risorse per migliorare l'efficacia delle azioni;
 - la qualità e l'efficacia agli interventi previsti verso i servizi per l'impiego e i diversi target dei bacini territoriali di politica attiva del lavoro attraverso il conseguimento di buoni standard dei servizi e la sostenibilità nel tempo degli stessi.

Si illustrano, di seguito, le missioni di ciascuna unità di staff.

Il **Referente c/o MLSPS** stabilisce un raccordo permanente tra il Dicastero e Italia Lavoro SpA in relazione alla programmazione del Fondo Sociale Europeo 2007 - 2013, ai programmi ed agli interventi che ne discenderanno, alle relative azioni istituzionali ed alle trattazioni di materie di collegamento con le Direzioni Generali.

La ***Divisione Partecipate*** partecipa alla creazione di nuovi posti di lavoro per i soggetti svantaggiati attraverso la promozione e la realizzazione di imprese nell'ambito della gestione dei servizi locali anche tramite la partecipazione nel capitale delle società. Come concordato con il Ministero del Lavoro l'attività della Divisione nel breve periodo è orientata al controllo e alla dismissione delle società partecipate.

La ***Divisione Innovazione delle Tecnologie*** rende disponibile il know-how sulle piattaforme tecnologiche di supporto ai modelli di servizio e alle Aree di attività di Italia Lavoro; mette a punto ed eroga gli strumenti di gestione di politiche del lavoro sia verso i progetti interni, sia verso gli stakeholder esterni e la rete dei servizi del lavoro (regioni, province, enti pubblici, università, intermediari etc.); garantisce lo sviluppo, la gestione e la manutenzione del portale di Italia Lavoro e dei diversi servizi web a supporto delle attività aziendali.

La ***funzione di Progettazione*** supporta l'individuazione delle potenzialità di sviluppo delle attività aziendali nell'ambito delle risorse derivanti dalla programmazione istituzionale ai diversi livelli, al fine di implementare la progettazione degli interventi; garantisce la qualità della progettazione delle Aree nazionali e nelle Macroaree territoriali riguardo alle metodologie utilizzate e all'utilizzo degli asset aziendali.

Lo ***Staff Affari Generali*** supporta il Vertice Aziendale nei processi di governance; assicura, attraverso una funzione di internal audit aziendale, il supporto agli Organi di Controllo e Delegati; gestisce il Sistema di Qualità aziendale; assiste il Presidente nell'adempimento delle deleghe assegnategli.

Lo ***Staff Affari Legali e Societari*** supporta l'azienda nell'attività legale e societaria.

Lo ***Staff Approvvigionamenti e servizi interni*** approvvigiona i materiali ed i servizi per soddisfare i fabbisogni aziendali in termini di economicità dell'acquisto, rispondenza del bene all'uso ed ai requisiti normativi, tempestività dell'acquisizione in relazione agli ordini dei clienti interni; gestisce i servizi interni nel rispetto delle procedure aziendali.

Lo **Staff Amministrazione e Finanza** assicura, nell'ambito delle normative vigenti, la gestione delle attività amministrative e finanziarie della Società al fine di garantire flussi informativi regolari e affidabili per il controllo delle operazioni.

Lo **Staff Comunicazione e nuovi media** progetta, in coerenza con la strategia aziendale, strumenti di comunicazione multimediale e realizzare contenuti informativi per le iniziative aziendali, per le Aree di attività e per i progetti di Italia Lavoro.

Lo **Staff Controllo di Gestione** garantisce il ciclo di pianificazione e controllo delle attività aziendali nelle sue componenti economiche e finanziarie; in particolare assicura l'elaborazione del budget aziendale, il ciclo di controllo economico e finanziario dei Progetti, delle Aree di Staff, UT e delle Divisioni e l'attività di reporting finanziario.

Lo **Staff Monitoraggio e Valutazione** realizza attività di monitoraggio e valutazione, applicate agli interventi e alle politiche sociali attuate dall'azienda, predisponendo a tal fine le metodologie e gli strumenti necessari; supporta il processo di formazione del bilancio sociale; gestisce i servizi di analisi e studi del mercato del lavoro finalizzati agli interventi di politica attiva; gestisce e sviluppa sistemi documentali e banche dati aziendali curandone la diffusione.

Lo **Staff Relazioni Internazionali** costruisce un sistema di collaborazioni e una rete di relazioni internazionali con le omologhe Agenzie europee, finalizzate a promuovere e sostenere lo sviluppo delle attività aziendali sul piano internazionale; sostiene la capacità propositiva, progettuale ed operativa dell'azienda all'interno dello scenario europeo ed extraeuropeo ed assiste i progetti impegnati nelle attività di cooperazione internazionale; cura la partecipazione ai bandi emessi in sede europea ed internazionale.

Lo **Staff Risorse umane** definisce e realizza, sulla base degli indirizzi forniti dall'Alta Direzione e al fine di porre in essere le strategie e raggiungere i relativi obiettivi aziendali, l'organizzazione e lo sviluppo delle risorse umane curando le attività connesse alle strutture ed ai processi organizzativi, alla selezione, alla mobilità, alla formazione ed alla amministrazione del personale, alle relazioni sindacali ed alla sicurezza.

Lo *Staff Stampa e relazioni esterne* assicura la gestione dei rapporti con la stampa, i media e la redazione dei comunicati e la programmazione e l'organizzazione degli eventi.

Lo *Staff Sistemi Informativi* fornisce soluzioni tecnologiche per la gestione delle informazioni aziendali, con un approccio rivolto agli obiettivi dei clienti interni; gestisce le infrastrutture tecnologiche ed i sistemi informativi aziendali nel rispetto dei più alti livelli di qualità e dei vincoli di sicurezza imposti dalle normative vigenti; definisce gli standard aziendali relativi a tutte le tecnologie informatiche e di rete utilizzate; segue il mercato, tenendo i contatti con i fornitori, definendo le specifiche tecniche relative all'acquisizione dei beni e servizi tecnologici.

La costituzione, nel corso del 2008, delle “aree strategiche d'intervento” e delle “macroaree territoriali” nonché la sistematizzazione di alcuni fondamentali presidi trasversali e di supporto,, ha permesso di perfezionare l'assetto organizzativo in maniera più adeguata al perseguimento degli obiettivi strategici e le relative ricadute territoriali e più funzionale al posizionamento e al ruolo che Italia Lavoro riveste all'interno dell'evoluzione dei servizi di politiche per il lavoro.

Le priorità che hanno guidato tale adeguamento organizzativo sono state le seguenti:

- ❑ garantire il più alto grado di coerenza possibile tra obiettivi strategici e ricadute territoriali delle attività verso la realizzazione di azioni di sistema di carattere nazionale;
- ❑ perseguire una forte integrazione, già a livello di programmazione e progettazione, degli interventi;
- ❑ massimizzare la capitalizzazione del know how relativo a modelli di servizio, strumenti e modalità operative ai fini della trasferibilità;
- ❑ definire al meglio i servizi trasversali e le professionalità necessarie a migliorare l'efficacia delle azioni connesse alle politiche attive del lavoro.

In tale evoluzione è stata confermata la scelta organizzativa, rivelatasi estremamente efficace, di progettazione e gestione delle attività secondo la struttura per progetti per il migliore perseguimento di obiettivi connessi, di volta in volta, a risorse, temi, target e territori specifici.

Risorse Umane**La gestione e lo sviluppo delle risorse umane**

Il 2008 ha visto la realizzazione di una molteplicità di interventi che hanno riguardato sia l'amministrazione, propriamente detta, che la gestione e lo sviluppo delle risorse umane.

Sul fronte della amministrazione del personale si è intervenuti riunendo, presso lo Staff Risorse Umane, le attività connesse alla gestione delle retribuzioni e delle trasferte sia dei dipendenti che dei collaboratori con la finalità di uniformare le modalità operative e ridurre i costi pro-capite tramite le leve dell'accentramento e dell'incremento dei volumi.

Sul fronte della gestione e dello sviluppo, la necessità di onorare gli impegni presi con l'accordo del 2006 ha imposto interventi di progettazione e formalizzazione relativi a temi di grande complessità : un sistema di valutazione delle prestazioni collegato alla retribuzione variabile (MBO per Dirigenti e Premio di risultato per Quadri e Impiegati) ed allo sviluppo professionale; una rivisitazione delle famiglie e dei profili professionali che permettesse la assegnazione di obiettivi di periodo individuali e specifici.

Mentre la necessità di applicare la Legge 112/2008 ha imposto la redazione di un apposito regolamento nell'ottobre 2008 per il reclutamento, la selezione e l'attribuzione di incarichi al personale necessario alla realizzazione di progetti o di interventi specialistici, circoscritti e con limitati orizzonti temporali.

I processi di definizione delle professionalità, di reclutamento, selezione e formazione

Nel corso del 2008, parallelamente al ridisegno dell'assetto organizzativo dello Staff Risorse Umane, le attività connesse alla gestione e allo sviluppo delle risorse sono state ripensate per processi ossia secondo una sequenza che va dall'ingresso in azienda al rilascio o alla uscita dal mercato: reclutamento, selezione, accoglienza, gestione amministrativa, gestione operativa, sviluppo, mobilità, rilascio.

Alla base di tutto, le professionalità ossia i saperi disciplinari, le capacità tecnico-operative e le esperienze necessarie ad IL.

In funzione dei fabbisogni di professionalità, le famiglie e i profili sono stati riscritti con un approccio per "attività principali" in modo da favorire la comprensione sia degli output di competenza che dei ruoli organizzativi. Le attività sono state definite per complessità crescente in modo da poter attribuire ai tre profili aziendali individuati - addetto, professional, esperto - delle precise responsabilità lungo una scala unica ed integrata.

Avendo ridotto le famiglie a 24 (18 di staff e 6 di line) e non essendo presenti in tutte i tre profili citati, con 62 “mansioni” si è inquadrato l’intero organico; in tal modo è stato possibile anche individuare gli ambiti di prossimità tra le diverse famiglie ed individuare specifici percorsi di carriera.

A partire dalle famiglie e dai relativi profili è stato ridisegnato il processo di reclutamento e selezione ispirato, secondo le indicazioni della norma, a principi di trasparenza, pubblicità ed equità. Il processo, per gli anni 2009 e 2010, è riservato ai componenti di uno specifico bacino di prelazione composto da quanti hanno collaborato con Italia Lavoro - a progetto, con prestazioni professionali, in modo occasionale o altrimenti - nel corso del 2008 per almeno 6 mesi.

La selezione è stata articolata in prove di diversa complessità a seconda del contratto offerto: da semplici colloqui per collaborazioni inferiori a 6 mesi a test su tematiche di specifico interesse aziendale, prove scritte e colloqui tecnici per collaborazioni a tempo determinato o indeterminato.

Le attività di reclutamento e selezione hanno fatto riferimento a SAP come unico work-flow e supporto informatico integrato con gli altri processi gestionali ed amministrativi aziendali dando seguito all’intento di accrescere il livello di automazione nella gestione delle assenze, degli straordinari, delle autorizzazioni alle trasferte e della rilevazione delle presenze su tutto il territorio nazionale.

Alla adozione del Regolamento per il reclutamento e la selezione, nell’ottobre del 2008 è seguito un accordo sindacale finalizzato alla tutela dei collaboratori a progetto già attivi in azienda. Il bacino avrà durata fino al 31 dicembre 2010.

Nell’ambito dello sviluppo, le attività di formazione hanno nel corso del 2008 privilegiato le figure professionali considerate strategiche ossia le figure di line centrate sui temi del marketing operativo, della progettazione di massima e delle attività di assistenza tecnica rivolte agli attori del mercato del lavoro. Sono stati realizzati tre corsi monografici cui hanno partecipato circa 80 specialisti.

Il processo di valutazione delle prestazioni ed il rinnovo del CCAL

La valutazione delle prestazioni, coerentemente con quanto contemplato nel Contratto collettivo aziendale, è stata strutturata per essere utilizzata come strumento per la gestione della formazione, dello sviluppo di carriera e della politica retributiva. Nel modello adottato la valutazione è focalizzata sul raggiungimento di obiettivi individuali, di gruppo e aziendali corredati da indicatori di risultato di 4 tipi : volumi, tempi, costi e qualità. I comportamenti

organizzativi sono valutati e, se necessario, rinforzati con interventi ad hoc di formazione, affiancamento o coaching ma non inibiscono l'ottenimento delle retribuzione variabile.

Il sistema di valutazione definito per i dirigenti è, invece, basato sia sul raggiungimento di obiettivi operativi sia sulla valutazione dei comportamenti organizzativi agiti riguardo allo sviluppo professionale dei collaboratori, alla comunicazione, alla cooperazione interfunzionale ed al rispetto delle procedure aziendali. Alla valutazione dei risultati raggiunti è legato un bonus economico del 10% della retribuzione del dirigente con una RAL massima fissata a 80.000 euro.

Quanto sopra, limitatamente ai quadri ed agli impiegati, è stato oggetto di una trattativa sindacale finalizzata al rinnovo del CCAL. La trattativa iniziata nella seconda metà del 2008 si è positivamente conclusa nel febbraio del 2009 con la firma di un accordo da parte delle sigle sindacali CISL ed UIL, organizzazioni che raggruppano la maggioranza dei lavoratori aziendali iscritti ai sindacati.

Il dimensionamento e la stabilizzazione dei rapporti di lavoro

Per quanto riguarda il tema della evoluzione del dimensionamento dell'organico e della stabilizzazione dei rapporti di lavoro in essere nell'azienda, il 2008 ha confermato quanto già messo in evidenza nel passato ossia che tali tematiche risentono di incertezze legate alla natura degli interventi realizzati da Italia Lavoro; interventi che sono, di norma, piuttosto frammentati, variabili in termini di contenuti e di impatto territoriale, di respiro temporale, mediamente, breve, sostenuti da finanziamenti, spesso, di modesta entità.

A livello micro, la pianificazione ed il dimensionamento del personale si sono avvalsi di un nuovo meccanismo: riunioni interfunzionali di avvio di attività/progetto; le riunioni in fase di avvio permettono, con un approccio multidisciplinare, prima di correlare le attività e gli obiettivi agli indicatori del sistema di monitoraggio e di valutazione dei risultati e poi di definire la struttura organizzativa e dimensionare l'organico con un impatto di grande efficacia sia sulla mobilità interna che sulla selezione.

A livello macro, la Società anche nel 2008 è stata impegnata a ricostruire il portafoglio aziendale; portafoglio che risulta governabile nel tempo solo mantenendo un'elevata flessibilità della forza lavoro.

La politica di trasformazione dei rapporti di collaborazione in rapporti a tempo indeterminato, è risultata, quindi, condizionata da fattori legati alla dimensione temporale (durata ed al finanziamento dei progetti), alle caratteristiche degli affidamenti