

configura come un valido supporto in via sussidiaria a disposizione delle Regioni che non hanno ancora sviluppato sistemi informativi adeguati rispetto agli standard.

La formazione degli operatori e dei dirigenti per la qualificazione dei servizi per il lavoro

Il lavoro di assistenza tecnica e di qualificazione dei servizi per il lavoro realizzato dall'Agenzia nel corso degli anni ha permesso, inoltre, di accumulare un bagaglio di conoscenze e di competenze in relazione alla **formazione degli operatori** dei servizi per il lavoro. È stata strutturata e completata un'offerta formativa per il miglioramento dei servizi all'impiego ed è stata messa a punto la metodologia di intervento formativo per l'aggiornamento dei servizi per l'impiego in cui operano le aree strategiche aziendali anche attraverso l'elaborazione di manuali. Tale materiale è stato raccolto e sistematizzato per essere reso disponibile anche on-line all'ampia platea di soggetti che operano sul mercato del lavoro con diverse responsabilità e competenze.

Nel corso del 2009 l'Agenzia ha potenziato le attività formative sia sul fronte interno che esterno dedicando alla formazione un programma specifico, il programma Increase, che ha individuato i profili e attraverso una piena integrazione con le attività svolte dalle aree strategiche dell'Agenzia, individuando 5 moduli formativi a supporto delle figure professionali e elaborando 20 analisi dei fabbisogni sui territori. È stata ampliata e sono stati differenziati i contenuti della **piattaforma e-learning**, sono stati rafforzati i servizi "a distanza" (FAD) e sono stati progettati 10 percorsi formativi "stadandard" sui principali modelli di intervento aziendali. L'obiettivo è quello di supportare le azioni di qualificazione dei servizi per il lavoro attraverso la crescita professionale degli operatori che operano nei servizi pubblici e privati, rafforzando la diffusione di conoscenza, le competenze ed il confronto su metodologie e soluzioni, accompagnando in questo modo l'attuazione delle innovazioni promosse nel corso degli ultimi mesi nei diversi settori del mercato del lavoro.

Il sistema integrato di banche dati

Parlando di knowledge è importante richiamare l'attenzione sulla mole di documenti, studi e analisi comparative accumulate e prodotte negli anni dall'Agenzia sui temi del lavoro e della formazione. Tale materiale è stato organizzato e reso disponibile attraverso un **sistema integrato di banche dati** che costituiscono ormai un importante patrimonio qualificato di informazioni, aggiornato e fruibile all'interno e all'esterno dell'azienda, a disposizione di tutti coloro che operano in questo settore. La struttura della banca dati integrata e il contenuto dei singoli settori è riportato nel riquadro che segue.

Il patrimonio di documenti, studi, informazioni e pratiche sui temi del lavoro e dell'occupazione

1. **Banca dati Documentale e Normativa** con oltre 15.000 documenti, contiene materiale proveniente dalle più importanti fonti normative e documentali nazionali e internazionali sulle politiche del lavoro
2. **Banca Dati sul Benchmarking** con oltre 400 documenti propone un'analisi comparata e aggiornata su indicatori e politiche del mercato del lavoro dei paesi membri dell'Unione Europea
3. **Banca Dati delle Buone Prassi** con oltre 300 esperienze in ambito nazionale e europeo propone pratiche rilevanti per le politiche del lavoro valutate secondo un rigoroso rating aziendale.
4. **La Mediateca sul Lavoro** contiene oltre 500 interviste e reportage ed è strutturata per ambito tematico, territoriale e tipologico
5. **Le banche dati statistiche** che valorizzando i dati statistici tratti da fonti istituzionali mettono a disposizione, anche attraverso il bollettino mensile Monitor e altre pubblicazioni, indicatori statistici per le analisi dei mercati del lavoro locali.

Il Portale nazionale delle politiche e dei servizi

Per rendere fruibile all'interno e all'esterno l'insieme delle conoscenze e degli strumenti sviluppati da Italia Lavoro, è stato costituito il Portale nazionale delle politiche e dei servizi come vettore privilegiato attraverso il quale le informazioni, le analisi, le pratiche e le metodologie vengono capitalizzate e organizzate, diventando patrimonio comune dell'intera Comunità Professionale dei servizi per il lavoro. Il Portale, connettendo le diverse componenti e conoscenze specialistiche e contestualizzandole rispetto a un sistema di relazioni, fa emergere la mappa della rete dei servizi, alimentando al tempo stesso il suo ampliamento. La visione della conoscenza fornita attraverso i servizi del portale è unitaria e coerente, ma non impedisce una fruizione "a misura" delle esigenze degli utenti. Il portale è consultabile on line al seguente indirizzo www.servizilavoro.it

Il sistema di relazioni costruito da Italia Lavoro

Nel corso degli anni Italia Lavoro ha costruito un sistema di relazioni stabile con gli attori del mercato del lavoro a livello nazionale e territoriale, con soggetti istituzionali (accordi con le istituzioni regionali e provinciali), con gli operatori dei servizi pubblici e privati e con il mondo della rappresentanza delle imprese e dei lavoratori (cooperazione con enti bilaterali, parti sociali e organizzazioni datoriali). Ciò è stato possibile anche in ragione della capillarità dell'azione che ha caratterizzato l'operato dell'Agenzia nell'ambito dei programmi nazionali e territoriale da questa promossi.

Anche sul piano della costruzione delle relazioni la strategia di Italia Lavoro nel corso del 2009 ha mostrato una decisiva evoluzione, partendo dalla cooperazione fattiva con una molteplicità di soggetti sviluppata su specifici interventi, Italia Lavoro è passata nel corso degli ultimi mesi a promuovere e a stipulare convenzioni e accordi con i diversi soggetti su obiettivi di più ampio respiro, coerenti con le indicazioni di policy nazionali e comunitarie e orientati ad una prospettiva di medio periodo, al fine di preparare il terreno ad una cooperazione più stabile e integrata con i diversi soggetti.

In quest'ottica si possono leggere, ad esempio, gli **Accordi stipulati da Italia Lavoro con le Regioni** (e alcune Province), che illustrano sinteticamente l'insieme degli interventi e delle azioni che Italia Lavoro e le singole Regioni realizzeranno congiuntamente nel triennio 2009/2011. L'Accordo favorisce l'azione integrata delle diverse aree e programmi dell'Agenzia sul territorio e contribuisce ad avviare una cooperazione fattiva sul piano della programmazione delle politiche e sull'implementazione delle azioni. Gli accordi stipulati con le Regioni prevedono che gli interventi siano prioritariamente finalizzati a fronteggiare la crisi, attivando azioni per sostenere lavoratori e aziende, in attuazione degli Accordi Ministeri - Regioni.

In merito al sistema di relazione di livello nazionale, l'azione di Italia Lavoro nel 2009 si è concentrata sulla definizione di accordi quadro con i principali soggetti che sono di riferimento del mercato del lavoro italiano e che contribuiscono a creare le condizioni favorevoli al potenziamento e al consolidamento del sistema dei servizi per il lavoro. In particolare sono stati stipulati accordi con le principali Agenzie del Lavoro e con la Fondazione dei consulenti per il lavoro al fine di avviare un più efficace coinvolgimento degli operatori privati su ambiti di politiche e di servizi ancora inesplorati. Si fa riferimento, ad esempio, al coinvolgimento delle APL nell'inserimento lavorativo di categorie svantaggiate nel mercato del lavoro per il quale è stato previsto un sistema sperimentale di premialità delle APL nell'ambito della Legge finanziaria 2010 (commi 144-147 art 2).



Il sistema delle relazioni si completa con la costruzione di un rapporto di scambio con gli enti bilaterali e i fondi interprofessionali. Italia Lavoro ha avuto l'incarico di sviluppare, insieme ad ISFOL, il sistema nazionale di monitoraggio dei fondi (NEXUS) per consentire al Ministero di svolgere prioritariamente le funzioni di indirizzo e vigilanza. Lo sviluppo del sistema informativo ha lasciato in eredità una conoscenza più approfondita dei fondi, del loro funzionamento e delle loro potenzialità. Il sistema è stato rilasciato al Ministero e sarà importante capire se e come Italia Lavoro potrà svolgere un ruolo nel suo sviluppo e nell'uso dei dati.

Presidi e strumenti per l'empowerment del Mezzogiorno

Tra i *presidi* che hanno connotato l'azione di Italia Lavoro in questo periodo c'è l'impegno a impostare strumenti e modalità operative per rafforzare la **capacità istituzionale** delle Regioni del Mezzogiorno. A supporto della programmazione delle politiche e degli interventi, orientata all'individuazione di sinergie tra attività e risorse regionali e nazionali, alla cooperazione interistituzionale e alla capacità di pianificazione e di progettazione rispetto alle problematiche del territorio si è proceduto alla formulazione dei **Piani Operativi Territoriali**, come strumenti di programmazione territoriale che a partire dalle priorità e dalle evidenze locali, sviluppano un quadro completo e integrato di interventi supportati da risorse nazionali e regionali. Tali Piani hanno rappresentato un'occasione per fare il punto in corso d'opera circa i profondi mutamenti determinati dalla crisi, sia in termini di priorità (nuovi fabbisogni, repentino peggioramento delle condizioni sociali ed economiche di alcune categorie di soggetti, ecc.) sia in relazione all'adeguamento delle misure e degli impegni di spesa identificati nell'Accordo Stato Regioni del febbraio 2009. Su queste basi sarà possibile accompagnare le Regioni del Mezzogiorno nella seconda fase della programmazione comunitaria. Le proposte per la promozione di sinergie tra risorse nazionali e regionali al fine di migliorare la qualità delle politiche del lavoro nel Mezzogiorno, per monitorarle e valutarle e per evitare dannose dispersione sono state delineate in uno specifico documento di Italia Lavoro¹⁷ che analizza gli interventi previsti nelle regioni meridionali nel 2010 e i correttivi da adottare per superare le criticità.

EVOLUZIONE ORGANIZZATIVA E RISORSE UMANE

Adeguamenti organizzativi e gestionali

Nel corso del 2009 è stato portato a regime il sistema organizzativo fondato sulle "aree strategiche d'intervento" e sulle "macroaree territoriali".

L'evoluzione organizzativa descritta è stata perseguita, in particolare:

- testando i principali processi operativi delle Aree di attività e delle Macroaree territoriali in sinergia operativa con i programmi avviati;
- costituendo i team delle risorse specialistiche delle diverse aree;
- avviando la formalizzazione del know how delle Aree facendo leva sulle risorse dedicate alla funzione "Progettazione";

¹⁷ Italia Lavoro, *Le politiche attive di Italia Lavoro nel Mezzogiorno*, gennaio 2010.

- completando la integrazione operativa dei vari Progetti delle Aree in modo da renderli più sinergici con gli obiettivi strategici.

Le dimensioni organizzative che caratterizzano l'operatività di Italia Lavoro sono rappresentate da:

- ✓ la linea realizzativa - i progetti - con i quali si erogano i servizi e si sviluppano gli interventi verso l'esterno. Al riguardo "l'Area strategica di intervento" rappresenta un livello di responsabilità intermedio tra il vertice aziendale e i progetti che fanno riferimento ad uno stesso obiettivo strategico. 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;
- ✓ 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. Di seguito si riportano le unità locali della società.

Unità Territoriali / Sedi	
Roma	Palermo
Milano	Campobasso
Napoli	Gela
Genova	Bari
Rende	Lecce
Perugia	Firenze
Potenza	Mestre
Torino	Bologna
Pescara	Ascoli Piceno
Catania	

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 Sicula (Sicilia);

- ✓ 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.

Il livello “macro” del modello organizzativo è ritenuto soddisfacente e pertanto nel corso del 2010 sono previste solo attività di affinamento procedurale, in particolare sull'interazione con il resto della struttura, in un'ottica di miglioramento continuo.

Nel 2010 saranno affrontati degli specifici interventi di adeguamento organizzativo e miglioramento gestionale in relazione alle seguenti priorità:

- la prima priorità è data dalla rilevanza che i temi del monitoraggio rivestono nel ruolo che la società è chiamata a svolgere e alle implicazioni che l'ingresso nel Sistan comporta (dicembre 2009), nel corso del 2010 si rende opportuno un adeguamento organizzativo che rafforzi il presidio aziendale sul monitoraggio delle variabili e delle dinamiche del mercato del lavoro tramite la costituzione formale di un “Ufficio di Statistica” all'uopo deputato;
- il secondo elemento di priorità è rappresentato dal sistema di Knowledge Management aziendale che nel 2010 sarà realizzato per far fronte alla necessità di condividere e divulgare l'enorme patrimonio di conoscenze che viene accumulato nel corso delle attività aziendali;
- infine, la mole e la complessità degli adempimenti e dei controlli cui deve adempiere la società impone un aggiornamento della strumentazione di supporto informatico per velocizzare e rendere più efficaci i processi di trasferimento delle informazioni amministrative e gestionali.

Gli elementi caratterizzanti gli interventi sopra richiamati sono di seguito descritti.

Adeguamento del monitoraggio e Costituzione Ufficio di Statistica

Le diverse attività di monitoraggio, permetteranno non solo di rispondere ai diversi bisogni conoscitivi del Ministero ma anche di sostenere le attività operative delle diverse Aree e dei diversi progetti di Italia Lavoro.

Sotto il profilo *organizzativo e gestionale*, sarà costituito un Ufficio di Statistica che diventerà la struttura con la quale tali attività verranno realizzate. Ad esso, infatti, verranno demandate tutte le attività di controllo ed elaborazione delle informazioni quantitative rilevate e prodotte dalle diverse Aree e dai diversi Progetti, nonché la gestione dei flussi informativi provenienti dalle Banche Dati amministrative messe a disposizione da Ministero e dalle Fonti statistiche ISTAT e SISTAN.

L'Ufficio di Statistica, che disporrà di una serie di risorse qualificate e dedicate (attualmente incorporate nell'Area Studi e ricerche sul mercato del lavoro, nell'ambito dello Staff Monitoraggio e Valutazione),



opererà secondo il modello gestionale tipico delle strutture di Staff, fornendo quindi assistenza e prodotti alle diverse Aree funzionali ed ai Progetti di Italia Lavoro, curando parallelamente la predisposizione dei *Rapporti di monitoraggio* destinati al Ministero ed alla comunicazione istituzionale.

Il Sistema di Knowledge Management aziendale

Il sistema di Knowledge Management aziendale, progettato nel corso della seconda metà del 2009, verrà realizzato nei primi mesi del 2010 con l'obiettivo di supportare le attività di comunicazione interna ed esterna della società. Un sistema di KM presenta alcune significative ricadute positive sull'organizzazione, tra queste:

- *aumento della produttività personale*: l'accesso unico, semplice e veloce a tutte le informazioni necessarie migliora la produttività del personale aziendale;
- *accrescimento della condivisione di valori*: la comunicazione veicolabile attraverso un media unico consente di lavorare all'accrescimento della percezione dei valori strategici aziendali e comunicare competenza, affidabilità, qualità e innovazione;
- *ampliamento del supporto remoto*: la modalità di accesso web-based riduce considerevolmente lo sforzo necessario a rendere disponibili le informazioni e il supporto a chi opera normalmente al di fuori del contesto logistico aziendale (p.es. personale itinerante, Unità territoriali, ecc.);
- *riduzione dei costi*: incrementando la distribuzione e la condivisione di risorse informative si produce una significativa riduzione dei costi derivanti da queste operazioni.

Informatizzazione dei processi amministrativi e gestionali

Nel 2010 sarà avviato un progetto di informatizzazione che si pone l'obiettivo di aumentare l'efficacia dei processi amministrativi e gestionali, supportati dal sistema informativo di business management SAP, al fine di arricchire il patrimonio informativo aziendale per rispondere in modo adeguato all'esigenza di una gestione più elastica e pronta ai cambiamenti.

Verranno introdotti nuovi sistemi di gestione, in grado di consentire l'adozione di nuovi modelli operativo-gestionali ed in particolare:

- un nuovo sistema di Document Management che consentirà la dematerializzazione del patrimonio documentale aziendale ed in particolare del processo di rendicontazione contabile per la comunicazione delle informazioni in via telematica al Ministero, attraverso la catalogazione dei documenti in un repository unico e condiviso;
- un nuovo sistema di Workflow Management che consentirà l'automazione dei flussi di lavoro interni, per aumentare la velocità di esecuzione dei processi incrementando l'efficacia nella gestione del controllo degli stessi;
- l'integrazione dell'attuale sistema di gestione del protocollo informatico aziendale con il sistema informativo di business management SAP, che consentirà l'interscambio dei flussi documentali in entrata e in uscita dall'azienda, facilitandone la distribuzione, la catalogazione e l'archiviazione;
- la reingegnerizzazione dell'attuale base dati contabile e gestionale, per migliorare le operazioni di estrazione dei dati al fine di renderli fruibili ad un sistema di business intelligence.



Risorse Umane**La gestione delle risorse umane**

Il 2009 ha visto la realizzazione di una molteplicità di interventi che ha riguardato tutti i processi relativi alla gestione delle risorse umane aziendali da quelli amministrativi a quelli connessi allo sviluppo ed alla formazione professionale delle stesse.

I processi amministrativi

I processi in oggetto, gestiti dal Servizio Amministrazione del Personale, riguardano la amministrazione del personale dipendente e non, la contrattualizzazione formale dei rapporti di lavoro e la gestione delle trasferte.

Avendo riunito, nel corso del 2008, presso lo Staff Risorse Umane, le attività connesse alle retribuzioni ed alle 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 - il 2009 ha assistito alle seguenti attività :

- informatizzazione del sistema di rilievo delle presenze per tutte le sedi territoriali;
- istituzione di un sistema di monitoraggio della compresenza dei dipendenti esonerati dall'obbligo delle timbratura;
- adozione di un meccanismo per la contabilizzazione del costo del lavoro entro 30 giorni dal termine di ciascun mese.
- istituzione di uno "sportello elettronico dipendenti" per la consegna del CUD;
- rivisitazione dei format contrattuali adottati.
- comunicazione ai dirigenti delle modalità tramite le quali esercitare i poteri dirigenziali di indirizzo, gestione e controllo delle attività dei dipendenti;
- comunicazione ai dipendenti di modalità operative relative all'orario ordinario di lavoro, ai permessi e ferie, al lavoro straordinario, festivo e in trasferta;
- istituzione di un "foglio firma" per il personale esonerato dall'obbligo delle timbratura.

Il Servizio ha, inoltre, partecipato alla stesura della "sezione normativa" necessaria al rinnovo del CCAL,

alla predisposizione dei capitolati tecnici necessari alla acquisizione di nuovi fornitori per l'elaborazione di paghe/compensi/sussidi e di servizi assicurativi ed ha assicurato il passaggio ad un nuovo fornitore per servizi di viaggio.

I processi connessi alla gestione del personale

I processi in oggetto, gestiti dal Servizio Gestione Risorse, riguardano il reclutamento, la selezione, la contrattualizzazione in fase istruttoria, la retribuzione fissa e variabile, lo sviluppo professionale e la mobilità del personale dipendente e non.

Nel corso del 2009, il Servizio ha rivisto ed ottimizzato la quasi totalità delle attività di competenza.

Il processo di "recruiting e selezione" è stato ridisegnato e supportato informaticamente in tutti i suoi passaggi per esser integrato e collegato, tramite SAP, il work flow integrato aziendale, alla fase di



formalizzazione della contrattualizzazione. Contemporaneamente per le collaborazioni di alto profilo in ambiti tecnici, amministrativi, finanziari e legali di interesse della Azienda è stato istituito un "Albo degli Specialisti" affidato ad una Commissione aziendale presieduta dal Coordinatore dello Staff Risorse Umane.

La metodologia e le modalità tramite le quali determinare l'inquadramento, fissare i compensi dei collaboratori esterni - la cosiddetta "compensation" - e individuare le ragioni e le causali necessarie alla stipula dei CTD in coerenza con le fasi ed i momenti gestionali illustrati nei diversi PMP, sono state formalizzate in una nuova procedura.

Relativamente al processo di "valutazione della prestazione" del personale dipendente collegato agli avanzamenti di carriera ed alla retribuzione variabile (Premio di risultato per Quadri e Impiegati) il Servizio ha fornito assistenza tecnica ai vari Responsabili (in fase di assegnazione degli obiettivi di periodo, di individuazione degli indicatori di risultato e dei requisiti) ed analisi ad hoc.

Il processo per la elaborazione del "piano annuale di sviluppo professionale" dei dipendenti ha visto la approvazione delle regole di sistema da parte del Vertice e la sua definitiva messa a regime.

In merito alle attività istruttorie connesse ad eventuali "contenziosi" si è, infine, provveduto a definirne le modalità operative e a fornire assistenza tecnica al Servizio Legale per la messa a punto delle ipotesi transattive.

I processi connessi alla formazione

I processi in oggetto, gestiti dal Servizio Formazione e Comunicazione interna, riguardano la individuazione e la realizzazione di iniziative finalizzate ad assicurare, nel tempo, a tutte le unità organizzative, del personale in possesso di un ottimale livello di conoscenze, informazioni e capacità operative

Il programma di formazione ha al centro della sua attenzione le professionalità necessarie alla missione ed alle attività aziendali.

Per "professionalità" si intendono degli insiemi di saperi disciplinari, capacità ed esperienze tecnico-operative; in IL, le stesse sono state articolate in 24 famiglie e 62 profili e sono state strutturate con un approccio per "attività principali" a complessità crescente in modo da :

- favorire la comprensione sia degli output di competenza che dei ruoli organizzativi;
- poter attribuire ai tre profili aziendali individuati - addetto, professional, esperto - delle precise responsabilità lungo una scala unica ed integrata;
- individuare ambiti di prossimità tra le diverse famiglie e tracciare specifici percorsi di carriera.

Nel corso del 2009 le attività di formazione cosiddetta strategica hanno privilegiato le figure professionali di line a presidio dei temi del marketing operativo, della progettazione e delle attività di assistenza tecnica rivolte ai diversi attori del mercato del lavoro.

Le attività di formazione strategica sono state accompagnate da un audit interno (questionari ed interviste) centrato sulla copertura del profilo e sui gap di conoscenze e capacità riscontrati nell'esercizio dei ruoli assegnati; gli esiti dell'audit hanno dato modo di ricalibrare la formazione effettuata e di progettare interventi ulteriori.

Alle attività strategiche sono state affiancate delle attività ordinarie (tradizionalmente dedicate alla formazione specialistica, comportamentale, informatica e linguistica) che hanno visto la realizzazione di 94 corsi e coinvolto 497 persone per un totale di 1537 ore.

I processi connessi alla progettazione organizzativa, al reporting ed alla pianificazione del personale

I processi in oggetto, gestiti dal Servizio Organizzazione e Reporting, riguardano la definizione delle strutture organizzative e dei processi, l'ottimizzazione e il monitoraggio dell'organico, la progettazione e la manutenzione dei sistemi connessi all'inquadramento e allo sviluppo delle professionalità ed il reporting.

Il 2009 è stato dedicato dal Servizio a supportare la pianificazione e a individuare l'assetto organizzativo ottimale dei progetti avviati nel corso dell'anno (redazione delle sezioni di competenza degli Studi di Fattibilità e dei PMP con definizione di struttura organizzativa, fabbisogni di professionalità e costi RU), ad elaborare gli Ordini di servizio, a definire e formalizzare l'allocazione del personale dipendente.

Avendo provveduto nel 2008, alla definizione del sistema delle famiglie e dei profili professionali aziendali e alla formalizzazione delle declaratorie per il CCAL, nel corso del 2009 si è provveduto al monitoraggio delle stesse.

Sul fronte dei "sistemi di valutazione" nel 2009 è stata messa a punto ed applicata alle posizioni dirigenziali una metodologia per la valutazione delle posizioni organizzative e la determinazione delle retribuzioni di posizione; un ulteriore contributo è consistito nel supporto fornito all'Alta Direzione nella gestione del sistema MBO 2009.

Sul fronte della reportistica, il Servizio ha assicurato la usuale documentazione relativa alle RU : Bilancio sociale, Piano strategico, Bilancio d'esercizio, storico RU 2005-2008 per Corte dei Conti, Rapporto biennale sulle pari opportunità, Informative sindacali semestrali sul personale dipendente e trimestrali sui rapporti di collaborazione, elaborazione dati per indagini statistiche ISTAT, Unioncamere, ecc. Ha inoltre, nel corso dell'anno, posto in essere il monitoraggio dell'organico e del sistema retributivo aziendale.

In tema di pianificazione del personale, il Piano Strategico 2009 prevedeva il completamento dell'organico dipendente da assestare indicativamente intorno alle 450 unità ed un utilizzo dei collaboratori a progetto - finalizzato a garantire la necessaria flessibilità organizzativa - nei limiti di un volume equivalente allo stesso.

Il consuntivo 2009 sembra pienamente rispondente agli indirizzi ed al trend succitati : al 31/12 i dirigenti erano 37, i dipendenti 377, i collaboratori a progetto 383, le collaborazioni professionali, d'opera ed occasionali 15.

I processi per la sicurezza aziendale e la salute del personale

I processi in oggetto, gestiti dal Servizio Sicurezza aziendale, riguardano la garanzia della sicurezza e della incolumità delle risorse, la realizzazione di attività di intelligence per il miglioramento del sistema di sicurezza, la gestione delle attività relative agli adempimenti delle leggi sulla sicurezza.

Nel corso del 2009 si è provveduto alla completa messa a regime della Società attivando tutta una serie di interventi; in particolare, sono state poste in essere le seguenti attività:

- sorveglianza sanitaria, sono state visitate 250 persone di cui 150 dipendenti e 100 collaboratori;
- gestione delle emergenze, sono state formalizzate 15 procedure ad hoc, istituiti 15 presidi di primo soccorso, formate 36 persone per il primo soccorso e 39 persone per l'emergenza;
- informazione obbligatoria per i lavoratori, è stata implementata, sulla intranet aziendale, la cartella "Salute e sicurezza" con un set di 22 documenti informativi;
- formazione obbligatoria per i lavoratori, sono state formate circa 100 persone;
- gestione degli aspetti connessi alla sicurezza in materia di appalti, è stata formalizzata una apposita procedura aziendale e redatti/allegati ai contratti circa 70 DUVRI;
- messa a norma delle sedi, sono stati redatti 15 DVR e gestiti 15 piani di interventi per i necessari adeguamenti migliorativi, uno per ogni sede;
- supporto alla gestione del telelavoro, sono stati effettuati 20 controlli/sopralluoghi tecnici.

Nel corso dell'anno sono, inoltre, state avviate delle attività che avranno termine nel corso del 2010; tra queste, l'adozione di un modello di gestione della sicurezza con efficacia esimente delle responsabilità amministrative previste dal decreto 231/2001 e la realizzazione di una FAD da rendere disponibile sulla piattaforma informatica aziendale.

I processi connessi alle relazioni sindacali e alle politiche gestionali aziendali

I processi in oggetto, gestiti dal Servizio Relazioni Sindacali, riguardano la cura delle relazioni con il Sindacato, la gestione delle norme del contratto collettivo aziendale e la disciplina del lavoro.

L'anno 2009 è stato dedicato alla negoziazione e sottoscrizione della parte economica del CCAL IL "Accordo Quadro per il triennio 2009-2011" ed alla predisposizione della parte normativa.

Italia Lavoro SpA è stata la prima azienda livello nazionale a far propri ed applicare gli indirizzi della riforma stipulata da Governo e Parti sociali sugli assetti contrattuali del 22 gennaio 2009.

Grande attenzione è stata data, nelle more della conclusione del processo di negoziazione della parte normativa del nuovo CCAL, alle politiche per favorire le pari opportunità, ai poteri dirigenziali di indirizzo, gestione e controllo delle attività dei lavoratori, alle modalità operative per la gestione di istituti quali l'orario ordinario di lavoro, i permessi e le ferie, il lavoro straordinario, festivo e in trasferta. E' stato istituito, infine, un foglio firma giornaliero per gli esonerati dall'obbligo della timbratura.

Nel corso dell'anno è stato predisposto ed adottato il "Regolamento per l' utilizzo dei servizi di posta elettronica e l'accesso ad internet" ed il "Regolamento per l'istituzione e la gestione di un albo dei professionisti per servizi di assistenza tecnica di profilo".

Certificazione del sistema di qualità aziendale

Il 21 aprile 2010 sarà effettuata la verifica annuale di sorveglianza relativa al secondo ciclo triennale di certificazione del sistema di qualità aziendale alla norma UNI EN ISO 9001, conseguita nel 2005 e confermata nel 2008.



La verifica, che è stata pianificata in maniera tale da accertare la rispondenza dei requisiti del Sistema di Gestione per la Qualità di Italia Lavoro, progettato e implementato dalla Società, con quelli individuati dalla norma di riferimento, coinvolgerà le due aree di intervento "Inclusione sociale e lavorativa" e "Immigrazione e Mobilità territoriale del Lavoro" e 3 sedi territoriali di Mestre, Firenze e Pescara.

Nel 2009 l'ente di Certificazione ha rinnovato il giudizio positivo, già espresso in passato, ribadendo il buon livello di maturità ed efficacia che il sistema di gestione per la qualità di Italia Lavoro ha raggiunto e valutando che il sistema stesso è utilizzato per migliorare i processi e le performance aziendali. A conferma di questo, dalla verifica dello scorso anno sono emerse solo cinque raccomandazioni e nessuna non conformità, da risolvere entro l'anno.

Le attività certificate sono quelle di "Promozione e gestione delle politiche attive del lavoro e dei servizi di assistenza tecnica attraverso la progettazione e la realizzazione di azioni, programmi e progetti internazionali, nazionali e regionali ed ogni altra attività utile o necessaria per favorire lo sviluppo occupazionale nonché di servizi per le imprese e i cittadini".

Internal Audit e sistema integrato dei controlli

Italia Lavoro SpA ha pianificato e implementato un sistema di controllo interno, costituito dall'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte, attraverso un adeguato processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi ad assicurare la compliance alle normative, direttive e regolamenti applicabili alla società, l'attendibilità dei report finanziari, la salvaguardia del patrimonio aziendale e l'efficacia e l'efficienza dei processi, produttivi e di supporto, gestiti.

In particolare il sistema di controllo interno si basa su un impianto procedurale, diffuso a tutto il personale di Italia Lavoro, nel quale sono definite le attività, i ruoli e le responsabilità all'interno dei processi aziendali produttivi e di supporto.

In merito al trattamento e diffusione delle informazioni di natura economica e finanziaria, il sistema di controllo interno è volto ad accertare che i presidi di controllo, contenuti nelle procedure amministrativo-contabili adottate, siano adeguati a garantire, con ragionevole certezza, l'attendibilità dei report finanziari

Proprio per garantire la verifica del sistema di controllo interno, il 29 novembre 2007 con Ordine di Servizio, in attuazione di una specifica delibera del Consiglio di Amministrazione di Italia Lavoro, è stata istituita la funzione di Internal Audit, con il fine di garantire il supporto operativo nelle attività ispettive e di controllo degli Organi di Controllo e degli Organi Delegati svolgendo le necessarie attività di audit e risk assessment finalizzate a consentire agli stessi l'identificazione delle attività che presentino potenziali elementi di rischio nonché di valutare l'adeguatezza dei presidi aziendali esistenti. La decisione è stata presa nell'ambito di una discussione più ampia che ha riguardato l'aggiornamento del modello di Corporate Governance con l'introduzione della figura del dirigente preposto nel modello organizzativo di Italia Lavoro.

Nel 2009 la funzione Internal Audit ha effettuato 11 audit e una serie di attività di verifica sui processi core dell'azienda per controllare l'effettiva applicazione delle procedure e l'effettiva operatività dei



controlli posti a presidio delle attività aziendali, al fine di assicurare la compliance al D. Lgs 231/2001, alla Legge 262/2005 e alla norma internazionale ISO 9001.

Nel corso dello stesso esercizio finanziario passato, oltre al Piano Internal Audit 2009 sono stati prodotti e distribuiti 4 report trimestrali (al 31 marzo, al 30 giugno, al 30 settembre, al 31 dicembre) all'organo amministrativo e agli organi di controllo come previsto dal regolamento del preposto al controllo interno e della funzione internal audit approvato dal Consiglio di Amministrazione della Società.

Bilancio Sociale e Responsabilità Sociale d'Impresa

Nel 2009 e nei primi mesi del 2010 è proseguito l'impegno della società sul tema della responsabilità sociale. Nel mese di luglio 2009 è stato approvato il Bilancio Sociale relativo al 2008.

Il Bilancio Sociale 2009 prevede, per quanto riguarda la quarta parte, di estendere la sperimentazione del calcolo del valore sociale aggiunto a tutta l'area Welfare to Work coinvolgendo nella sperimentazione anche l'Area Inclusione Sociale e Disabilità.

Nel corso degli ultimi tre anni (2007, 2008 e 2009), sul versante dell'approccio metodologico alla CSR, si è avviata una intensa e proficua attività che ha portato Italia Lavoro S.p.A. a far parte di un importante network internazionale. I risultati conseguiti in termini di sviluppo metodologico sono ritenuti di primo livello dalle massime organizzazioni internazionali che si occupano di CSR. In particolare, ritenuto in via di consolidamento il metodo di stima degli impatti economici applicato all'attività di reinserimento delle categorie svantaggiate del mercato del lavoro, è proseguita l'attività di ricerca e sviluppo metodologico per l'individuazione di soluzioni che consentano di sviluppare un processo di valutazione dell'impatto economico dell'attività di assistenza tecnica ai Centri per l'Impiego attraverso la valutazione degli intangible assets dei centri stessi.

Il 10 marzo 2010 Italia Lavoro S.p.A., insieme all'INAIL, ha organizzato una conferenza internazionale "CSR: nuovi scenari e nuove prospettive", alla quale hanno partecipato esperti al più alto livello. Il pensiero scientifico e delle imprese è stato illustrato da esperti di responsabilità Sociale e reporting sociale che in questi anni hanno condiviso, a vario titolo, l'impegno di Italia Lavoro. Il pensiero delle istituzioni è stato illustrato dal Ministero del Lavoro, dal Ministero dello Sviluppo Economico e dalla Commissione Europea, interlocutori di riferimento sulla tematica, le cui risposte sono state decisive per capire il binario entro il quale gli attori si potranno e dovranno muovere.

Italia Lavoro, da anni impegnata sul tema della responsabilità sociale, oltre a spiegare la propria posizione sulla tema e dare un contributo fattivo per tracciare un nuovo percorso, ha illustrato la sua esperienza e il suo impegno nello sviluppo di una nuova metodologia di calcolo degli effetti economici prodotti dalla propria attività a beneficio della collettività che trova collocazione all'interno del proprio bilancio sociale. Lo sviluppo di una simile metodologia innovativa ha destato un forte interesse internazionale e, per tale motivo, CSR Europe ha chiesto dal 2008 a Italia Lavoro SpA di essere partner di supporto metodologico nel Progetto proposto e approvato dalla Commissione Europea "Enterprise 2020".

Dichiarazione ai sensi del D. Lgs. 30 giugno 2003, n. 196 “codice in materia di protezione dei dati personali” (regola n. 26 allegato b “Disciplinare tecnico in materia di misure minime di sicurezza)

Rispetto al trattamento dei dati personali, Italia Lavoro riveste un doppio ruolo: è Titolare del trattamento dei dati di propria competenza (che riguardano essenzialmente i dipendenti, collaboratori, professionisti, i fornitori, i visitatori, ecc.) ed è Responsabile per il trattamento dei dati trattati nell'ambito delle attività svolte per conto del Ministero.

Nella sua qualità di Titolare del trattamento, Italia Lavoro ha provveduto all'aggiornamento del Documento Programmatico sulla Sicurezza dei Dati nei termini stabiliti dal D. Lgs. 196/2003.

Italia Lavoro ha, altresì, posto in essere tutti gli ulteriori adempimenti richiesti dalla normativa in materia e dalle disposizioni emanate dall'Autorità Garante per la protezione dei dati personali nel periodo di riferimento in materia di sicurezza informatica.

In tale ambito, data l'attenzione posta dal legislatore sul tema, Italia Lavoro ha provveduto ad introdurre, nella propria organizzazione, il Servizio di Sicurezza Informatica aziendale, cui ha attribuito il compito di definire la politica di sicurezza di tutti i sistemi informatici aziendali e di verificarne la concreta applicazione.



ANDAMENTO DELLE SOCIETÀ CONTROLLATE E PARTECIPATE

Italia Lavoro, in oltre dieci anni di attività, ha investito risorse finanziarie nelle partecipazioni azionarie di 89 società suddivise in 66 società per la gestione di servizi pubblici locali e 23 società strumentali.

Il processo di acquisizione/costituzione delle società partecipate può essere rappresentato in tre fasi:

Fase 1: dal conferimento di Itainvest s.p.a. ad Italia Lavoro delle partecipazioni aziendali (anno 1997) fino all'anno 2001.

I conferimenti effettuati da Itainvest S.p.A. sono consistiti in 9 società miste (per un patrimonio netto di Euro 3.644.635) ed in 6 società strumentali (con un patrimonio netto totale pari ad Euro 6.163.034).

Alle società oggetto di conferimento si sono aggiunte 39 costituzioni di società miste sulla base del disposto normativo Legge 95 del 29/03/95 ed altre di riferimento, oltre al D. Lgs. 468/97 e 15 società strumentali.

Fase 2: attività dal 2002, anno che vede definito il ruolo di Italia Lavoro S.p.A. quale Società Strumentale a supporto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali fino all'anno 2004.

Nel corso del periodo si è proceduto alla costituzione di 14 società miste.

Fase 3: attività dal 2005, in relazione alla nuova definizione da parte della Corte di Giustizia circa il cosiddetto "controllo analogo" ad oggi.

Sulla base dei nuovi indirizzi assunti dal Consiglio di Amministrazione di Italia Lavoro S.p.A. - accelerare le cessioni e limitare la costituzione di società alle delibere precedentemente assunte - sono state costituite nel primo semestre 2005 4 società miste, di cui 3 già cedute.

E' stata costituita 1 società strumentale che, alla data, risulta essere ceduta ed è stata acquisita la partecipazione nella BIC Lazio S.p.A. a seguito della fusione per incorporazione della Satin Anagni.

Le società per la gestione dei servizi pubblici locali hanno realizzato un consolidato di 13.981 unità occupate, distribuite prevalentemente nel sud dell'Italia ed in particolare: Campania (33,47%), Sicilia (29,13%), Lazio (19,44%) e Puglia (13,05%). In altre sei regioni - Abruzzo, Calabria, Veneto, Liguria, Sardegna e Molise - si distribuisce il rimanente 4,86%.

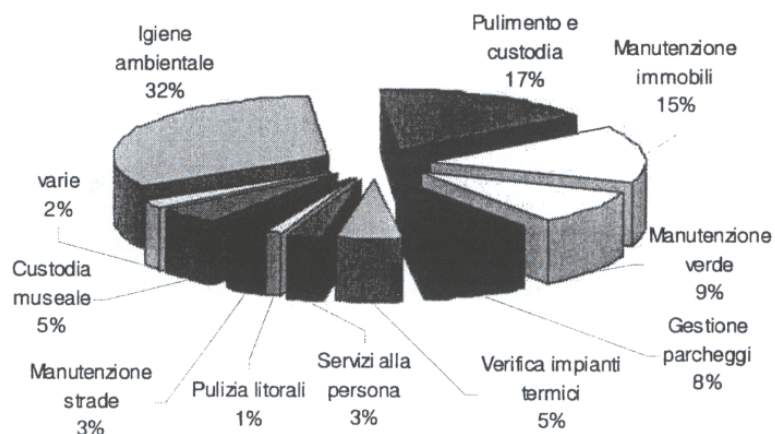
Tali valori comprendono tutte le partecipazioni in società miste di Italia Lavoro S.p.A., ivi incluse le aziende cedute.

I Servizi erogati

Le società avviate hanno operato in settori di attività ritenuti di interesse dalle pubbliche amministrazioni per l'esternalizzazione dei servizi e la creazione di occupazione aggiuntiva.



I settori in cui hanno operato le società partecipate con EE.LL. sono di seguito rappresentati:



Nel corso degli anni è gradualmente cresciuta la gamma di servizi erogati: al servizio di pulimento e custodia, che fino al 1999 ha sempre costituito quello di maggior interesse per gli EE.LL. e di maggior diffusione, si sono gradualmente aggiunti gli altri.

I servizi mediamente offerti sono stati caratterizzati da un basso contenuto tecnologico, un ridotto livello di investimento per addetto ed un forte peso del costo del lavoro sul volume di ricavi (fino all'80%).

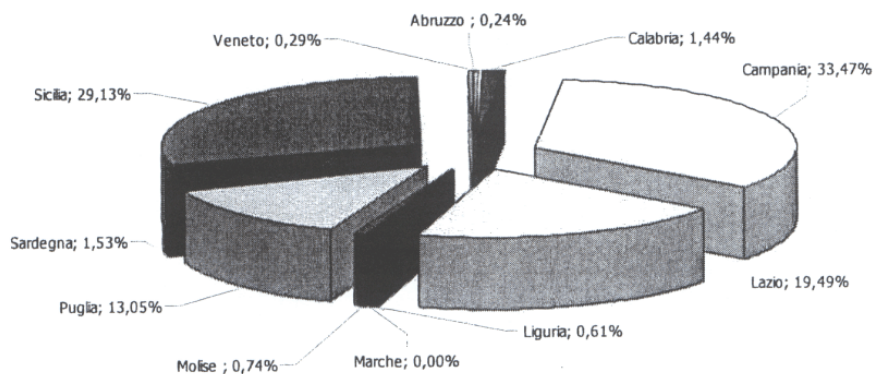
L'occupazione realizzata

Lo strumento occupazionale "società a totale partecipazione pubblica per la gestione di SPL" in oltre dieci anni di funzionamento ha stabilizzato 13.981 unità, di cui 8.293 provenienti dalle categorie svantaggiate (Lsu, DLD/MOB) ed il restante dal mercato.

In seguito a chiari indirizzi ricevuti dal Ministero del Lavoro, l'obiettivo principale delle politiche occupazionali sviluppate da Italia Lavoro si è ampliato, rivolgendosi non più solo al riassorbimento del bacino Lsu, ma all'intera platea delle categorie svantaggiate del mercato del lavoro.

La distribuzione sul territorio dell'occupazione realizzata tramite le società è rappresentata nel grafico che segue:

Distribuzione per regione dell'occupazione realizzata al 31.12.2009
(13.981 unità complessive)



E' facile notare come i valori più alti siano registrati in aree del centro-sud Italia, caratterizzate da un forte disagio sociale ed occupazionale.

Attualmente, sul totale dei lavoratori riassorbiti dal bacino Lsu, circa il 10% ha assunto qualifiche impiegatizie, mentre il restante 90% svolge mansioni di operatore: non si è attinto, quindi, dal bacino LSU esclusivamente per colmare le esigenze di manodopera, ma anche per svolgere mansioni tecniche maggiormente qualificate.

A seconda dei servizi erogati, l'investimento mediamente sostenuto da Italia Lavoro per la creazione di un posto di lavoro oscilla tra i 3.500 e gli 8.000 Euro.

I risultati economici e patrimoniali delle società miste

A fronte di un capitale investito in partecipazioni azionarie di 2.875.149 euro, il valore del patrimonio netto (quota Italia Lavoro s.p.a.) **stimato** alla data del 31.12.2009 si attesta su un importo di 3.696.111 euro. Tali valori non comprendono i dati relativi alle società cosiddette strumentali.

L'andamento del capitale investito e del patrimonio netto rappresentato nella tabella seguente evidenzia, da un lato, un rapido incremento di quest'ultimo fino all'esercizio 2003 e, dall'altro, un altrettanto rapido decremento a partire dall'esercizio successivo.

Tale risultato è, naturalmente, fortemente correlato con i risultati d'esercizio ottenuti nei diversi anni dove, il miglioramento del risultato di esercizio avviato nel 2001 e confermato nel 2002 è, in parte, conseguenza della grossa mole di assunzioni effettuate nel corso di questi anni a cui ha corrisposto il riconoscimento triennale di provvidenze contributive a carattere nazionale e regionale.