

monitoraggio dei fondi (NEXUS) per consentire al Ministero di svolgere prioritariamente le funzioni di indirizzo e di vigilanza. Lo sviluppo del sistema informativo ha lasciato in eredità una conoscenza più approfondita dei fondi, del loro funzionamento e delle loro potenzialità.

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. Il divario esistente nella situazione del mercato del lavoro e dell'occupazione tra Centro Nord e Sud del paese richiede, infatti, un'azione "forte" anche in termini di supporto alla 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 fa riferimento 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 e 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 Lavoro¹³ che analizza gli interventi previsti nelle regioni meridionali nel 2010 e i correttivi da adottare per superare le criticità.

Da un altro versante l'azione di rafforzamento della capacità istituzionale delle Regioni del sud si è concretizzata nella definizione di un consistente programma di interventi formativi e di empowerment che intende agire su più livelli di competenze e di responsabilità: il *management e la dirigenza* attraverso il coinvolgendo dei referenti delle Autorità di Gestione dei fondi comunitari nelle Regioni così come i dirigenti regionali e provinciali che si occupano di lavoro, formazione, sviluppo e politiche sociali; e gli *operatori* dei servizi pubblici e privati, on merito ai meccanismi e agli standard di miglioramento dei servizi e in relazione alle azioni da intraprendere per specifici target di lavoratori svantaggiati.

¹³ Italia Lavoro, *Le politiche attive di Italia Lavoro nel Mezzogiorno*, gennaio 2010.

EVOLUZIONE ORGANIZZATIVA E RISORSE UMANE

Adeguamenti organizzativi e gestionali

Ritenuto soddisfacente il modello organizzativo adottato dalla società, nel 2010 sono state realizzate esclusivamente attività di affinamento procedurale, in particolare sull'interazione con il resto della struttura, in un'ottica di miglioramento continuo e di massima coerenza con l'evoluzione delle politiche del lavoro.

Il sistema organizzativo è fondato sulle Aree strategiche - sei principali più una trasversale - e su 8 Macro-aree territoriali nell'ambito delle quali sono organizzate per programmi - progetti le attività.

La finalità delle Aree strategiche - che come già detto nel corso del 2010 hanno subito piccoli affinamenti - è aumentare l'efficacia e l'efficienza degli interventi aziendali assicurando la coerenza delle azioni, svolte tramite gli interventi progettuali aziendali, verso gli obiettivi strategici della società e per la messa a punto di servizi e strumenti finalizzati allo sviluppo strutturato delle politiche attive del lavoro. Nello specifico sono:

- Welfare to Work.
- Occupazione e Sviluppo economico.
- Servizi per il Lavoro.
- Immigrazione e Mobilità Internazionale del lavoro.
- Transizione istruzione formazione, lavoro.
- Inclusione sociale e lavorativa.

Nei primissimi mesi del 2011 (febbraio 2011) in relazione all'evoluzione organizzativa aziendale, l'area strategica "Immigrazione e Mobilità internazionale del lavoro" è stata modificata, con apposito ordine di servizio, in area strategica "Immigrazione".

Le Macro-aree territoriali, che come avviene per le aree strategiche sono soggette nel tempo e rispetto all'evoluzione delle policy ad affinamenti, perseguono molteplici finalità: sviluppare sinergie con gli interlocutori istituzionali locali integrando gli interventi nazionali con la programmazione delle regioni e rafforzando il sistema dei servizi nei bacini territoriali di politiche attive del lavoro; aumentare l'efficacia e l'efficienza degli interventi aziendali assicurando a livello locale, sia presidi specializzati di marketing operativo che supporti alla gestione degli interventi nazionali; contribuire al miglioramento della qualità delle attività di progettazione al fine di ottimizzare l'impatto dei programmi e dei progetti nazionali sul territorio; consolidare e specializzare le professionalità presenti a livello territoriale e ove necessario garantire la flessibilità operativa anche su scala sopraregionale. Sono rappresentate dalla:

- Macroarea nord - est: Lombardia, Veneto, Friuli.
- Macroarea nord - ovest: Piemonte, Liguria.
- Macroarea centro - nord: Emilia Romagna, Toscana e Umbria.
- Macroarea centro - adriatica: Abruzzo, Marche, Molise.
- Macroarea centro - tirrenica: Lazio, Sardegna.
- Macroarea sud - adriatica: Puglia, Basilicata.
- Macroarea sud - ionica: Campania, Calabria.

- Macroarea sicula: Sicilia.

Sempre nel mese di febbraio 2011, con emanazione di apposito ordine di servizio, le due Macroaree nord - est e nord - ovest sono state raggruppate in un'unica area, la Macroarea Nord.

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 / progetti avviati;
- costituendo i team delle risorse specialistiche delle diverse aree;
- avviando la formalizzazione del know how delle Aree facendo leva sulle risorse dedicate alle funzioni di "Marketing operativo" e di "Progettazione";
- completando la integrazione operativa dei vari Programmi / 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 programmi / 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;
- ✓ le "unità territoriali" con le quali si eroga il supporto territoriale verso i progetti. Si tratta di un livello analogo a quello introdotto per la line e rappresentato dalle Macroaree territoriali.

Di seguito si riportano le unità locali della società.

Unità Territoriali / Sedi	
Roma	Pescara
Milano	Palermo
Napoli	Gela
Genova	Bari
Catanzaro	Firenze
Perugia	Mestre
Potenza	Bologna
Torino	

La sede di Bruxelles per la promozione delle attività in sede UE e la costruzione di partnership con soggetti europei per la promozione di progetti transnazionali è stata chiusa a gennaio 2011.

Nelle provincie di Ascoli Piceno, Campobasso e Catania sono presenti uffici territoriali di progetto.

- ✓ 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.

Ad aprile 2010, in relazione all'ingresso di Italia Lavoro S.p.A. nel *Sistema Statistico Nazionale* (entrata formale febbraio 2010), che ha impegnato gli Enti SISTAN alla costituzione di un "Ufficio di statistica" per l'adempimento dei compiti previsti dalla legge, la società ha provveduto ad operare l'adeguamento

organizzativo necessario disponendo l'istituzione dello staff "*Statistica, Studi e Ricerche sul mercato del lavoro*". Diverse sono le finalità perseguite dallo Staff:

- Curare gli adempimenti previsti, i flussi di dati verso l'ISTAT e verso Italia Lavoro S.p.A. da altri Enti Sistan e assicurare la partecipazione al Programma Statistico Nazionale.
- Assicurare il necessario supporto alle aree di intervento con analisi sul mercato del lavoro funzionali alla progettazione e alla realizzazione dei diversi programmi / progetti.
- Realizzare attività di monitoraggio delle politiche del lavoro sulla base degli indirizzi del Ministero del Lavoro.
- Realizzare attività di monitoraggio degli esiti e degli impatti degli interventi attuati dall'Azienda predisponendo a tal fine le metodologie e gli strumenti necessari.
- Realizzare, per il tramite dei programmi / progetti, interventi di assistenza tecnica alle Regioni finalizzati allo sviluppo di sistemi di monitoraggio delle politiche del lavoro e per la valorizzazione delle Fonti amministrative e statistiche disponibili.
- Gestire e sviluppare sistemi documentali e banche dati aziendali curandone la diffusione.

Nel corso del 2010 nell'ambito del Programma Statistico Nazionale sono stati presentati tre progetti di cui uno a titolarità di Italia Lavoro S.p.A., denominato "Lavoro e Famiglie" e due in collaborazione con il Ministero del Lavoro denominati l'uno "I lavoratori stranieri" e l'altro "La rete dei servizi per il lavoro".

Ulteriori interventi di adeguamento organizzativo e miglioramento gestionale che sarebbero dovuti intervenire nel corso del 2010 troveranno invece fattiva realizzazione nel successivo anno, nel 2011.

Tali interventi riguardano il Sistema di Knowledge Management aziendale e l'Informatizzazione dei processi amministrativi e gestionali.

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

Il Sistema di Knowledge Management aziendale

Il sistema di Knowledge Management aziendale, progettato nel corso della seconda metà del 2009, ha subito degli slittamenti e l'avvio è stato temporaneamente sospeso per il subentro di nuovi programmi, priorità che hanno assorbito le necessità aziendali, quali: l'assistenza e la progettazione al Sistema Informativo dell'Immigrazione della Direzione Generale dell'Immigrazione; la necessità di apportare modifiche alle procedure di pagamento dei Lavoratori Socialmente Utili richieste dall'INPS per il cambio dei sistemi interni di gestione e pagamento all'interno dello stesso ente.

Verrà realizzato nel corso del 2011 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

A metà del 2010 sono stati avviati i lavori preparatori per la realizzazione del progetto di informatizzazione che vedrà l'inizio delle proprie attività operative nella prima metà del 2011 per una durata complessiva prevista di tredici mesi ponendosi come obiettivo l'aumento dell'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 2010 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 avviato nel 2009 un intervento finalizzato a ridurre i costi e ad incrementare l'efficacia delle attività connesse alla elaborazione delle retribuzioni ed alla verifica/liquidazione delle trasferte sia dei dipendenti che dei collaboratori, il 2010 ha assistito alle seguenti attività:

- acquisizione, sviluppo e customizzazione del nuovo software “Zucchetti” come sistema gestionale paghe e presenze, autonomo e internalizzato;
- riorganizzazione del processo di contabilizzazione del costo del lavoro e del costo delle trasferte secondo il sistema dei “quarter”;
- adozione per la parte di competenza della procedura per la contrattualizzazione del personale;
- formalizzazione dello standard di servizio relativamente ai pagamenti delle retribuzioni;
- realizzazione del nuovo sistema di tracking delle trasferte con adeguamento dei manuali e dei regolamenti aziendali;
- rinnovo delle polizze assicurative a seguito dell'espletamento di una gara europea;
- realizzazione dei dispositivi gestionali ed amministrativi necessari a porre in essere gli istituti previsti nella parte normativa del CCAL negoziata nel corso dell'anno.

I processi connessi alla gestione del personale

I processi, gestiti dal Servizio Gestione Risorse, riguardano la mobilità del personale, il reclutamento, la selezione, la istruttoria per le contrattualizzazioni, la retribuzione fissa e variabile, la valutazione delle prestazioni, lo sviluppo professionale e le istruttorie per i contenziosi.

Nel corso del 2010, il Servizio ha rivisto e ottimizzato i processi relativi a tutte le attività di competenza elaborando, anche, delle specifiche note metodologiche e dei cronogrammi di riferimento per i tempi ed i livelli di servizio.

Il processo di “recruiting e selezione” è stato ridisegnato e supportato informaticamente in tutti i suoi passaggi per esser collegato alla fase di contrattualizzazione tramite SAP, il work flow integrato aziendale ; è stato, infine, formalizzato in una specifica procedura per essere inserito nel sistema di qualità aziendale. Contemporaneamente per le collaborazioni di alto profilo in ambiti tecnici, amministrativi, finanziari e legali d'interesse della Azienda è stato arricchito il popolamento ed

ottimizzata la gestione dello “Albo degli Specialisti”. L’Albo è affidato ad una Commissione aziendale presieduta dal Coordinatore dello Staff Risorse Umane.

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.

Sono state prodotte analisi ad hoc relative sia agli obiettivi (tassonomia di quelli assegnati, indicatori di risultato, fonti e modalità di misurazione) che ai comportamenti organizzativi.

Il processo per l’elaborazione del “Piano annuale di sviluppo professionale” dei dipendenti è andato definitivamente a regime ed è stato arricchito con un ulteriore Piano dedicato ai quadri aziendali. Il Piano in questione oltre a perimetrare il target di intervento individua attività e strumenti per uno sviluppo individuale dei dipendenti con maggiori potenzialità gestionali o specialistiche.

In merito alle attività istruttorie connesse a eventuali “contenziosi” si sono, con la creazione di un gruppo di lavoro ad hoc, affinate le modalità operative e si è fornita 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 l’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 e 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 2010 la formazione aziendale ha posto in essere 60 attività per un totale di 90 corsi: 15 dedicati alla formazione strategica, 45 a quella specialistica e 30 alla trasversale.

I partecipanti sono stati 663 ed hanno cumulato un monte ore totale di 2457 ore.

Dal punto di vista degli indicatori di realizzazione del Piano 2010, il rapporto tra programmato e consuntivato è stato pari all'88% per le attività formative, al 111% per i corsi erogati, al 103% per i partecipanti ed al 94% per le ore totali.

Per la realizzazione delle attività sono stati spesi circa 300.000 euro pari al 90% del budget disponibile.

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 e il reporting.

Nel corso del 2010 sono stati portati a compimento e gestiti i processi avviati e testati nel 2009 e avviati alcuni nuovi processi, in particolare:

- sono stati prodotti periodicamente i documenti di raccolta delle strutture organizzative (aggiornamento trimestrale) e di allocazione del personale dipendente (aggiornamento mensile), garantendo alla fase di contrattualizzazione Vertice una rappresentazione aggiornata dell'organico aziendale;
- è stata integrata l'attività di supporto ai progetti nella definizione delle strutture organizzative e dei fabbisogni di professionalità (PMP e Fattibilità) realizzata nel 2009 attraverso l'impostazione del processo di pianificazione delle risorse umane tramite SAP Infotype 27 che, una volta implementato, consentirà di gestire a livello aziendale la pianificazione e il monitoraggio degli impegni del personale dipendente sui progetti;
- sono stati formalizzati attraverso la predisposizione delle bozze di OdS per il Vertice aziendale le variazioni delle strutture organizzative e degli impegni del personale dipendente;
- è stata delineata la struttura organizzativa aziendale come "struttura parallela" su SAP OM;
- è stata completata la prima revisione delle famiglie professionali aziendali che verrà utilizzata per aggiornare il sistema di inquadramento del personale dipendente
- è stato fornito supporto al Vertice Aziendale nella valutazione delle performance dei dirigenti per l'anno 2009 e nella assegnazione degli obiettivi MBO 2010; è stato elaborato il consuntivo di metà periodo per il premio dei dirigenti MBO 2010.
- è stato definito un nuovo sistema di reportistica interno. Il sistema è stato testato attraverso la produzione del Report RU per l'Alta Direzione sull'annualità 2009, report semestrali per coordinatori di Area/Staff (test su Area Mobilità e Staff Controllo di gestione), report per Servizi interni allo Staff (allocazione organizzativa e riporti gerarchici, analisi retribuzioni, storico livelli e retribuzioni, analisi malattia e carenza, dati su stress lavoro correlato, ecc.);
- si è operato nell'ambito della task force costituita ad hoc nell'ultimo trimestre 2010 per supportare le istruttorie del contenzioso;
- è stata realizzata una analisi e una valutazione delle posizioni organizzative dirigenziali;
- sono state definite le metodologie per l'analisi e formalizzazione dei processi e per il dimensionamento delle risorse umane. Le metodologie sono state testate sul Servizio e saranno

utilizzate nelle attività di supporto all'organizzazione/riorganizzazione delle unità organizzative aziendali.

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 dell'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 dell'anno 2010 è proseguita l'attività di controllo e monitoraggio finalizzata al mantenimento degli standard di sicurezza già raggiunti nel precedente anno. A tal fine sono stati adottati tutti i provvedimenti necessari ad assicurare il più alto livello di sicurezza per ogni attività lavorativa di dipendenti e collaboratori. È stato attuato, inoltre, un insieme d'interventi formativi per una migliore diffusione di una cultura della sicurezza in ambito aziendale.

In particolare, nel corso dell'anno, sono stati effettuati i seguenti interventi:

- sono stati visitati 150 lavoratori nell'ambito delle attività di sorveglianza sanitaria;
- sono state modificate la procedura e la squadra di gestione delle emergenze per meglio corrispondere alle esigenze connesse alla tutela dei portatori di handicap, in caso di emergenza;
- è stata arricchita con nuova documentazione la cartella "Salute e sicurezza", sulla intranet aziendale, per la diffusione delle informazioni relative alla sicurezza;
- è stato completato il progetto di formazione obbligatoria dei lavoratori di Italia Lavoro che ha coinvolto 400 risorse;
- è stata messa a punto e poi messa a disposizione di tutti i lavoratori (dipendenti e collaboratori) sulla piattaforma aziendale una FAD aziendale, in materia di salute e sicurezza;
- sono stati redatti tutti i DUVRI richiesti (n. 20);
- sono stati effettuati 15 sopralluoghi tecnici presso le sedi territoriali, redatte le necessarie modifiche ed integrazioni dei Documenti di Valutazione dei Rischi e gestiti i relativi piani di interventi per gli adeguamenti migliorativi;
- sono stati effettuati 5 controlli per accertare la sicurezza dei lavoratori in telelavoro e posta in essere una ricognizione di tutti i telelavori attivi per la messa a norma degli stessi con la consegna delle prescritte dotazioni di sicurezza;
- è stato introdotto un controllo e monitoraggio degli infortuni, per analizzarne le cause e adottare i necessari provvedimenti correttivi; nel corso del 2010 si sono verificati 16 infortuni sul lavoro, di cui 14 in itinere e 2 cadute accidentali presso la sede di Roma;
- è stato elaborato un "modello di gestione integrata della sicurezza" al momento in attesa di approvazione ed implementazione.

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 2010 è stato dedicato alla negoziazione e sottoscrizione della parte normativa del CCAL IL "Accordo Quadro per il triennio 2009-2011" (la parte economica era stata negoziata e sottoscritta nel

2009; si ricorda che 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).

La materia normata è stata oggetto, in un secondo momento, di specifiche comunicazioni al personale dedicate alle modalità applicative.

Nel corso dell'anno sono stati sottoscritti accordi per l'utilizzo di personale in regime di somministrazione, per la regolamentazione dell'intervallo pranzo al venerdì e per l'integrazione dell'articolo 32 del CCAL (Gravidanza e puerperio).

Per quel che riguarda i collaboratori è stato stipulato un accordo che ha prorogato al 30 giugno 2011 la chiusura del bacino di prelazione e, contemporaneamente, ha permesso di aprire all'esterno le selezioni.

Certificazione del sistema di qualità aziendale

Il 21 aprile 2010 è stata 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 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, ha coinvolto 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.

Anche nel 2010 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. E' emersa, infatti, solo una raccomandazione 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 e ogni altra attività utile o necessaria per favorire lo sviluppo occupazionale nonché di servizi per le imprese e i cittadini".

Italia Lavoro ha deciso di proseguire il progetto legato alla certificazione del proprio sistema di gestione per la qualità. Infatti, nel 2011 inizierà il terzo ciclo triennale di certificazione. Nel 2011, quindi, l'azienda avrà la verifica propedeutica al rinnovo della certificazione e nel 2012 e 2013 le due visite annuali di sorveglianza.

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, e successivamente del preposto al controllo interno, nel modello organizzativo di Italia Lavoro.

Nel 2010 il processo di internal auditing è stato dedicato alle attività di operational auditing, compliance auditing e reporting auditing così come pianificato nel piano di audit. Particolare attenzione è stata rivolta al reporting audit: molte attività sono state concentrate sul testing del sistema di controllo interno e quindi sulla verifica delle procedure amministrativo contabili al fine di avere riscontri oggettivi sull'affidabilità del reporting finanziario della Società. Le attività di verifica sono state pianificate e realizzate per esigenze di natura informativa e di controllo in concomitanza al processo di formazione e chiusura del bilancio di esercizio, il cui progetto è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione della Società il 22 aprile 2010.

Nel 2010 la funzione Internal Audit ha effettuato 13 audit e due 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 2010 sono stati prodotti e diffusi 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 2010 e nei primi mesi del 2011 è proseguito l'impegno della società sul tema della responsabilità sociale. Il processo di sensibilizzazione che porta alla realizzazione del Bilancio Sociale, iniziato nel 2002, ha permesso a Italia Lavoro, in anticipo rispetto alle uscite degli ultimi anni, di approvare a maggio 2010 il Bilancio Sociale relativo al 2009.

Il Bilancio Sociale 2010 prevede, per quanto riguarda la quarta parte, di estendere la sperimentazione relativa al calcolo del valore sociale aggiunto a tutte le macro aree aziendali coinvolgendo nella

sperimentazione l'area Servizi per il Lavoro, l'area Occupazione e Sviluppo Economico e l'area Immigrazione e Mobilità Internazionale del Lavoro.

Nel corso degli ultimi quattro anni (2007, 2008, 2009 e 2010) sul versante dell'approccio metodologico alla CSR, si è avviata un'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 ampiamente consolidato il metodo di stima degli impatti economici applicato all'attività di reinserimento delle categorie svantaggiate del mercato del lavoro, è stata implementata l'attività di ricerca e sviluppo metodologico per l'individuazione di soluzioni che consentano di sviluppare un processo di valutazione dell'impatto economico, non solo riguardante l'attività di assistenza tecnica ai Centri per l'Impiego ma anche attraverso la valutazione degli intangible assets che caratterizzano altre performance sviluppate all'interno dei progetti aziendali che non coinvolgono direttamente i servizi per l'impiego ma altri soggetti accreditati.

Nel corso del 2011 Italia Lavoro S.p.A., insieme a importanti soggetti accreditati come le università, gli organismi di studio delle camere di commercio, ha avviato una riflessione sistematica sull'utilizzo dei metodi di valutazione e misurazione degli asset intangibili nelle imprese (profit e no profit).

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 ed ha licenziato, nel febbraio 2011 le procedure utili ai fini della sicurezza informatica.

ANDAMENTO DELLE SOCIETA' CONTROLLATE E PARTECIPATE

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

Il processo di acquisizione/costituzione delle società partecipate può essere rappresentato da una articolazione 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 delle 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 n. 4 società miste di cui n. 3 già cedute.

E' stata costituita n. 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.

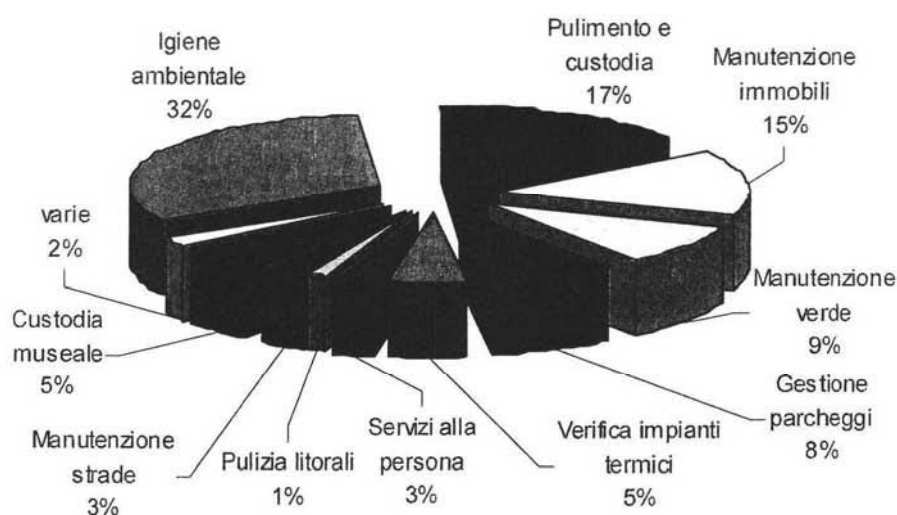
Le società per la gestione dei servizi pubblici locali hanno realizzato un consolidato di 13.895 unità occupate distribuite prevalentemente nel sud dell'Italia, ed in particolare: Campania (33,67%), Sicilia (29,31%), Lazio (19,63%) e Puglia (13%). In altre sei regioni - Abruzzo, Calabria, Veneto, Liguria, Sardegna e Molise - si distribuisce il rimanente 4,39%.

Tali valori comprendono tutte le partecipazioni in società cosiddette 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 d'investimento per addetto ed un forte peso del costo del lavoro sul volume di ricavi (fino all'80%).

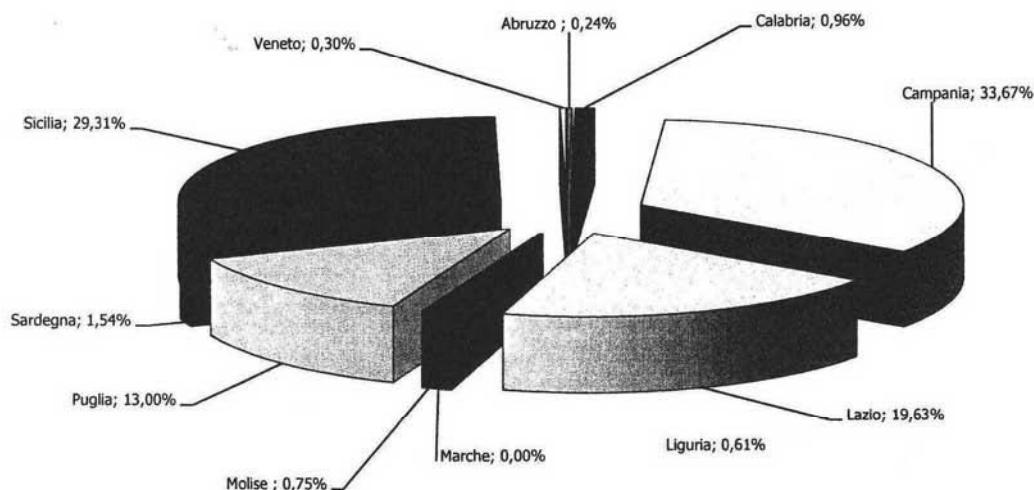
L'occupazione realizzata

Lo strumento occupazionale "società a totale partecipazione pubblica per la gestione di SPL" in oltre dieci anni di funzionamento ha stabilizzato 13.895 unità, di cui 8.245 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
31.12.2010
(13.895 unità complessive)**



E' facile notare come i valori più alti siano registrati in aree del centro-sud Italia, caratterizzate da un forte disagio sociale e occupazionale. Il dato occupazionale di 13.895 unità risulta essere diminuito di circa 86 unità rispetto al 31.12.09 in virtù dell'avvio del procedimento di mobilità ad opera di alcune società.

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.

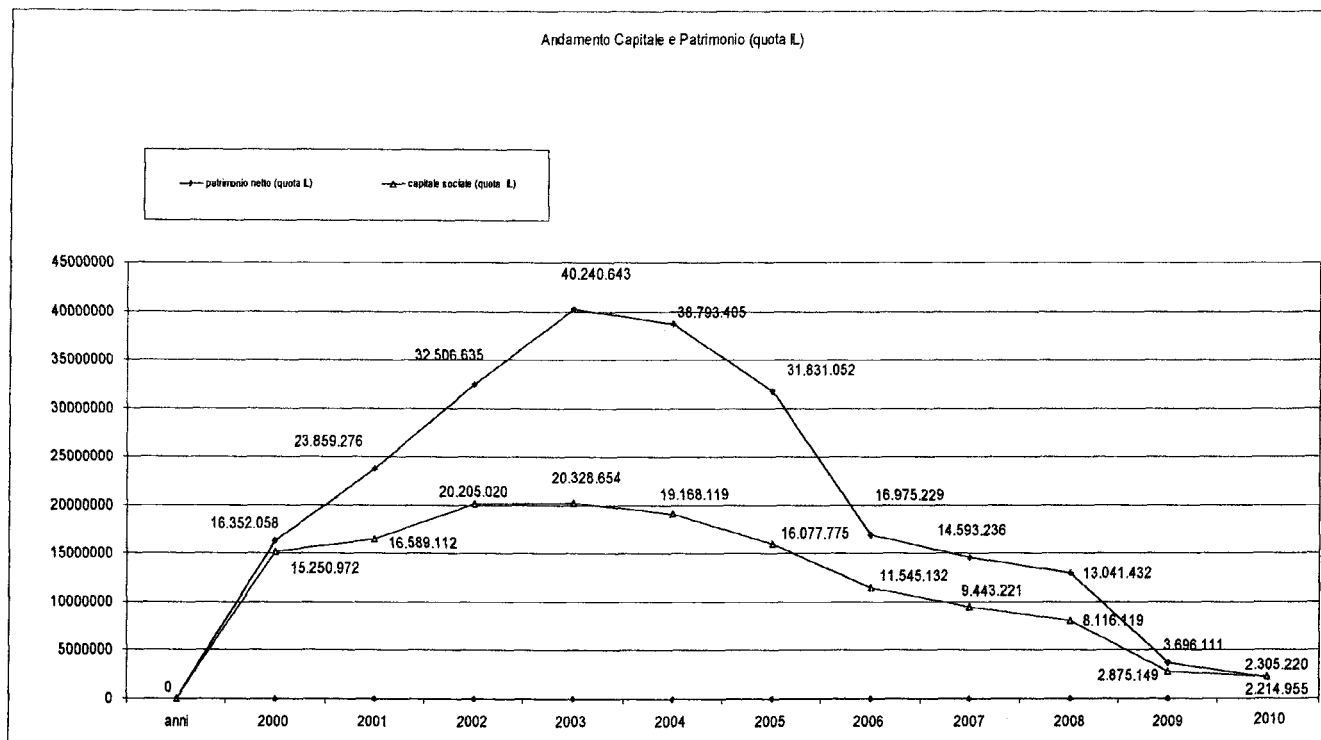
A seconda dei servizi erogati, l'investimento mediamente sostenuto da Italia Lavoro per la creazione di un posto di lavoro oscilla tra i 3.500 e gli 8.000 Euro.

I risultati economici e patrimoniali

A fronte di un capitale investito in partecipazioni azionarie di 2.305.220 euro, il valore del patrimonio netto (quota Italia Lavoro s.p.a.) stimato alla data del 31.12.2010 esprimeva un valore di 2.214.955 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 a carattere nazionale e regionale.



Per l'anno 2010 il valore del patrimonio netto riportato nel grafico rappresenta *la migliore stima*, avendo alla data di marzo 2010 Italia Lavoro S.p.A. ricevuto tre progetti di bilancio, Sial Servizi S.p.A., In.Sar. S.p.A. in liquidazione e Omniamedia S.c.p.a. in liquidazione.

Le dismissioni concluse

Alla data del 31.12.2010, il totale delle società cedute e/o liquidate è pari a n. 80, nell'ambito delle quali sono stati attivati 3 recessi. Si evidenzia che alla data del 31/12/2010 il capitale investito nelle società cedute ammonta a complessivi € 25.996.679,30 a fronte del quale il corrispettivo di cessione è pari ad € 36.925.316,75, evidenziando una plusvalenza pari a € 13.877.466,33. A tale valore deve aggiungersi l'importo dei dividendi distribuiti agli azionisti che per Italia Lavoro S.p.A. ammontano ad Euro 7.182.330,00.

Nel periodo 2010 sono state effettuate:

- n. 2 cessioni di società di gestione S.P.L. (servizi pubblici locali);
- n. 1 società è stata chiusa al termine del procedimento di liquidazione;
- n. 2 cessioni di società strumentali
- n. 3 recessi riguardanti le società Consorzio Promo, Biosphera e Sial Servizi.

In particolare, per l'esercizio 2010, si può osservare, dalla tabella seguente che si sono raggiunti i seguenti risultati:

- ✓ prezzo di cessione di 2 società S.P.L. per un valore pari ad euro 1.126.392,00
- ✓ liquidazione della quota di IL di 1 società S.P.L. per un valore pari ad euro 26.607,00