

Il controllo di gestione, inoltre, concorre ad assicurare l'attuazione della Procedura del ciclo di vita del progetto, supportando i Project Manager alla compilazione dei Project Management Plan, analizzando le bozze delle convenzioni e dei decreti e strutturando le attività di progetto in modo gerarchico (Work Breakdown Structure).

Controllo

L'attività consiste nell'elaborazione degli avanzamenti economici trimestrali gestionali e civilistici dei diversi Centri di responsabilità di Italia Lavoro, assicurando la redazione di report informativi periodici sulle variazioni/scostamenti verificatisi e individuando possibili azioni correttive, al fine di mantenere inalterato l'equilibrio economico e finanziario dei progetti.

Il Sistema di Controllo di Gestione supporta l'Alta Direzione elaborando gli avanzamenti economici trimestrali del costo e del valore della produzione aziendale e di conseguenza collabora alle attività di compilazione del bilancio civilistico e del bilancio sociale.

Il sistema informativo aziendale integrato SAP garantisce, per le sue funzionalità intrinseche, che i dati siano inseriti una sola volta ed aggiornati in tempo reale, in modo univoco ed uniforme.

Infine, il Sistema di Controllo di Gestione prevede la fase di rendicontazione dei progetti, coordina e gestisce tutta l'attività, elaborando la documentazione da presentare all'ente concedente, assistendo le società di revisione incaricate della verifica dei costi/spese di progetto e predisponendo i dati necessari per le verifiche di controllo sui progetti effettuate dalla funzione ispettiva del Ministero del lavoro.

20 - Il sistema di contabilità analitica

Italia Lavoro si è dotata di un Sistema di contabilità analitica per risolvere al meglio le necessità di tipo gestionale legate all'esistenza di una elaborata struttura organizzativa di cui la stessa si è dotata e che è articolata essenzialmente in tre livelli:

- livello dei Programmi / Progetti, che rappresentano le attività svolte da Italia Lavoro e che dal punto di vista contabile sono esplicate con la rilevazione dei costi diretti di progetto sostenuti per lo svolgimento delle attività dello stesso;
- livello degli Staff/Divisioni/Unità territoriali le cui attività poste in essere, a servizio dei progetti, danno origine ai costi indiretti che devono essere ripartiti fra tutti i Programmi/Progetti di Italia Lavoro, secondo le modalità indicate dalla funzione Controllo di Gestione;
- livello aziendale, è l'aggregazione dei due livelli precedenti, ed è costituito da tutti i costi diretti e indiretti aziendali.

I tre livelli sopra indicati costituiscono le cosiddette "destinazioni" sulle quali si rilevano in modo univoco, nell'ambito del sistema di contabilità analitica, le "nature" di costo e di ricavo ad esse riferite in modo da consentire l'analisi ed il controllo delle attività svolte sui singoli Progetti, sugli Staff, Divisioni e Unità territoriali.

Questa distinzione serve proprio a garantire che ciascun costo/ricavo sia ad esse imputato correttamente e non vi siano duplicazioni di attribuzione ed a maggiore tutela di ciò, dal 2001, Italia Lavoro si è dotata di un sistema informativo integrato di contabilità analitica denominato SAP R/3 all'avanguardia nel mercato informatico, il quale garantisce che l'inserimento univoco di un dato contabile nel data base sia a disposizione in tempo reale nei moduli gestionali che lo compongono (contabilità generale, contabilità analitica, acquisti, ecc).

Nell'ambito del Sistema informativo, infatti, tali "destinazioni" sono state identificate attraverso delle specifiche ed univoche anagrafiche costituite da:

- Work Breakdown Structure (WBS), che rappresenta la base operativa dei costi, delle date e dell'assegnazione del budget nell'ambito dei progetti; organizza i singoli elementi di un progetto all'interno di una struttura gerarchica; riflette la pianificazione della struttura e definisce le strutture relative all'organizzazione e al controlling del progetto.
- Centri di Costo, che rappresentano un sito ben definito di origine e/o destinazione di costi ed identificano gli Staff, le Divisioni e le Unità territoriali.

Mentre le anagrafiche costituite dalle Voci di costo rappresentano la natura dei costi e dei ricavi che vengono registrati sugli oggetti di destinazione sopra descritti..

Attraverso questi meccanismi, una volta rilevati e determinati i costi diretti di Progetto/Programma ed i costi indiretti di Staff/Divisioni/Unità territoriali, Italia Lavoro attraverso la sua funzione di Controllo di Gestione, ha stabilito i criteri di distribuzione dei costi indiretti a Progetto/Programma, che vengono indicati nelle note integrative dei bilanci e certificati dai diversi organi di controllo della società stessa, in accordo anche all'emanazione della legge n. 43 del 31 Marzo 2005, art.7 – terdecies, e della legge finanziaria 244/2007, con le quali, sono stati assegnati ad Italia Lavoro 10 milioni di euro per ciascuno degli anni 2005, 2006 e 2007 e 14 milioni per l'anno 2008 quale contributo agli oneri di funzionamento ed ai costi generali di struttura.

I dati relativi ai costi ed ai ricavi dei livelli organizzativi sopra citati sono rilevati in tre momenti fondamentali: la fase di *programmazione*, nella quale vengono definiti gli obiettivi e si programmano le risorse, le azioni e i tempi necessari per realizzarli (budget); la fase di *gestione*, nella quale vengono rilevati gli eventi al momento del loro manifestarsi; la fase di *controllo*, nella quale, con cadenze trimestrali, si verifica che la gestione sia svolta in modo tale da permettere il raggiungimento degli obiettivi trimestrali prefissati e le eventuali azioni correttive.

Il Sistema di contabilità analitica implementato da Italia Lavoro consente quindi di:

- monitorare costantemente dal punto di vista economico-finanziario i singoli progetti e quindi di produrre rendicontazioni economiche rispettanti i limiti del finanziamento approvato per la realizzazione delle attività progettuali;
- tradurre tutto ciò in una reportistica adeguata al supporto dell'alta Direzione.

Tale sistema è stato tracciato in un insieme di procedure relative ai principali processi aziendali e certificate secondo le norme ISO 9001:2000 denominato Sistema di Gestione per la Qualità.

21 - L'Internal Auditing

Il Consiglio di Amministrazione nella riunione del 22 novembre 2007 ha deliberato di istituire una funzione di Internal Auditing aziendale, collocata nello Staff Affari Generali, che, ferme restando le prerogative degli Organi di Controllo e delle deleghe conferite al Presidente e all'Amministratore Delegato dal Consiglio di Amministrazione ai sensi della legge e dello statuto, fornisca agli stessi adeguato supporto operativo sia ai fini delle attività ispettive e di controllo che per la predisposizione di verbali e di report. 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.

Il 29 novembre 2007 con Ordine di Servizio dell'Amministratore Delegato è stata quindi istituita la funzione di Internal Audit in Italia Lavoro e la responsabilità affidata, così come deliberato dal Consiglio di Amministrazione della Società, all'Area Affari Generali che assicurava già il presidio sul Sistema Qualità aziendale. Nella disposizione di servizio è indicata la responsabilità dell'Internal Audit con il compito 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, e valutare l'adeguatezza dei presidi aziendali esistenti assicurando, altresì, il necessario supporto atto a consentire la predisposizione di verbali e di report degli Organi di Controllo e degli Organi delegati.

Adeguamento alla legge 262/2005

Il Dirigente Preposto, a seguito della formale accettazione della carica, ha avviato un progetto di adeguamento alla l. n. 262/2005. Il progetto - coordinato da uno steering committee composto dal Dirigente Preposto, dai componenti della funzione Internal Auditing, dal coordinatore dello Staff Controllo di Gestione e dalla Coordinatrice dello Staff Amministrazione e Finanza - è stato attuato attraverso le seguenti fasi:

| Fasi del progetto | | Stato attuazione | Data rilascio |
|--|---|------------------|---------------------------|
| PREDISPOSIZIONE DEL REGOLAMENTO PER IL DIRIGENTE PREPOSTO | | effettuata | 26 marzo 2008 (C.d.A.) |
| ANALISI DEI PROCESSI ED INDIVIDUAZIONE DELLE AZIONI CORRETTIVE | 1. Analisi preliminare | effettuata | 28 febbraio 2008 |
| | 2. Gap analysis e individuazione delle remediation | effettuata | 30 aprile 2008 |
| | 3. Pubblicazione delle procedure "compliant" alla Legge 262/2005 | effettuata | 1 luglio 2008 |
| ATTESTAZIONE | | effettuata | 12 giugno 2008 |

Resta da svolgere l'attività di testing volta ad accertare che tutte le funzioni aziendali coinvolte eseguano correttamente i controlli chiave inseriti nelle procedure. L'attività sarà svolta dalla funzione di Internal Auditing, secondo il seguente schema:

| | | | |
|---------|------------------------|---------------|------------------|
| TESTING | 1. testing preliminare | da effettuare | 30 ottobre 2008 |
| | 2. test of controls | da effettuare | 31 dicembre 2008 |

Di seguito si riporta un maggior dettaglio informativo per ciascuna delle principali attività svolte dal Dirigente Preposto dalla sua nomina.

A) Regolamento del DP

Il Regolamento del Dirigente Preposto, approvato dal Consiglio di Amministrazione nella riunione del 26 marzo u.s., definisce requisiti, poteri e mezzi del D.P., ne disciplina le attività ed individua compiti e responsabilità dei soggetti coinvolti nelle attività di verifica. Le funzioni attribuite al Dirigente Preposto riguardano, sostanzialmente, la predisposizione di adeguate procedure amministrative e contabili, la verifica dell'applicazione delle stesse ed il rilascio delle attestazioni previste dalla legge.

B) Analisi dei processi ed individuazione delle azioni correttive

Nel rispetto delle priorità individuate dallo Steering Committee, sono stati analizzati tutti i processi amministrativo contabili di Italia Lavoro ed i controlli previsti nelle relative procedure

aziendali al fine di identificare i *gap* del disegno dei controlli rispetto a quanto richiesto dalle normative di riferimento. In particolare, i processi sono stati analizzati tramite lo strumento della Risk and Control Matrix, nelle quali sono stati identificati tutti i controlli che garantiscono un efficace sistema di controllo interno e codificati i c.d. controlli chiave (key control), intesi come quelli la cui mancanza comporterebbe un'elevata probabilità di errori materiali nella valutazione delle poste di bilancio. Tutti i processi sono stati, infine, proceduralizzati. Questo è l'elenco delle procedure (alcune revisionate, altre elaborate ex novo) rilasciate alla chiusura del Progetto:

| Processo | Procedura |
|---|-----------------------------------|
| Pianificazione e Gestione delle Risorse Umane | Amministrazione del personale |
| Gestione dei cicli amministrativi | Gestione della Tesoreria |
| | Gestione della piccola cassa |
| | Imposte e Tasse |
| | Formazione e Chiusura Bilancio |
| Ciclo Passivo | Acquisto beni e servizi |
| | Gestione fatturazione e pagamenti |
| Ciclo di vita del progetto | Gestione Progetti |
| Partecipazioni | Gestione Partecipazioni |

Le procedure sono state redatte:

- in ossequio ai principi di controllo definiti nel Modello di organizzazione, gestione e controllo adottato dalla Società ai sensi del d. lgs. n. 231/2001 con lo scopo di prevenire ed impedire i reati previsti dal decreto stesso;
- in linea con quanto previsto dall'art. 154 bis, comma 3, della l.n. 262/2005 al fine di organizzare le attività operative e i controlli chiave posti a presidio del rischio di mancata attendibilità dell'informativa finanziaria fornita all'esterno;
- in maniera conforme ai requisiti previsti dalla norma UNI EN ISO 9001:2000 per assicurare l'efficacia e l'efficienza dei processi aziendali e dei servizi erogati.

C) Attestazione

Ai fini di supportare l'attestazione del Dirigente Preposto ed dell'Organo Amministrativo Delegato di cui all'art. 154 bis, comma 5:

1. sono stati chiesti "affidavit" interni ai responsabili aziendali, relativamente ai processi gestiti nell'ambito delle rispettive responsabilità; i responsabili hanno rilasciato gli affidavit attestando la corretta applicazione delle procedure amministrativo contabili e/o delle prassi operative esistenti, garantendo al contempo l'attendibilità e la veridicità delle informazioni confluite nel processo di formazione del bilancio di esercizio e del bilancio consolidato al 31/12/2007;
2. sono state chieste le attestazioni sull'adeguatezza e sull'effettiva applicazione delle procedure amministrativo contabili per la formazione del Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2007, alle società controllate di Italia Lavoro s.p.a. che rientrano nel perimetro di consolidamento: Ales s.p.a., Insar s.p.a., Lab Italia s.r.l.

Con atto del 12 giugno 2008, l'Amministratore Delegato ed il Dirigente Preposto di Italia Lavoro, relativamente all'esercizio 2007 hanno attestato che:

1. le procedure amministrativo – contabili e le prassi operative consolidate al 31 dicembre 2007 garantiscono l'affidabilità del processo di formazione del bilancio d'esercizio e del bilancio consolidato 2007 e delle relative relazioni sulla gestione;
2. il bilancio d'esercizio e il bilancio consolidato al 31 dicembre 2007 di Italia Lavoro sono idonei a fornire una rappresentazione chiara, veritiera e corretta della situazione patrimoniale, economica e finanziaria di Italia Lavoro e dell'insieme delle imprese incluse nell'area di consolidamento.

D) Testing

La funzione di Internal Auditing svolgerà una prima attività di testing preliminare che consisterà in una verifica generale della coerenza del sistema di controllo interno al fine di evidenziare le macrocriticità del sistema complessivo dei protocolli e degli strumenti di controllo messi in campo. Una volta entrato a regime il modello saranno pianificati una serie di audit periodici finalizzati a "testare" non solo il rispetto formale delle procedure amministrativo contabili che portano alla formazione del bilancio della Società o dei report periodici di natura finanziaria e economica, ma anche i controlli chiave del processo, individuati nelle risk and control matrix definite nelle fasi precedenti.

22 - Il controllo "qualità"

Nel marzo 2001 il Consiglio di Amministrazione ha deliberato di certificare la Società alla norma ISO 9001: 2000.

Nel novembre 2001 l'Alta Direzione decise di avviare un Progetto Qualità interno con l'obiettivo di integrare le attività inerenti la gestione della qualità aziendale con tutti i principali progetti interni di miglioramento del piano di cambiamento organizzativo-gestionale (ciclo di vita del progetto, controllo di gestione, acquisto e implementazione di un Sistema Informativo aziendale integrato ERP, progettare e realizzare un modello di gestione delle risorse umane e di bilancio sociale, etc.).

Nel 2002 e 2003 la Società ha deciso di aspettare il completamento e la messa a regime del piano di cambiamento organizzativo e gestionale.

Nel 2004 è stata definita la mappa dei principali processi ed è stato completato il piano delle procedure con l'emissione di quella più importante che ha definito le responsabilità e le modalità operative del principale processo produttivo aziendale legato alla gestione progetti.

Il 2005 è l'anno in cui il Sistema di Gestione della Qualità di Italia Lavoro può considerarsi entrato a regime.

La Società ha ritenuto che il momento più opportuno per certificare il Sistema, complesso e particolare come quello di Italia Lavoro, dovesse coincidere con la conclusione e, soprattutto, il consolidamento del processo di profondo cambiamento organizzativo iniziato nel 2001 dovuto fondamentalmente:

- al passaggio da un'organizzazione funzionale a un'organizzazione per processi coerente con gli orientamenti di progettazione organizzativa adottati dall'Azienda ed ispirata ai principi di efficacia ed efficienza, di responsabilizzazione sui risultati finali e di coinvolgimento e partecipazione delle risorse;
- all'introduzione e la messa a regime di un sistema informativo integrato SAP, appartenente alla famiglia degli ERP (Enterprise Resource Planning) che può rispondere alle molteplici esigenze informative di Italia Lavoro;
- all'elaborazione di un coerente flusso procedurale che consenta di gestire tutti i processi più importanti sia produttivi che di supporto.

Nel corso dei primi mesi del 2005 sono state organizzate e tenute giornate formative per i dirigenti, i quadri e gli impiegati.

L'8 e il 9 febbraio 2005 presso la sede sociale si è tenuto un audit interno da parte di un auditor esterno per verificare l'adeguatezza del Sistema di Gestione per la Qualità di Italia Lavoro alla norma UNI EN ISO 9001:2000 e verificare l'efficacia dell'attuazione e l'aggiornamento del Sistema stesso prima della verifica ispettiva dell'Organismo di Certificazione.

L'audit aziendale è stato un valido e necessario strumento di supporto perché ha permesso di evidenziare i punti di forza e i punti critici dell'organizzazione fornendo indicazioni utili per la

valutazione delle conseguenti azioni correttive da mettere in atto in questa fase di certificazione del Sistema Qualità.

Alla fine di marzo sono state effettuate dall'Area Sistema Qualità 4 audit sulle unità territoriali (Piemonte, Toscana, Campania, Sicilia) che sarebbero state poi oggetto di verifica da parte dell'Organismo di Certificazione.

Dal 4 al 7 aprile 2005 l'UNITER, organismo di certificazione accreditato dal SINCERT (Ente di Accreditamento degli Organismi di Certificazione e Ispezione) con sede a Roma ha condotto la visita ispettiva finalizzata al conseguimento della certificazione alla norma UNI EN ISO 9001:2000.

La verifica è stata pianificata e condotta in maniera tale da verificare 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.

Nel corso della verifica sono stati valutati sia i *processi diretti o produttivi*, ossia i processi primari direttamente connessi all'erogazione del servizio (la gestione dei progetti e la gestione delle partecipazioni) e i *processi di supporto o di servizio*, direttamente o indirettamente correlati alla qualità del prodotto ma non connessi direttamente all'erogazione del servizio, ancorché di necessario supporto ai processi diretti (governo, gestione e controllo, gestione della qualità, gestione degli organi societari, bilancio sociale, gestione degli affari legali, controllo di gestione, pianificazione e gestione risorse umane, monitoraggio e valutazione approvvigionamenti, sviluppo e gestione sistemi informativi).

La certificazione alla norma ISO è stata concessa nel corso della riunione del Comitato di certificazione dell'UNITER che si è tenuta il 20 aprile, sulla base del rapporto di valutazione redatto dal responsabile del gruppo di verifica ispettiva. L'UNITER ha, infatti, valutato il Sistema di Gestione per la Qualità di Italia Lavoro S.p.A. sostanzialmente conforme ai requisiti della norma ISO, esprimendo "un giudizio generale estremamente positivo sullo stato dell'Organizzazione, sul grado di applicazione del Sistema, sul livello di motivazione e coinvolgimento della struttura, sull'interpretazione costruttiva del Sistema e sulla volontà espressa di miglioramento dei processi e degli strumenti di controllo."

Nel corso degli anni successivi, Italia Lavoro s.p.a. ha sempre superato le verifiche svolte regolarmente dall'ente certificatore UNITER.

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Il consolidamento della giurisprudenza comunitaria – alla quale si è tempestivamente adeguata quella nazionale – sul concetto di “controllo analogo”, in presenza del quale risulta legittimo l’affidamento diretto di progetti al di fuori della procedura ad evidenza pubblica in deroga al principio della libera concorrenza, ha definitivamente eliminato ogni dubbio sulla natura e sul ruolo di Italia Lavoro S.p.A. che aveva accompagnato la sua evoluzione strutturale e funzionale fra i soggetti operanti nell’ambito delle politiche attive del lavoro e condizionato l’affidamento di interventi nello specifico settore.

Il riconoscimento della sua natura di Ente strumentale, avvenuto con la l.n. 448/2001, art. 30, rafforzato dalla pronuncia della Corte costituzionale (sentenza n.363/2003), e la conseguente attribuzione di correlata missione statutaria (“attività di supporto al Ministero del lavoro per la promozione e gestione di azioni nel campo delle politiche del lavoro, dell’occupazione, dell’assistenza tecnica ai servizi per l’impiego, della tutela dei lavoratori e delle politiche sociali e previdenziali”), configura oggi Italia Lavoro come soggetto giuridico di riferimento primario del Ministero del lavoro nella progettazione e attuazione di azioni idonee a sostenere la politica nazionale di crescita dell’occupazione.

La necessità di fissare - in coerenza con i requisiti soggettivi costitutivi del c.d. controllo analogo e della conseguente legittimità dell’ *in house providing* – regole precise di interazione fra l’Amministrazione e Italia Lavoro, mediante l’emanazione di Linee guida ministeriali (direttiva 21.03.2007 e D.P.C.M. 23.11.2008), la sottoscrizione di una specifica Convenzione-quadro (20.12.2008) e le pregnanti modalità di intervento del Ministero del lavoro nell’attività decisoria e di controllo (d.m. 17.03.2008) hanno fatto superare anche le problematiche legate all’operatività della *governance* e alla confusione dei rispettivi ruoli.

Infatti, come la Corte dei conti ha avuto modo di sottolineare anche in una recente relazione speciale (è quella più volte citata nel testo, approvata con deliberazione n.17/2008 della Sezione centrale di controllo sulla gestione delle amministrazioni dello Stato), è mancata nel rapporto fra il Ministero vigilante ed Italia Lavoro un’efficace attività di pianificazione degli interventi (ed, in particolare, un univoco orientamento finalistico di azione fra le Direzioni competenti del Ministero) alla quale accompagnare una programmazione progettuale capace di concretizzare un “sistema” di respiro nazionale nella finalizzazione della creazione di posti di lavoro e/o di preparazione all’entrata o al rientro nel mercato del lavoro.

Si è assistito, invece, ad una distorsione dei ruoli fra Ministero e Italia Lavoro – efficacemente definita dalla Corte di “programmazione invertita” – in cui l’Ente strumentale (Italia Lavoro) ha svolto il ruolo di decisore dei programmi e non di esecutore degli stessi, relegando l’attività del Ministero a quella di adesione a interventi programmati dall’Ente al quale avrebbe dovuto “imporli” e senza neppure valutarne i risultati con adeguati parametri.

La confusione dei ruoli non va, pertanto, imputata ai vertici di Italia Lavoro i quali, anzi, hanno saputo supplire all'assenza di direttive ministeriali coerenti con la missione istituzionale della Società con indubitabile competenza, pur nelle difficoltà prodotte proprio dall'assenza di regole condivise per gli interventi di politica attiva del lavoro promossa in sede nazionale, dalla spesso problematica cooperazione con le Autorità territoriali e dalla discontinuità operativa delle strutture ministeriali che hanno interloquito con la Società.

E' certo, comunque, che una seria programmazione degli interventi non potrà prescindere dalla previsione del raggiungimento di risultati qualitativi e quantitativi prefigurati nell'ambito di una più ampia azione nazionale di politica attiva del lavoro. E', quindi, correlativamente opportuno introdurre un sistema di monitoraggio e di valutazione dei risultati che non dia solo conto del valore aggiunto realizzato con l'attuazione dello specifico progetto, ma che sia anche in grado di indirizzare le future scelte progettuali in senso migliorativo delle politiche nazionali avvicinando l'offerta di lavoro all'effettiva richiesta del mondo produttivo.

Esigenza, peraltro, condivisa dalla stessa Società che, di recente, ha intrapreso l'elaborazione di nuovi e più stringenti parametri valutativi avviando in tal senso una collaborazione con l'Isfol, già operativa su alcuni progetti (PON-servizi e progetto PARI).

I risultati finora raggiunti da Italia Lavoro sono stati comunque significativi, specialmente nell'ultimo quinquennio, e sono connessi alla realizzazione di iniziative a sostegno della qualificazione dei servizi per il lavoro e delle politiche attive rivolte ai lavoratori, con particolare riferimento ai lavoratori a rischio di esclusione dal mercato del lavoro; all'assistenza tecnica e alla qualificazione dei servizi del lavoro rivolta agli attori pubblici e privati; alla predisposizione, realizzazione e trasferimento di *assets* tecnologici per l'implementazione di politiche attive ed il rafforzamento del mercato del lavoro.

L'organizzazione societaria, contrassegnata da una struttura centrale e da 16 Unità regionali, è in grado di operare sull'intero territorio nazionale individuando i bisogni occupazionali delle varie realtà del tessuto sociale del Paese e cercandone il soddisfacimento con il loro inserimento nelle strategie progettuali delle specifiche Aree di intervento (*welfare to work, istruzione e lavoro, mobilità del lavoro, reinserimento degli immigrati, lavoro e inclusione sociale, mobilità internazionale dei lavoratori e lavoro irregolare*).

L'azione di Italia Lavoro è sostenuta, inoltre, da personale specializzato, prevalentemente legato da un rapporto di lavoro "flessibile" (contratto a progetto) strettamente correlato alla vita del singolo progetto, che ha fatto acquisire alla Società un alto livello di *know how*.

La struttura societaria, impernata su una *governance* costituita da un Consiglio di Amministrazione composto da tre soli membri (Presidente con funzioni anche di Amministratore Delegato e altri due Consiglieri), in applicazione dell'art.3, comma 12 della l.n. 448/2007 (legge

finanziaria 2008), coadiuvata da una figura dirigenziale con funzioni di Coordinatore di gestione e da un organico di 356 unità di personale a tempo indeterminato, è certamente adeguata alle necessità funzionali dell'Azienda.

Il sistema dei controlli garantisce la dovuta affidabilità. Esso si articola in controlli amministrativo-contabili sui singoli progetti, rispondenti a specifiche norme comunitarie e nazionali spesso concorrenti e concomitanti, e interni sulla organizzazione ed operatività societaria. Questi ultimi si avvalgono dei tradizionali controlli di gestione e di contabilità analitica, ai quali si sono aggiunti nel corso del 2007 l'*internal auditing* e nel 2008 la completa "rivisitazione" delle procedure negoziali, nonché del già collaudato "controllo di qualità" e della redazione di un Bilancio sociale i cui risultati, in termini di sviluppo metodologico, sono ritenuti di primario livello dalle massime organizzazioni internazionali in materia.

Il Collegio Sindacale, da parte sua, ha esercitato una costante attività di controllo con frequenti riunioni e audizioni dei dirigenti preposti alle funzioni aziendali, accompagnando con puntuali valutazioni di conformità legale le modifiche statutarie intervenute e ogni altro aspetto evolutivo delle strutture societarie e dei poteri ad esse riferibili che avessero un collegamento con il rispetto del diritto societario e dell'oggetto sociale. Particolarmente intenso è stato il controllo di legittimità del Collegio in materia di partecipazioni societarie e delle procedure negoziali interne, nonché quello sulla corretta azione amministrativa in stretta collaborazione con il Dirigente Preposto, l'*Internal Auditing*, l'Ufficio Legale e il Magistrato delegato della Corte dei conti.

I risultati economico-finanziari del Gruppo risentono necessariamente dalla situazione che Italia Lavoro ha ereditato dalla Itainvest S.p.A. in ragione della cessione del ramo d'azienda operato nel 1997. Tale ramo comprendeva una serie di partecipazioni societarie e di sopravvenienze passive che Italia Lavoro ha dovuto gestire anche tramite l'appostazione in bilancio di accantonamenti finanziari. Rispetto, poi, alle gestione dei progetti, Italia Lavoro opera a costi reali, in base ai sistemi di rendicontazione pubblica che non consentono il raggiungimento di utili di esercizio. La mancanza di un utile di esercizio non è accompagnata da una prospettiva di reversibilità positiva dei risultati di conto economico, causa la partecipazione di Italia Lavoro in società controllate o collegate prive di aspettative aziendali di crescita sul mercato.

Ciò impone – come del resto previsto dalla legge istitutiva n.95/1995 e ribadito dagli stessi vertici societari – una decisa accelerazione delle dismissioni delle partecipazioni, accelerazione che è già stata avviata dal *management* di Italia Lavoro ma che incontra difficoltà attuative per l'operatività di patti parasociali che non sempre – o perlomeno non sempre con la dovuta tempestività – vengono rispettati dai soggetti obbligati, in particolare dagli Enti territoriali (Regioni e Comuni) titolari di quote maggioritarie nelle società miste. Questi ultimi a loro volta "frenati" o da situazioni di bilancio che non consentono l'acquisizione della partecipazione al capitale sociale di Italia Lavoro senza incidere nel loro equilibrio economico-finanziario o da vincoli "ambientali", cioè

da "pressioni socio-politiche" che impediscono, in alcuni casi, di assumere decisioni impopolari anche in fattispecie in cui risulta antieconomica la continuità aziendale.

I risultati di bilancio di Italia Lavoro, così come quelli del consolidato, non garantiscono prospettive di equilibrio economico-finanziario di lungo periodo. Se, infatti, si analizzano i risultati del conto economico (ed, in particolare, il margine operativo) non si può non constatare che il valore della produzione è strettamente legato alla "variabile aleatoria" dell'entità dei progetti assegnati alla gestione di Italia Lavoro e come i costi (superiori ai ricavi) necessitino del costante apporto suppletivo del contributo statale. Costi che subirebbero una decisa impennata se le unità di personale utilizzate non rispondessero a criteri di flessibilità del rapporto e di stretta proporzionalità con il numero e la natura dei progetti commissionati.

Anche se è auspicabile per il futuro la trasformazione o comunque la riduzione dei rapporti di lavoro a tempo determinato, si deve sottolineare l'equilibrio della politica del personale finora seguita dai vertici aziendali anche riguardo alla decisione di favorire l'esodo di unità dirigenziali il cui numero sembra sovrabbondante rispetto alle esigenze funzionali dell'attuale struttura di Italia Lavoro.

Nata dallo scorporo delle politiche del lavoro di competenza della Gepi S.p.A. con il preciso compito di reimmettere nel mercato del lavoro i lavoratori "svantaggiati", Italia Lavoro S.p.A. ha trasformato il proprio ruolo di "società ad esaurimento" in quello assolutamente centrale di Ente strumentale del Ministero del lavoro, "cerniera" fra il Governo e le Autonomie locali nell'attuazione delle politiche attive del lavoro, con particolare riguardo ai servizi d'informazione, di riqualificazione mirata ai reali sbocchi di impiego e di assistenza alla mobilità geografica.

Per conservare e sviluppare tale ruolo in una prospettiva di sempre più stretta collaborazione fra entità politiche, amministrative e imprenditoriali nell'applicazione di azioni di sistema che garantiscano la coerenza dell'azione complessiva diretta alla creazione di occupazione e al miglioramento dell'occupabilità, è necessario che l'Esecutivo - ed in particolare il Ministero del lavoro - potenzi e valorizzi il ruolo di Italia Lavoro attraverso una attenta e lungimirante programmazione degli interventi coerente con politiche nazionali finalizzate ad affrontare, e possibilmente superare, i problemi di un mercato del lavoro in cui l'introduzione normativa di forme flessibili del rapporto lavorativo non sembra da sola sufficiente a ridurre il divario fra domanda e offerta di lavoro che incide fortemente sui livelli occupazionali del nostro Paese.

Sotto questo profilo, è da accogliere favorevolmente la prospettiva - contenuta in un disegno di legge delega (n.1441 - quater) presentato alla Camera il 2 luglio del corrente anno - di una trasformazione di Italia Lavoro S.p.A. in Ente pubblico economico, con più precisa ridefinizione legislativa delle funzioni pubbliche assegnate e del rapporto di vigilanza del Ministero del lavoro.



PAGINA BIANCA