

- La cooperazione istituzionale tra Stato e Regioni in materia di politiche attive del lavoro è migliorata, e non presenta le caratteristiche di conflittualità della prima parte degli anni 2000.
- I contenuti della programmazione PON e POR si stanno decisamente allineando sugli indirizzi U.E. con una particolare accentuazione riguardo il tema degli standards dei servizi per l'impiego, delle politiche di Workfare e di quelle rivolte alle persone. Fattori che contribuiscono a creare le condizioni per un rilancio delle azioni di sistema su base nazionale.
- La Direttiva del Ministro del Lavoro del 23 marzo 2007 verso le Direzioni ministeriali sulle attività da conferire a Italia Lavoro S.p.A. offre un quadro di riferimento coerente unitario per l'evoluzione degli affidamenti.
- Il ruolo di Italia Lavoro S.p.A., pur con le problematiche che verranno richiamate nell'ambito delle criticità, si è ulteriormente consolidato, soprattutto nelle reti di cooperazione istituzionale, quale soggetto promotore di presidi di politiche attive del lavoro nazionali.
- Il tema della qualificazione degli operatori pubblici e privati e della loro cooperazione nell'ambito delle politiche attive comincia a fuoriuscire dagli schemi di contrapposizione che avevano caratterizzato gli anni precedenti.

Criticità Esterne

- Nonostante l'evoluzione del quadro legislativo, le politiche attive e le tutele nel mercato del lavoro continuano ad avere un ruolo marginale nelle politiche del lavoro con un basso protagonismo delle Parti sociali in materia.
- La *governance* degli interventi nazionali ed i livelli di cooperazione nazionale tra Stato, Regioni e Province è ancora frammentaria ed a geometria variabile per i singoli ambiti di intervento. In generale produce

forti rallentamenti per il decollo delle attività. In particolare rende impraticabili allo stato attuale le azioni di sistema nell'area degli interventi rivolti all'immigrazione.

- Gli effetti della divisione in due Ministeri dell'ex Ministero del Lavoro hanno prodotto ritardi nella riproduzione degli affidamenti verso Italia Lavoro S.p.A.
- La problematica della legittimità degli affidamenti in house verso Italia Lavoro S.p.A. contestata dalla U.E. produce incertezze e ritardi soprattutto per gli affidamenti F.S.E., PON. Inoltre permane l'impossibilità di accedere ai finanziamenti POR che avranno un ruolo ancora maggiore negli anni futuri.
- La presenza dei servizi pubblici per l'impiego nel territorio continua a presentare problemi di qualità operativa che si riflettono sui progetti avviati. Anche le problematiche relative alla stabilità operativa dei servizi presentano rilevanti problemi di continuità del personale.
- Rimangono le carenze di posizionamento e di presenza delle Agenzie italiane nel mercato degli affidamenti U.E. con effetti sulla qualità delle relazioni in i partner europei e nell'accesso alle risorse derivanti dai bandi europei.

Opportunità Interne

- Il profilo qualitativo e quantitativo delle attività è stato notevolmente ampliato, è migliorata la qualità della progettazione, delle metodologie di intervento e delle tecnologie di supporto.
- E' stata ulteriormente rafforzata l'azione di supporto alla *governance* istituzionale di alcuni programmi.

- La cooperazione tra attori istituzionali ed operatori nell'ambito degli interventi ha rafforzato le caratteristiche dei programmi di *Workfare*.
- Il lavoro svolto sulle metodologie di erogazione dei servizi è in grado di supportare con tecnologie applicate e strumenti di gestione la diffusione degli standard di servizio sul territorio e nell'ambito dei programmi. Le piattaforme per i servizi, la FAD, documentali e statistiche sono in grado di supportare i programmi di Italia Lavoro S.p.A. quanto di offrire servizi accessibili a terzi.
- La qualità media delle risorse umane è in forte crescita ed i programmi formativi in corso sono finalizzati ad un'ulteriore evoluzione delle professionalità in coerenza con il profilo ed i contenuti dell'Assistenza Tecnica da sviluppare verso istituzioni, operatori, servizi e bacini.
- Per il monitoraggio e la valutazione è incorso un processo di integrazione con le attività dell'ISFOL.

Criticità Interne

- L'evoluzione del portafoglio presenta squilibri di tipo quantitativo (entità e temporalità dei finanziamenti) e qualitativo (frammentazione dei progetti, variabilità dei contenuti) tra le diverse aree. Ciò non consente ancora una programmazione compiuta delle attività nel loro insieme.
- Le incertezze operative collegate all'esigenza di definire gli affidamenti "in house", rischiano di riflettersi sulla capacità di riproduzione del portafoglio nel medio periodo e sulla continuità di alcuni servizi interni fondamentali per l'attività aziendale.

- Gli squilibri derivanti dalla struttura del portafoglio commesse si riflettono sulla programmazione delle risorse umane sia per le politiche di stabilizzazione che per quelle di crescita professionale.
- Il livello di integrazione con le iniziative e con partnership operative U.E. dei programmi e dei progetti necessita di evoluzioni significative.
- E' necessario migliorare sensibilmente il flusso di formazione ed utilizzo del knowledge aziendale.
- E' necessario, analogamente, d'intesa con le Direzioni ministeriali, migliorare le sinergie tra gli interventi che hanno come obiettivo il miglioramento dei servizi per l'impiego e quelli rivolti ai diversi target delle politiche attive anche al fine di organizzare azionalmente analoghe sinergie.
- Le procedure aziendali combinate con un aumento dei livelli di controllo societari ed amministrativi determinano effetti rilevanti sull'utilizzo delle risorse umane nei progetti e sulla tempistica delle attività.

Il compito di sviluppare interventi sui servizi per l'impiego, ovvero di caratterizzare le reti pubblico-privato, non viene assolto solo dall'Area incaricata ma è parte integrante anche degli interventi della altre Aree per i target obiettivo specifici.

Sarà l'evoluzione del modello organizzativo interno a garantire l'erogazione di supporti tecnologici e metodologici alle diverse aree per la specificità degli interventi, garantendo coerenza agli interventi, e sarà compito delle aree stesse fornire le specifiche per le personalizzazioni richieste dai singoli programmi/progetti.

E' opportuno sottolineare che l'evoluzione di progetti – programmi verso azioni di sistema non può essere conseguenza solo dell'evoluzione della progettazione delle attività societarie ma richiede una cooperazione tra l'azione istituzionale, in particolare delle Direzioni, l'adeguamento della progettazione e dei contenuti della attività, la

programmazione di risorse con un respiro di medio periodo. Condizioni che allo stato attuale sono solo parzialmente presenti nelle attività in corso.

EVOLUZIONE ORGANIZZATIVA e RISORSE UMANE

Evoluzione degli asset aziendali

La formazione del knowledge aziendale è avvenuta nel tempo soprattutto nell'ambito dei progetti. Ambito nel quale l'azienda ha sperimentato innovazioni e costruito nel tempo degli asset tecnologici e la professionalità delle risorse umane dedicate. Questo processo ha presentato anche problemi di diversa natura, soprattutto legate a una eccessiva verticalizzazione degli strumenti e delle conoscenze nell'ambito dei progetti derivanti sia dalla rigidità imposta dagli obiettivi dei singoli interventi che dalla frammentazione dei rapporti con le singole Direzioni ministeriali committenti.

Nonostante i limiti citati è possibile effettuare un salto di qualità nello sviluppo e nella gestione degli asset e dei servizi aziendali con l'obiettivo di:

- rafforzare l'uso sinergico delle piattaforme tecnologiche, considerato anche la progressiva integrazione degli sviluppi effettuati nella piattaforma del M.L.P.S. gestita presso la Direzione dell'Innovazione Tecnologica;
- consentire un più ampio utilizzo di questi strumenti nell'ambito di programmi sviluppati da Italia Lavoro S.p.A.;
- rendere disponibile l'accesso e l'usufrutto da parte di soggetti istituzionali e degli operatori di servizi.

La strumentazione disponibile è articolata su tre piattaforme:

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

Le piattaforme consentono di dotare l'erogazione dei servizi dei seguenti supporti:

- sistemi informativi dedicati ai vari target di intervento che, per lo specifico delle politiche attive del lavoro, vengono integrati con il sistema domanda-offerta secondo gli standard previsti dalla Borsa del Lavoro;
- adeguate risorse informative, anche a carattere multimediale, comprese la banche dati per la raccolta e la diffusione delle buone pratiche, di natura statistica e scientifica, compresi i rapporti di *benchmarking*;
- supporti alla comunicazione di carattere multimediale, portali dedicati, strumenti informativi, servizi verso la comunicazione esterna e per gli operatori della comunicazione;
- strumenti di supporto alla gestione di servizi di politica attiva del lavoro e per l'integrazione tra percorsi formativi e la domanda/l'inserimento al lavoro;
- strumenti di supporto alla gestione amministrativa dei processi;
- strumenti di monitoraggio e valutazione
- gestione di comunità virtuali e di network tra operatori dei servizi
- strumenti e contenuti a supporto della formazione degli operatori dei servizi.

La strumentazione ricordata è già declinata in alcuni modelli di servizio dedicati a diverse tipologie di intervento di servizi e politiche attive del lavoro, adattabili all'elaborazione in atto dei livelli essenziali di prestazione in materia di lavoro e formazione (LEP).

Nell'insieme costituiscono una buona base per l'erogazione di servizi nei programmi di politica nazionale ovvero per le azioni di sussidiarietà verso il territorio (Regioni-Province) e comunque per favorirne l'accesso a istituzioni e operatori.

Un approccio che aumenta le economie di scala degli investimenti, favorisce la crescita di un sistema di conoscenze condiviso, accelera il raggiungimento degli obiettivi di politica attiva del lavoro e soprattutto quelli relativi agli standard dei servizi per l'impiego e le politiche di workfare.

Si rende però necessario sottolineare l'esigenza di affrontare alcuni nodi nel rapporto tra Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale e Italia Lavoro S.p.A. relativi alla manutenzione e sviluppo di questi strumenti: la scelta di integrare lo sviluppo delle piattaforme gestionali di Italia Lavoro S.p.A. con quella più generale del Ministero richiede la strutturazione di un nodo nazionale per la Borsa Lavoro e per il supporto ai programmi di sviluppo delle politiche attive. Questo è necessario per integrare informazioni e servizi con gli Enti previdenziali, per fornire servizi integrati alle istituzioni ed agli operatori nel territorio, ma anche per assicurare continuità alle attività in corso di Italia Lavoro S.p.A.

Allo stato attuale c'è incertezza sulle scelte e sulle risorse finanziarie disponibili: la manutenzione e lo sviluppo della piattaforma e dei contenuti richiede una migliore definizione dei finanziamenti, nel rapporto tra risorse da destinare alle tecnologie e quelle verso i servizi applicati, e dei ruoli relativi alla definizione, alla manutenzione ed allo sviluppo delle tecnologie rispetto a quello della definizione dei servizi e dei contenuti. Questo investe non solo i rapporti tra Direzione dell'Innovazione Tecnologica e Italia Lavoro S.p.A. ma anche il coinvolgimento delle Direzioni

ministeriali committenti dei diversi programmi affidati alla Società nell'ambito dei quali si individuano obiettivi e caratteristiche dei servizi .

Evoluzione Organizzativa

Per supportare adeguatamente lo sviluppo delle attività aziendali fin qui descritte, si rende opportuno guidare una evoluzione del modello organizzativo di IL in una direzione che – fatta salva la capacità di conseguire gli obiettivi con l'organizzazione a progetti – possa garantirne una maggiore coerenza riguardo gli obiettivi strategici e le ricadute territoriali dell'attività e che definisca meglio i servizi e le professionalità necessarie a migliorare l'efficacia delle azioni da realizzare. In particolare, tale evoluzione organizzativa è resa opportuna per tre motivi:

- la necessità di perfezionare e specializzare i profili delle attività in modo coerente con il ruolo di Agenzia strumentale nazionale evidenziato nelle azioni di sistema;
- la necessità di consolidare e rendere maggiormente fruibile il *knowledge* interno soprattutto verso i programmi;
- l'esigenza di integrare la programmazione degli interventi nel territorio con quella delle Regioni ai fini di massimizzare l'efficacia e l'efficienza delle azioni nazionali.

A tal fine, oltre ad intervenire sulla qualificazione delle risorse umane, sia apporteranno dei miglioramenti alle tre dimensioni organizzative che caratterizzano l'operatività di Italia Lavoro:

- **i progetti** con i quali si erogano i servizi e si sviluppano gli interventi verso l'esterno;
- **le unità territoriali** con le quali si eroga il supporto territoriale verso i progetti;

- le **staff/divisioni** attraverso le quali si eroga il supporto specialistico verso i progetti e l'attività aziendale nel suo complesso.

Per quanto riguarda la dimensione progettuale, si introdurrà un livello di responsabilità intermedio tra il vertice aziendale e i progetti che fanno riferimento ad uno stesso obiettivo strategico (**Aree d'intervento**) in coerenza con quanto illustrato nel precedente paragrafo. Analogo livello di responsabilità sarà introdotto sulle unità territoriali (**Aree territoriali**) in funzione dell'esigenza già descritta di garantire una migliore integrazione, con le Regioni, della programmazione degli interventi nel territorio. Per quanto riguarda la dimensione staff/divisioni, si definiranno in modo più strutturato alcuni servizi e supporti interni che si ritengono fondamentali al fine di migliorare la qualità complessiva degli interventi.

Le Aree d'Intervento

La costituzione delle Aree d'intervento ha l'obiettivo di assicurare la coerenza delle azioni, svolte tramite i progetti, verso gli obiettivi strategici della società e, cioè, 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 intese come modello ottimale di sviluppo di politiche attive del lavoro aventi rilievo nazionale. Le responsabilità delle Aree d'intervento, in sintesi, sono le seguenti:

- redigere un piano di medio periodo (3 anni) per raggiungimento degli obiettivi strategici integrandosi con i piani territoriali in collaborazione con le Aree territoriali. Ne verificano ed aggiornano l'attuazione nell'ambito dello sviluppo dei programmi e dei progetti che concorrono alla realizzazione degli obiettivi;
- curare le relazioni istituzionali e il cd "marketing operativo" ai fini della realizzazione del piano di cui sopra;

- gestire il processo di progettazione dei singoli interventi avvalendosi dei supporti professionali interni;
- supportare i team dei progetti nel relazionarsi con gli stakeholder esterni, istituzionali ed operativi;
- supportare il monitoraggio in itinere e la valutazione finale dei risultati di progetto al fine di verificarne la coerenza con gli obiettivi dell'area e con le ricadute previste sui territori;
- supportare lo staff RU nella gestione e nella crescita professionale delle risorse impegnate sugli interventi dell'area;
- relazionarsi con i responsabili di area territoriale al fine di perseguire la migliore integrazione possibile sulle relazioni istituzionali, le progettazioni degli interventi e di area, le azioni e risultati;
- rapportarsi alla Divisione Tecnologie (IT&M) e agli staff aziendali per le tutti i servizi interni da erogare formulando le richieste specifiche di intervento e di prestazione sulla base delle procedure aziendali;
- assicurare, in generale, il presidio su tutti gli aspetti critici per raggiungimento degli obiettivi strategici relazionandosi, a tal fine, con il vertice aziendale.

Tutti i progetti saranno riferiti ad all'area d'intervento alla quale sono strumentali.

Le Aree Territoriali

La definizione di nuove Aree territoriali ha l'obiettivo di dotare la società di un livello organizzativo specializzato e come supporto alla gestione degli interventi nazionali nel territorio al fine di massimizzare il valore degli interventi orientando le decisioni aziendali al fine di ottimizzare l'uso delle risorse e di sviluppare le sinergie anche in raccordo con gli interlocutori istituzionali locali.

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

- migliorare e specializzare la qualità e le professionalità del marketing operativo locale, della progettazione e del coordinamento territoriale degli interventi nell'ambito dei programmi/progetti nazionali;
- consolidare le strutture professionali territoriali a supporto ed attuazione degli interventi nazionali e facendole operare flessibilmente anche su scala sopraregionale.

Le responsabilità delle Aree territoriali, in sintesi, sono le seguenti:

- redigere un piano territoriale per ogni regione di competenza che evidenzi quali obiettivi territoriali devono essere conseguiti da Italia Lavoro nell'ambito dello sviluppo delle politiche del lavoro regionale integrandosi con gli interventi nazionali in collaborazione con le Aree d'intervento;
- curare le relazioni istituzionali e il cd "marketing operativo" ai fini della redazione del piano territoriale e della sua realizzazione, soprattutto verso gli attori istituzionali locali;
- collaborare al processo di progettazione dei singoli interventi per valorizzare la dimensione territoriale e garantire l'integrazione con le scelte programmatiche sviluppate dalle istituzioni locali;

- supportare il team di progetto a relazionarsi con gli stakeholder locali, istituzionali e non, per agevolare l'efficacia degli interventi e la loro sostenibilità garantendo unitarietà di interlocuzione per conto della società;
- supportare il monitoraggio in itinere e la valutazione finale dei risultati territoriali degli interventi di progetto al fine di verificarne la coerenza con gli obiettivi dei piani territoriali;
- supportare lo staff RU nella gestione e nella crescita professionale delle risorse impegnate su territori;
- relazionarsi con i responsabili delle Aree d'intervento per perseguire la migliore integrazione possibile sulle relazioni istituzionali, le progettazioni degli interventi e di area, le azioni e risultati;
- assicurare, in generale, il presidio su tutti gli aspetti critici per raggiungimento degli obiettivi strategici relazionandosi, a tal fine, con il vertice aziendale.

Aree territoriali

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
	Sicilia.

Le Unità territoriali

Italia Lavoro opera attraverso una struttura centrale con sede a Roma ed una rete di Unità Territoriali dislocate in tutte le regioni d'Italia che rappresentano la Società sul territorio, sviluppando contatti e iniziative commerciali locali, progettando e realizzando sul territorio i progetti regionali o le iniziative previste dai grandi progetti nazionali. La società mediante la rete propone una vasta gamma di servizi e prodotti finalizzati a migliorare la qualità delle politiche attive per l'occupazione. 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.

Di seguito si riportano le unità locali:

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

Miglioramento Servizi Interni

I servizi interni sui quali s'intende intervenire sono di seguito descritti:

⇒ **Potenziamento dello Staff Monitoraggio e Valutazione**

Il potenziamento dello Staff Monitoraggio e Valutazione avverrà su tre direttrici:

1. Il rafforzamento della partnership con ISFOL per i servizi di valutazione degli interventi e di monitoraggio verso l'evoluzione dei servizi domanda-offerta.
2. La strutturazione di un'attività di analisi e studi del mercato del lavoro che svilupperà i seguenti servizi:
 - ✓ Analisi del mercato del lavoro e delle dinamiche di sviluppo.
 - ✓ Analisi territoriale e monitoraggio dei mercati del lavoro locali.
 - ✓ Coordinamento delle attività scientifiche e di ricerca aziendale.
 - ✓ Predisposizioni di supporti statistici per la programmazione e la progettazione.
 - ✓ Pubblicazioni di materiali e supporti informativi per la divulgazione scientifica.
 - ✓ Assistenza tecnica in materia di ricerca e sviluppo ai progetti ed alle amministrazioni locali per la *governance*.
3. L'ulteriore valorizzazione dei sistemi documentali e delle banche dati.

Il Sistema Documentale di Italia Lavoro rappresenta ormai un vasto archivio di conoscenze sul mondo del lavoro e sulle politiche occupazionali. Gli obiettivi di DOCUMENTA per 2008 sono quelli strutturare supporti alla progettazione e comunicazione dei programmi d'intervento e di proseguire con lo sviluppo e l'aggiornamento delle Banche dati di Italia lavoro, anche attraverso la progettazione, realizzazione e rilascio di nuovi "Prodotti editoriali" (Banche Dati) per nuove committenze. Inoltre saranno sviluppate nuove funzionalità, nuovi servizi e nuovi strumenti di ricerca (creazione dell'"Albero dei target"); sarà attivato un Piano di Marketing e un Piano di Comunicazione per la diffusione di un'immagine coordinata in tutte le sue forme (Banca dati delle Buone Prassi, Banche Dati Normative, di Target specifici, statistiche, tematiche, ecc).

Tali servizi sono finalizzati a migliorare la qualità della programmazione-progettazione e della comunicazione delle attività aziendali e verso interlocutori terzi. Il consolidamento del sistema documentale di Italia Lavoro S.p.A. per erogare servizi di *benchmarking*, banche dati normative, identificazione buone prassi su scala territoriale nazionale europea, sui diversi target delle politiche attive del lavoro.- Il servizio, oltre che supportare le attività di programmazione-progettazione e comunicazione, è aperto verso interlocutori istituzionali, operatori, utenti ed è in grado di fornire prestazioni personalizzate e prodotti editoriali per nuove committenze, per le quali sarà sviluppato uno specifico piano di marketing e di comunicazione. Il sistema documentale di Italia Lavoro S.p.A. ha già catalogato oltre 10ML di documenti e rappresenta un vasto archivio di conoscenze sul mondo del lavoro e sulle politiche occupazionali.

⇒ Potenziamento della Divisione tecnologia (IT&M) e focalizzazione sulla sua la capacità di programmare lo sviluppo e l'erogazione dei supporti a base informatica per le Aree di

attività portando a compimento la strumentazione funzionale ai modelli di servizio e migliorando l'attività di assistenza ai programmi aziendali.

Una specifica competenza e responsabilità sarà individuata per sviluppare la condivisione dei dati e dei supporti alla piattaforma per la gestione delle politiche attive del lavoro (PLUS) verso i programmi, i progetti e verso la rete dei servizi del lavoro (nodi regionali di borsa, Sil provinciali, INPS e altri enti pubblici, università, etc.).

Inoltre, sarà posta, tramite la riorganizzazione della capacità di 'offerta' della divisione, particolare cura nella progettazione integrata con le Aree di intervento per massimizzare le potenzialità d'uso della piattaforma.

Coordinamento e qualificazione delle attività di progettazione

La qualità della progettazione aziendale deve sensibilmente migliorare in tre direzioni:

- a. Nella trasposizione coerente degli obiettivi strategici operativi aziendali nell'ambito de progetti. Questo ambito di attività riguarda soprattutto la capacità di sviluppare nei progetti il posizionamento aziendale nell'ambito delle azioni di sistema, collegandosi alla programmazione aziendale orientata dal *Top Management*, sviluppando nei progetti le coerenze dovute in termini di analisi dei contesti, *benchmarking* e *best-practices* di riferimento, utilizzo del *knowledge* aziendale e sua implementazione, definizione degli obiettivi e dei criteri di valutazione dei risultati;
- b. Nella integrazione tra grandi progetti di intervento nazionali e la programmazione regionale valutandone i contesti di riferimento, l'integrazione con le politiche attive locali visualizzandone opportunità, le criticità nel duplice