

obiettivo di potenziare l'efficacia degli interventi nazionali e di far convergere attori e risorse per potenziare gli stessi;

- c. Per dare qualità ed efficacia agli interventi previsti verso i servizi per l'impiego e i diversi target dei bacini territoriali di politica attiva del lavoro. E' una progettazione esecutiva che ha l'obiettivo di rendere praticabile l'ottenimento di standard dei servizi e la sostenibilità nel tempo degli stessi.

Per gli obiettivi a) la collocazione dell'attività ha come riferimento le nuove Aree organizzative. Per l'obiettivo b) la collocazione delle attività di progettazione è individuata nelle nuove Macroaree territoriali. Per l'obiettivo c) lo sviluppo professionalità avverrà nell'ambito dei progetti nazionali/territoriali.

Al fine di coordinare in particolare lo sviluppo delle attività di cui ai punti a) e b) è individuata una specifica responsabilità aziendale con i conseguenti compiti:

- Individuare le potenzialità di sviluppo delle attività aziendali nell'ambito delle risorse derivanti dalla programmazione istituzionale ai diversi livelli, al fine di implementare la progettazione degli interventi;
- Garantire la qualità della progettazione delle Aree nazionali e nelle Macroaree territoriali riguardo alle metodologie utilizzate e l'utilizzo degli *asset* aziendali;
- Curare la crescita professionale delle risorse umane che svolgono attività di progettazione in particolare quelle dedicate alla definizione dei progetti nazionali e della programmazione territoriale integrata.

Il responsabile del coordinamento si rapporterà direttamente al *Top Management* aziendale, per riferimento allo sviluppo dell'attività di progettazione, e delle sue

coerenze con gli obiettivi strategici generali, e della implementazione del *knowledge* aziendale. D'intesa con il Responsabile delle Risorse Umane programmerà i percorsi di crescita professionale dei progettisti. L'attività di coordinamento sarà dotata di una struttura di staff leggera ed i responsabili delle Aree nazionali e delle Macroaree territoriali dovranno assicurare la piena collaborazione al responsabile dell'attività.

### **Servizi per la formazione degli operatori**

Nell'ambito dello Staff Risorse Umane sarà organizzato uno specifico servizio rivolto a qualificare i processi di erogazione ed i contenuti di formazione verso i dipendenti e collaboratori di Italia Lavoro S.p.A. e del personale dei servizi per l'impiego coinvolti a vario titolo nei programmi/progetti promossi dalla Società.

Tale servizio avrà il compito di:

- a. Sviluppare processi e contenuti di formazione secondo standard condivisi, garantendo la diffusione del *know how* verso i progetti.
- b. Raccogliere, organizzare e promuovere la domanda di formazione derivante dai programmi aziendali garantendo qualità del servizio e modalità di valutazione dei risultati.

Il servizio utilizzerà le tecnologie della piattaforma FAD gestita dalla Divisione I.T. e M, garantirà un'adeguata comunicazione delle stesse, metterà a disposizione delle Aree un'attività di account per l'individuazione dei contenuti e della modalità di sviluppo degli stessi d'intesa con i responsabili di Area.

**Sviluppo delle risorse umane**

Oltre allo sviluppo dei servizi per la formazione e di quelli relativi al coordinamento interno delle attività formative delle diverse aree di attività, già descritto in precedenza, nel 2008 il processo di valutazione sarà allargato, come contemplato nel Contratto collettivo aziendale, a tutti i dipendenti con la creazione di una politica di determinazione di obiettivi personali e relativo monitoraggio trimestrale degli avanzamenti. La valutazione sarà poi utilizzata come strumento per la gestione della formazione, lo sviluppo di carriera e della politica retributiva. Inoltre, sarà reso operativo nel 2008 un sistema di valutazione del potenziale da utilizzare anche come base per gli accertamenti di idoneità alle diverse mansioni.

In particolare per i dirigenti è stato definito un sistema di valutazione specifico, basato su due criteri: il primo riguarda il raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati al dirigente per l'unità operativa di cui è responsabile, il secondo riguarda la valutazione dei comportamenti organizzativi agiti dal dirigente riguardo al lavoro di gruppo orientato ai risultati, allo sviluppo professionale dei collaboratori ed al rispetto dei valori e delle procedure aziendali. Alla valutazione dei due criteri è legato un bonus economico di risultato in un limite massimo del 10% della retribuzione lorda del dirigente. La proposta è stata già approvata dal Consiglio di amministrazione.

Nel 2008 verrà inoltre resa operativa una revisione della procedura interna di progettazione e redazione del Project Management Plan prevedendo la costituzione di team multifunzionali nella fase di redazione del progetto di fattibilità o esecutivo, in maniera da assicurare l'adeguatezza dei fabbisogni professionali alle esigenze dei vari progetti/programmi. Tale attività contribuirà a rendere più coerente il processo di allocazione dei costi delle risorse umane con particolare riferimento ai dipendenti. Sempre nel corso del 2008, è fissato l'avvio della negoziazione per la definizione del meccanismo operativo e degli importi del premio di risultato per il personale con

qualifiche di impiegati e quadri e per gli altri istituti previsti dal secondo livello di contrattazione.

Infine, una certa attenzione verrà assegnata allo sviluppo di nuovi supporti informatici che permettano di ridurre il ricorso ai supporti cartacei a favore di una crescente automatizzazione nella gestione delle assenze e degli straordinari, delle autorizzazioni alle trasferte e alla rilevazione delle presenze su tutto il territorio nazionale.

### **Evoluzione dei profili Professionali**

La necessità di far evolvere i profili dell'attività aziendale, in particolare quelle relative all'Assistenza Tecnica, richiede analogamente l'esigenza di sviluppare in modo più specifico tre ambiti professionali nella Società:

- La progettazione, nella variabile dei programmi/progetti, dell'integrazione territoriale, della progettazione degli interventi sui servizi;
- Le figure dedicate al marketing operativo;
- Le figure dedicate al coordinamento degli interventi sui bacini di politica del lavoro.

Nell'ambito del programma più generale di formazione del personale un'attenzione più specifica è stata rivolta alla qualificazione di queste figure professionali.

Per quanto riguarda l'evoluzione più complessiva delle risorse umane e di rapporti di lavoro in essere nell'azienda si sottolinea quanto già messo in evidenza nel passato:

- la programmazione dello sviluppo delle risorse umane, soprattutto del lavoro dipendente interno, risente di alcune incertezze legate alla frammentazione degli interventi, alla temporalità mediamente di breve

- periodo degli interventi, alla loro variabilità in termini di contenuti e di impatto territoriale. La Società è impegnata ogni anno a ricostruire il portafoglio aziendale tenendo conto delle variabili indicate e che sono governabili soprattutto mantenendo un'elevata flessibilità del lavoro;
- le politiche di stabilizzazione dei rapporti di lavoro aziendali in contratti a tempo indeterminato, sono condizionate da diversi fattori:

**Temporale:** legato alla durata media dei finanziamenti ma anche condizionato dalla frammentazione degli stessi in progetti di modesta entità.

**Caratteristica degli affidamenti:** legate al consolidamento del profilo aziendale delle attività (es. la gestione di presidi nazionali delle attività, l'assistenza Tecnica verso terzi nell'ambito di programmi nazionali di rilievo) che ne condizionano anche i contenuti professionali.

**Impatto territoriale:** Legato alla quantità e disomogeneità degli interventi nei singoli territori ed alla loro riproducibilità.

**Contenuti professionali:** legati alla possibilità di sviluppare nei progetti i profili professionali coerenti con quelli dell'assistenza tecnica ovvero condizionati dalla previsione di erogare interventi la cui competenza finale è dei servizi locali.

Le stabilizzazioni sono condizionate dalla capacità di definire meglio i profili generali delle attività di Italia Lavoro S.p.A. (i presidi nazionali, l'assistenza tecnica verso terzi, l'impatto territoriale, ecc.) dalla durata e dalla quantità media delle risorse a disposizione delle Aree di attività e dalla qualità dei contenuti dei progetti. Il consolidamento delle Aree di attività, in coerenza con l'evoluzione dei progetti e dei programmi verso azioni di sistema, può favorire un'ulteriore stabilizzazione di numerosi profili professionali legati alla progettazione, al marketing operativo, al coordinamento

degli interventi nei bacini territoriali, oltre che stimolare anche la migliore definizione di attività di servizio e di supporto come il monitoraggio, la comunicazione, le risorse umane, il controllo di gestione.

In merito alle stabilizzazioni, nelle attività legate all'amministrazione ed alla gestione dei contratti e delle forniture, che sono centralizzate, incidono in maniera preponderante: l'evoluzione generale del Valore della Produzione e della sua relativa stabilità, i contributi ordinari alla gestione previsti dalla Legge Finanziaria, le esigenze di flessibilità che provengono da specifiche attività di servizio derivanti dai progetti (ad es. la gestione di numeri rilevanti di tirocini, le attività di segreteria e di supporto per piccoli progetti di durata temporale limitata).

Mentre, i servizi rivolti all'erogazione di particolari contenuti di attività ( tecnologie, banche documentali e statistiche, formazione) richiedono una specifica preparazione professionale oltre e l'esigenza di essere ponderati su un portafoglio di attività che è sostenibile nel tempo.

Per le attività di segreteria tecnica ed altre attività operative simili, va valutata l'opportunità di adottare il contratto a termine, in alternativa ai Co.Co.Pro. per garantire le esigenze di flessibilità, valutando, però non solo i vantaggi ( possibilità di utilizzare il personale per più progetti), ma anche i vincoli derivanti dal fatto che molti progetti sono soggetti a proroghe inizialmente non prevedibili.

- L'evoluzione del profilo aziendale è stata costante ed il riposizionamento è avvenuto essenzialmente attraverso una crescita interna di una parte significativa delle risorse umane e con investimenti in formazione che hanno riguardato non solo il personale dipendente ma anche i collaboratori.

- Le attività nelle varie Aree presentano squilibri derivanti dalla diversa maturazione degli interventi e dal rapporto con la Committenza. Ne consegue che non esiste una diretta correlazione tra l'evoluzione del portafoglio, che è stata costante, e i contenuti dell'attività che sono invece variati nel tempo.
- La Società deve ancora farsi carico nell'ambito dei programmi/progetti, di rilevanti problemi di affiancamento alle strutture dei servizi per l'impiego che comportano l'internalizzazione di personale, in prevalenza di collaboratori a progetto, e che presenta problematiche anche di sostenibilità dei servizi in uscita dai progetti avviati. Anche perché buona parte del personale dei servizi per l'impiego è analogamente assunto con forme di collaborazione e di impiego a termine da parte delle Province.
- La Società solo dal 2005 ha usufruito di contributi per gli oneri di gestione (10MLN di Euro per gli anni 2005-2006-2007). Importo aumentato dalla Legge Finanziaria 2008 sino a 14MLN di Euro ma solo per l'anno in corso. Tutto questo comporta problemi seri di programmazione per l'attività e per le risorse umane, oltre che per la progettazione delle attività che hanno respiro pluriennale.

Tutto ciò rende evidente l'esigenza di affrontare il tema della programmazione delle risorse unitamente a quello della migliore definizione del profilo dell'attività aziendale e delle politiche del personale future nell'ambito di un confronto complessivo con il Ministero del Lavoro.

### ***Certificazione del sistema di qualità aziendale***

Nei primi mesi del 2008 è stata rinnovata la certificazione del sistema di qualità aziendale alla norma UNI EN ISO 9001:2000, già conseguita nel 2005, a seguito della visita ispettiva dell'Uniter effettuata il 7 e l' 8 aprile presso la sede centrale di Roma e quattro unità territoriali.

L'ente di Certificazione ha giudicato buono il livello di maturità ed efficacia del sistema di gestione per la qualità di Italia Lavoro, valutando che il sistema stesso è utilizzato per migliorare i processi e le performance aziendali.

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

Dalla verifica sono emersi solo quattro rilievi, di cui una sola non conformità (lieve) e 3 raccomandazioni da risolvere entro l'anno:

la gestione della progettazione non sempre mostra evidenza delle fasi di pianificazione, riesame, verifica e validazione e inoltre non tutte le fasi (prefattibilità e fattibilità) risultano trattate in modo strutturato – non conformità lieve;

al fine di migliorare la rintracciabilità e riferibilità di alcune informazioni relative alla fase di realizzazione dei progetti, si raccomanda una migliore documentazione delle attività con particolare riferimento alla relazione tra risorse allocate ai singoli progetti e attività svolte e alla relazione tra i progetti ed i servizi di supporto quali banche dati e divisione innovazione;



In riferimento alla gestione della documentazione si raccomanda di prevedere un'archiviazione dei documenti di Sistema che distingua le copie superate da quelle in vigore e di aggiornare il Manuale della Qualità in alcune parti indicate; si raccomanda di inserire anche nei documenti di sistema i requisiti individuati per la copertura delle competenze del personale incaricato delle verifiche ispettive interne.

Nel corso del 2006 (6 e 7 aprile) si è regolarmente svolta la visita ispettiva annuale da parte dell'Ente di certificazione del sistema di qualità aziendale, Uniter. Dalla verifica effettuata sono emersi i seguenti rilievi:

una non conformità, concernente il processo di pianificazione e gestione delle risorse umane il quale non è risultato perfettamente allineato con le prassi aziendali, inclusa la modulistica applicabile. Sono state, tuttavia, identificate le cause e il relativo trattamento in modo da pervenire alla rimozione della non conformità;

due raccomandazioni. La prima relativa all'inserimento, nei capitolati tecnici di gara, ove applicabile, anche dell'offerta tecnica da parte del partecipante; la seconda riguardante la valutazione della necessità di prevedere, all'interno della procedura del ciclo di vita del progetto, l'incontro sistematico di apertura del progetto con la committenza e risorse interne ed esterne al progetto stesso e, conseguentemente, di registrare tale fatto ai fini di un momento di riesame della progettazione.

Dalla verifica ispettiva effettuata è conseguita la conferma della certificazione di conformità alla norma UNI EN ISO 9001:2000.

### ***Bilancio Sociale***

Nel 2007 e nei primi mesi del 2008 è proseguito l'impegno della società sul tema della responsabilità sociale ed è stato predisposto ed approvato il Bilancio Sociale relativo al 2006. In particolare, ritenuto in via di consolidamento il metodo di stima degli impatti economici applicato all'attività di reinserimento delle categorie svantaggiate del mercato del lavoro, si è dato avvio all'attività di ricerca e sviluppo metodologico per l'individuazione di soluzioni che consentano di sviluppare un processo di valutazione dell'impatto economico dell'attività di assistenza tecnica ai Centri per l'Impiego attraverso la valutazione degli intangible assets dei centri stessi.

Nel corso del 2007, sul versante dell'approccio metodologico alla CSR, a partire dal convegno organizzato a Bruxelles nel mese di gennaio, si è avviata una intensa e proficua attività che ha portato Italia Lavoro S.p.A. a far parte di un importante network internazionale. I risultati conseguiti in termini di sviluppo metodologico sono ritenuti di primo livello dalle massime organizzazioni internazionali che si occupano di CSR. A coronamento del lavoro svolto ed a riprova dell'elevato valore prodotto in termini di sviluppo della ricerca, recentemente Italia Lavoro S.p.A. è stata chiamata, unica società pubblica presente a livello europeo, a far parte del "Laboratory on Corporate Responsibility and Market Valuation of Financial and Non-Financial Performance" costituito all'interno dell'"European Alliance for CSR", associazione promossa dalla Commissione Europea e composta dalle maggiori Aziende Europee.

Ancora, Italia Lavoro SpA è stata invitata ad illustrare il lavoro svolto, con un proprio intervento all'interno di una specifica sessione, al The Responsible Business Summit 2008, un evento internazionale molto importante, giunto alla sua settima edizione, organizzato annualmente da Ethical Corporation, associazione che si occupa della divulgazione della Responsabilità Sociale e delle best practices a livello internazionale.

Motivo di particolare soddisfazione risiede nel fatto che Italia Lavoro S.p.A. non solo è stata l'unica società pubblica presente tra i relatori ma, addirittura, l'unica italiana, insieme ad Unicredit Group.

Nel 2006 è proseguito l'impegno della società sul tema della responsabilità sociale ed è stato predisposto ed approvato il Bilancio Sociale relativo al 2005. Il modello risulta, con riferimento alla parte dell'attività aziendale, dedicata al reinserimento delle categorie deboli nel mercato del lavoro ed al miglioramento dell'occupabilità, ormai sufficientemente definito. La società ha quindi gettato le basi per individuare un analogo modello di stima applicabile alla parte dell'attività relativa all'assistenza tecnica. Il documento è stato quindi presentato il 22 novembre 2006 in un convegno presso la Biblioteca del senato della Repubblica a Roma al quale sono intervenuti, come relatori, i massimi esponenti del panorama accademico italiano, impegnato sul tema della CSR, i quali si sono espressi con parole di vivo apprezzamento ed incoraggiamento a proseguire nel percorso intrapreso. Sulla scia di tale incoraggiamento, il 25 gennaio 2007, l'impegno ed il lavoro sono stati presentati in sede Europea a Bruxelles nel convegno "Public Agencies for active welfare state and CSR". All'evento hanno partecipato, come relatori, esponenti di importanti enti e organismi istituzionali europei impegnati sulla responsabilità sociale delle imprese, tra cui la Commissione Europea, il Comitato economico e sociale europeo, Eurochambres e CSR Europe, che si sono espressi in toni assai lusinghieri.

***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)***

Italia Lavoro s.p.a., in qualità di Titolare del trattamento dei dati, ha provveduto all’aggiornamento del Documento Programmatico sulla Sicurezza dei Dati nei termini stabiliti dal D. Lgs. 196/2003.

Al fine della redazione del DPS sono stati mappati gli inventari delle banche dati presenti presso la sede centrale e le unità periferiche, sia a livello di staff che di progetto.

L’aggiornamento del Documento Programmatico sulla Sicurezza dei Dati avviene poco dopo l’avvio del progetto di adeguamento della Società alla legge 262/2005, cd “Riforma sul risparmio”. Il progetto compliance alla legge 262/2005 viene realizzato attraverso il coinvolgimento anche delle figure individuate dall’OdS n. 10/2005 in materia di organizzazione privacy aziendale, onde consentire un’analisi comparata dei diversi rischi legati ai processi mappati.

## ANDAMENTO DELLE SOCIETA' CONTROLLATE E PARTECIPATE

Italia Lavoro, nel corso di dieci anni di attività, ha investito risorse finanziarie nella partecipazione azionaria 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.

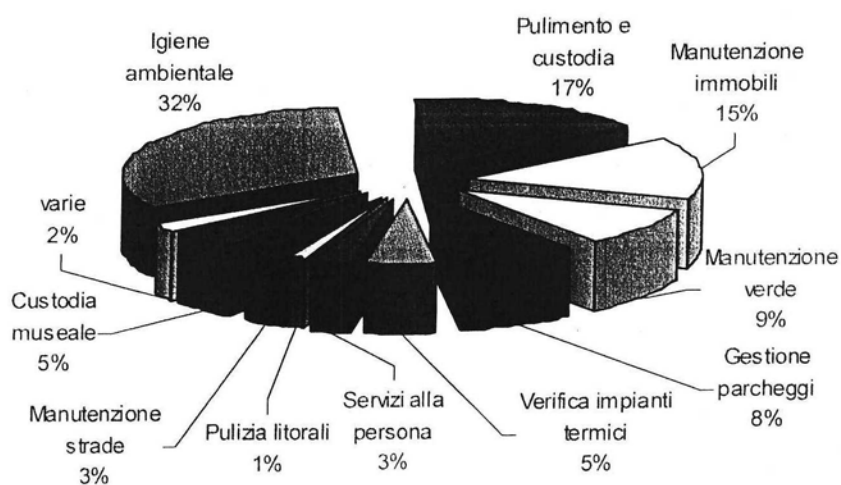
Le società per la gestione dei servizi pubblici locali hanno realizzato un consolidato di 13.728 unità occupate distribuite prevalentemente nel sud dell'Italia, ed in particolare: Campania (34.19%), Sicilia (29.45%), Lazio (19.84%) e Puglia (11.66%). In altre sei regioni - Abruzzo, Calabria, Veneto, Liguria, Sardegna e Molise - si distribuisce il rimanente 4,86%.

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

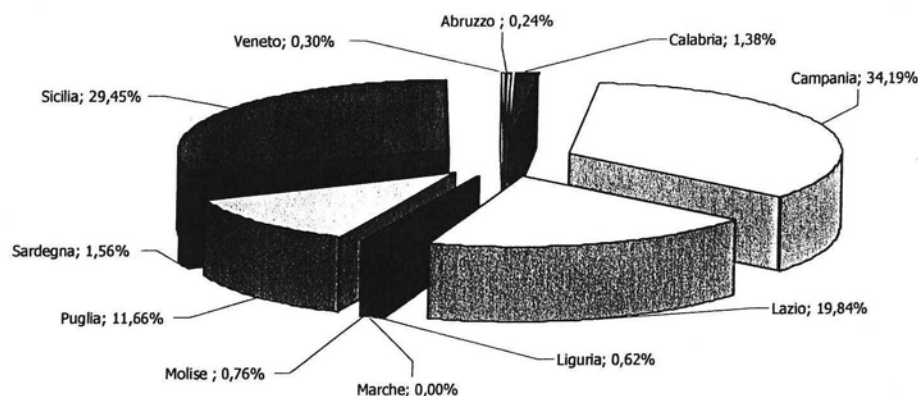
#### *L'occupazione realizzata*

Lo strumento occupazionale "società a totale partecipazione pubblica per la gestione di SPL" in nove anni di funzionamento ha stabilizzato 13.728 unità, di cui 8.310 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 31.12.2007  
(13.728 unità complessive)**



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

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

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

#### *I risultati economici e patrimoniali*

A fronte di un capitale investito in partecipazioni azionarie di 9.496.76,00 euro il valore del patrimonio netto (quota Italia Lavoro s.p.a.) alla data del 31.12.2007 esprimeva un valore di 13.049.898,00 euro.