

Progetto di Bilancio 2012  
Italia Lavoro S.p.A

caricamento di un backup recente). Alla pubblicazione on line del repertorio seguirà la presentazione del catalogo e l'attivazione del servizio di assistenza tecnica.

Nel mese di aprile 2012 si è conclusa la stesura del rapporto di definizione delle fonti nazionali ed europee da monitorare ai fini dell'aggiornamento del catalogo regionale delle competenze e dei profili formativi della Regione Lazio. Le azioni di promozione e diffusione del Catalogo verranno attivate in seguito ad incontri di pianificazione delle attività con le Amministrazioni Provinciali. E' stato infine predisposto il materiale informativo necessario alla realizzazione degli incontri per la diffusione del Repertorio delle competenze e dei profili professionali.

#### ***INCREASE - SERVIZI E PRODOTTI FORMATIVI PER GLI OPERATORI DEI SPL***

Il progetto avviato il 1 gennaio 2012, si concluderà il 31 dicembre 2014, è finanziato dal Ministero del Lavoro, Direzione Generale per le Politiche Attive e Passive del Lavoro.

L'intervento, del valore di € 3.088.170,00, risponde all'obiettivo di contribuire allo sviluppo e alla diffusione di percorsi per la formazione e l'aggiornamento di chi opera nell'ambito delle politiche del lavoro, per far crescere le competenze professionali degli operatori e dei responsabili dei servizi per il lavoro attraverso la sperimentazione e la modellizzazione di metodologie e contenuti per il miglioramento delle professionalità e supportando la crescita dell'efficacia e l'efficienza dei servizi erogati.

Al 31 dicembre 2012 ha conseguito gli obiettivi prefissati: realizzata l'attività di analisi di un modello operativo di erogazione dei servizi al lavoro e completata l'attività di progettazione e produzione di un set di materiale didattico e multimediale sui temi di flessibilità oraria ed organizzativa, sul tema del welfare aziendale e territoriale, sul tema della maternità e paternità e sul tema della contrattazione di secondo livello. Prodotti 9 materiali didattici dedicati alle buone prassi rilevati presso i Centri per l'Impiego in formato video (interviste e reportage) e aggiornati 4 set di materiali didattici relativi ai percorsi percettori di ammortizzatori sociali, ai servizi di inclusione sociale e lavorativa, alla transizione scuola-lavoro e ai servizi alla persona. Redatto un documento studio delle soluzioni più innovative disponibili nell'ambito della formazione online dedicato ai servizi di video lezione e web seminar, a software di simulazione interattiva, ai supporti video esperienziali ed infine si è realizzato uno studio di benchmarking dei percorsi disponibili sul mercato formativo nell'ambito delle professionalità legate ai servizi per il lavoro.

#### ***SUPPORTO ALLA TRANSNAZIONALITÀ***

Il progetto avviato il 1 gennaio 2012, con conclusione prevista per il 31 dicembre 2014, è finanziato dal Ministero del Lavoro, Direzione Generale per le Politiche Attive e Passive del Lavoro.

L'intervento, del valore di € 2.189.000,00, realizza attività volte a promuovere il raccordo delle politiche nazionali con le politiche europee, favorendo la convergenza del nostro Paese con gli approcci e le indicazioni comunitarie e contribuendo a sviluppare una cultura del confronto internazionale per la definizione delle strategie e l'attuazione delle politiche attive del lavoro. Il Progetto intende migliorare la capacità di confronto delle istituzioni italiane - amministrazioni centrali e regionali - con esperienze, approcci, modalità presenti in altri contesti dell'UE, per la definizione di politiche, strumenti e

Progetto di Bilancio 2012  
Italia Lavoro S.p.A

metodologie d'intervento, attraverso il confronto permanente e l'apprendimento basato sullo scambio di buone prassi, benchmarking e partenariati per la cooperazione.

Al 31 dicembre 2012 le attività realizzate hanno permesso il consolidamento delle esperienze realizzate nel triennio 2009-2011 e hanno contribuito a promuovere, in linea con gli orientamenti comunitari, il confronto sistematico con le amministrazioni e le agenzie omologhe degli altri Stati membri e la cooperazione transnazionale.

In particolare, è stato realizzato un seminario tecnico di confronto sui sistemi dell'apprendistato tra Italia, Francia e Germania. Nei 2 focus group interregionali di progettazione partecipata, su misure e politiche a sostegno della conciliazione e dell'occupazione femminile e politiche attive del lavoro per i giovani (apprendistato e tirocini), hanno partecipato rappresentanti di 20 Regioni (10 Regioni nel primo focus e 10 Regioni nel secondo focus), 1 rappresentante della Provincia autonoma di Trento, 15 rappresentanti di altre istituzioni, 6 rappresentanti del Ministero del Lavoro. Dall'analisi dei bisogni espressi dalle Regioni stesse in merito alle priorità tematiche emerse, sono stati sviluppati 2 piani di lavoro per le attività di confronto internazionale (seminari e visite di studio) da realizzare nel 2013-14.

Nell'ambito del rafforzamento della cooperazione transnazionale con partner di altri Stati membri, nel corso del 2012 sono stati realizzati incontri mirati allo scambio di buone prassi nazionali, regionali ed europee (1 incontro ospitato con agenzie del lavoro europee, 1 delegazione accolta del Ministero del Lavoro spagnolo, 3 visite di studio, 7 eventi internazionali, co-progettazione di 3 iniziative internazionali e adesione in partenariato con organizzazioni di 5 paesi diversi).

**OCCUPAZIONE E SVILUPPO DELLA COMUNITÀ DEGLI ITALIANI ALL'ESTERO - ITES**

Il programma, realizzato in accordo con il Ministero degli Esteri e finanziato con decreto del Ministero del Lavoro, è partito nel 2006 e si concluderà a marzo 2013. L'intervento, del valore di € 6.100.000,00, sviluppa azioni di assistenza tecnica volte a favorire lo sviluppo delle opportunità di lavoro per gli italiani residenti all'estero in un'ottica di più ampia integrazione con il mercato del lavoro italiano attraverso la qualificazione dei servizi formativi e il miglioramento dell'efficacia occupazionale degli interventi.

Gli obiettivi principali previsti dall'azione nel 2012 prevedevano: l'animazione di 3 reti di servizi internazionali con i paesi di Argentina, Brasile, Uruguay, per la formazione ed il lavoro delle comunità di italiani; azioni volte a favorire l'inserimento al lavoro di ulteriori italiani all'estero nei 3 paesi attraverso la realizzazione di tirocini di inserimento lavorativo.

Rispetto agli obiettivi il programma ITES nel 2012 ha animato la realizzazione delle reti nei tre paesi attraverso numerosi eventi istituzionali coinvolgendo istituzioni, imprese ed enti, anche al fine di realizzare il piano di comunicazione del programma e presentare agli attori in loco i tirocini di inserimento al lavoro. Per ciò che concerne i tirocini, ne sono stati realizzati 10 nel 2012, elevando complessivamente a 441 i tirocini totali realizzati dal programma e permettendo di inserire al lavoro 23 italiani in Brasile, 334 in Argentina e 84 in Uruguay.

Progetto di Bilancio 2012  
Italia Lavoro S.p.A

### ***EUROSOCIAL II***

Il programma Eurosocial II, avviato nell'aprile del 2012 con conclusione prevista per luglio 2013, è finanziato dalla Commissione Europea, per un valore di € 223.897,67, ed è un Programma UE che nasce nell'ambito degli accordi stipulati durante il Summit dei Capi di Stato e di Governo UE -America Latina. Il programma prevede interventi di assistenza tecnica e interscambio tra paesi europei e latinoamericani in 10 differenti aree tematiche per supportare i paesi latinoamericani nel loro processo di sviluppo e democratizzazione, richiedendo ai paesi offerenti, tra cui l'Italia, di proporre buone prassi di indirizzo per processi di riforma nei paesi destinatari. L'obiettivo generale del programma Eurosocial II è quello di contribuire all'aumento della coesione sociale in America Latina, supportando l'applicazione di politiche pubbliche nazionali volte a migliorare i livelli di coesione sociale, rafforzando, al contempo, le istituzioni incaricate di porle in essere. Italia Lavoro S.p.A. ha proposto ai paesi beneficiari l'omogeneizzazione dei Sistemi Informativi per il Lavoro e dei Sistemi Osservatorio del Lavoro, forte dell'esperienza già realizzata in America Latina, dell'appoggio dell'Argentina e della richiesta specifica fatta dai beneficiari, in particolare Brasile, Argentina, Costa Rica e Paraguay, Cile, Perù, Ecuador, El Salvador e Colombia.

Nel 2012 Italia Lavoro S.p.A. ha realizzato - come previsto dalla pianificazione annuale - la proposta di trasferimento di metodologie e strumenti per l'attivazione/implementazione dei Sistemi Informativi Lavoro presso i paesi beneficiari. Sono state realizzate tre missioni in Colombia, Cile e Perù, durante le quali sono state redatte le progettazioni di dettaglio per ciascun paese. Da segnalare l'intensità dell'azione richiesta dalla Colombia, che intende avvalersi appieno della assistenza tecnica di Italia Lavoro S.p.A., al fine di realizzare una rete di Centri per l'Impiego.

### ***ENTI BILATERALI***

Il progetto, avviato nel luglio 2012 con conclusione prevista a dicembre 2014, è finanziato dal Ministero del Lavoro, Direzione Generale per le Politiche dei Servizi per il Lavoro e presenta un valore di € 1.750.000,00. L'azione prevede di realizzare, con il concorso delle Parti Sociali (PS), comparativamente più rappresentative a livello nazionale, un sistema permanente di conoscenza strutturata sui sistemi e organismi bilaterali e sui servizi, tutele e prestazioni da questi erogati che permetta di mettere a disposizione una serie di strumenti e prodotti, per cittadini ed imprese - il rapporto nazionale sugli EEBB, le schede descrittive sugli EEBB e i servizi erogati, il glossario sulla bilateralità - nonché per i decisori e attori pubblici e privati - PS ed EEBB compresi - quali il censimento nazionale degli EEBB, la mappatura dei servizi, delle prestazioni e delle tutele contrattuali da questi previsti, il sistema di rilevazione e monitoraggio dei servizi erogati dagli EEBB, l'elaborazione di analisi sui servizi erogati dagli EEBB partecipanti alla rilevazione e al monitoraggio.

Nel 2012 il progetto ha elaborato - in bozza - la Prima parte del Rapporto Nazionale intitolato "Gli enti bilaterali in Italia: origini, evoluzioni, attualità" che ricostruisce la parte storica e le origini della bilateralità; ha redatto il progetto generale del "Servizio nazionale di analisi e diffusione" e il successivo progetto esecutivo del "Servizio nazionale di analisi e divulgazione", ricompreso nel "Progetto esecutivo del Servizio nazionale di analisi e divulgazione e del Sistema nazionale di monitoraggio sperimentale" (approvato dalle PS). Per ciò che concerne il "Sistema nazionale di monitoraggio degli

Progetto di Bilancio 2012  
Italia Lavoro S.p.A

Enti Bilaterali” è stato avviato con le PS l’aggiornamento al 2012 delle informazioni rilevate nel censimento 2011; lo standard della scheda di rilevazione dei servizi erogati dagli EEBB è stato riconfermato dalle PS e, per il progetto metodologico, sono stati presentati alle PS nei Board CTN: il progetto generale “I cardini”, che esplicita le linee guida metodologiche, approvato dalle PS e il successivo progetto esecutivo (prima parte del complessivo “Progetto esecutivo del Servizio nazionale di analisi e divulgazione e del Sistema nazionale di monitoraggio sperimentale”), sempre approvato dalle PS. Per il progetto tecnologico sono stati presentati alle PS nei Board CTN: il progetto generale “Obiettivo monitoraggio, il sistema informativo on line” e il successivo progetto esecutivo, approvato dalle PS.

Inoltre, il “Sistema informativo di monitoraggio on line” sarà realizzato in fase prototipale nel 2013. Alle PS è stata presentata la “Community on line PON Enti Bilaterali”, accessibile in area riservata secondo la politica di accessibilità concordata (contiene tutti gli elaborati e le decisioni formali relativi alle attività di progetto ricompresi nella Intesa Italia Lavoro S.p.A. - PS). Infine, sono stati promossi e organizzati 3 Board CTN (24 settembre 2012, 9 novembre 2012 e 18 dicembre 2012) con le Confederazioni firmatarie dell’Intesa.

***LAVORO FEMMINILE NEL MEZZOGIORNO - LA.FEM.ME***

Il progetto, attivo dal 2011 con conclusione prevista a dicembre 2013, è finanziato dal Ministero del Lavoro, Direzione Generale per le Politiche dei Servizi per il Lavoro. L’iniziativa, del valore di € 2.767.600,00, risponde all’obiettivo di favorire l’aumento della partecipazione femminile al lavoro nelle Regioni dell’Obiettivo Convergenza, in primo luogo attraverso la promozione e la diffusione di misure di welfare aziendale e di flessibilità organizzativa e oraria nelle aziende.

Al 31 dicembre 2012 è stata realizzata una prima mappatura degli standard di qualità dei servizi di conciliazione; è stato attivato il servizio on line sulle pratiche e le misure di conciliazione lavoro famiglia sul sito di Italia Lavoro S.p.A.; sono state elaborate proposte di intervento presso le Regioni e realizzati 30 workshop/percorsi formativi sulle tematiche del progetto rivolti ad aziende e parti sociali; sono state attivate le sperimentazioni presso le aziende riguardanti misure e interventi di flessibilità organizzativa e orari, misure di accompagnamento alla maternità, piani di welfare aziendali. Ed infine, sono stati realizzati la prima tappa del workshop tematico e due seminari interregionali.

***PO.SS.IA.MO! PARI OPPORTUNITÀ, SALUTE E SICUREZZA, INTERVENTI E AZIONI MIRATE E ORIENTATE***

Il progetto, avviato nel 2012 e con conclusione prevista per giugno 2013, è finanziato dal Ministero del Lavoro, Direzione Generale per le Politiche dei Servizi per il Lavoro/Ufficio della Consigliera Nazionale di Parità. L’iniziativa, del valore di € 285.000,00, ha l’obiettivo di supportare l’ufficio della Consigliera Nazionale di Parità nell’esplicitamento delle sue funzioni a tutela e garanzia delle pari opportunità nel lavoro. Sulla base dell’esperienza pluriennale di assistenza all’ufficio della Consigliera Nazionale di Parità, Italia Lavoro S.p.A. intende consolidare un servizio di supporto che consenta l’accesso ad informazioni e dati sui temi di interesse dell’Ufficio e di organizzare e realizzare le attività di informazione e di aggiornamento della Rete delle consiglieri e delle consigliere di Parità.

Progetto di Bilancio 2012  
Italia Lavoro S.p.A

L'intervento nel 2012 ha provveduto, a realizzare uno strumento di analisi degli effetti della sottoscrizione della Carta delle Pari Opportunità tra uomini e donne e ad organizzare otto incontri seminariali di aggiornamento, approfondimento, scambio e/o diffusione di livello nazionale, comunitario e internazionale sulle tematiche prioritarie di intervento definite dalla Consigliera nazionale.

***Progetti conclusi nel 2012******LAVORO “IN GENERE” - SUPPORTO ALL’UFFICIO DELLA CONSIGLIERA NAZIONALE DI PARITA’***

L'intervento, del valore complessivo di € 465.000,00 è stato avviato nel novembre 2010 e si è concluso ad 31 ottobre 2012. L'azione ha realizzato azioni a supporto e sostegno dell'attività della Consigliera Nazionale di Parità. L'obiettivo perseguito è stato l'accrescimento ed il potenziamento delle conoscenze normative, informative e strumentali delle Consigliere di Parità in relazione alle politiche attive del lavoro della formazione, degli strumenti di incontro domanda/offerta di lavoro valorizzando le esperienze nazionali e internazionali e promuovendo il trasferimento di modelli di intervento sui temi dell'occupazione femminile e delle pari opportunità.

Le iniziative di sensibilizzazione destinate alle donne in cerca di occupazione sulle principali tematiche del mercato del lavoro locale e sugli strumenti in grado di facilitare la ricerca di impiego delle partecipanti, hanno inoltre contribuito ad incrementare i livelli di occupabilità delle donne, realizzando momenti di confronto tra i diversi attori (pubblici e privati) operanti sui singoli territori provinciali unitamente ad un'ampia platea di donne in cerca di occupazione (per un totale di 231 donne disoccupate).

In sintesi, i principali risultati raggiunti sono stati:

- l'elaborazione del documento su “Considerazione dei rapporti forniti dagli Stati - parte seconda art.18 - della Convenzione sulla Eliminazione di Tutte le Forme di Discriminazione contro le Donne”;
- l'elaborazione del documento “Le discriminazioni di genere e il pay gap. I risultati di alcune ricerche italiane. I fattori che intervengono a influenzare il pay gap”;
- l'elaborazione di documenti internazionali ed europei a supporto del lavoro femminile e delle pari opportunità;
- la realizzazione del report Carta Pari Opportunità;
- la realizzazione del Modello di tavolo regionale per la diffusione della Carta per le Pari Opportunità e l’Uguaglianza sul Lavoro;
- la realizzazione di 10 schede Buone pratiche;
- l'analisi degli scenari del mercato del lavoro per genere, territorio e settore economico e andamento della cassa integrazione guadagni;
- la realizzazione del report degli incontri informativi con donne in cerca di occupazione.

Progetto di Bilancio 2012  
Italia Lavoro S.p.A

## EVOLUZIONE DEGLI ASSET AZIENDALI

Italia Lavoro S.p.A., attraverso l'esperienza maturata nel tempo nell'attuazione dei progetti e programmi nazionali e regionali, dispone di una serie di *strumenti e di presidi tecnici* che hanno consentito e consentono - con sempre maggiore rilevanza - la costruzione di un efficace ed efficiente *sistema di relazioni con i diversi attori* del mercato del lavoro (nazionali e territoriali, istituzionali, operativi e di rappresentanza delle imprese e dei lavoratori). L'insieme di tali asset e strumenti, che costituiscono il *knowledge aziendale*, sono finalizzati al rafforzamento della capacità di programmazione e di governo delle politiche attive del lavoro.

### **LE PIATTAFORME DI SERVIZIO PER LE POLITICHE ATTIVE - PLUS E PGI**

*La Piattaforma di servizi delle politiche attive - PLUS* è una piattaforma tecnologica, accessibile da internet, che consente di fornire supporto alla rete dei servizi pubblici e privati per la progettazione delle politiche attive del lavoro, per l'erogazione dei servizi ai lavoratori e alle imprese e per il monitoraggio e la valutazione delle azioni. La PLUS costituisce una delle fonti informative del monitoraggio di Italia Lavoro S.p.A.. La piattaforma è in grado di gestire le azioni e strumenti relativi alle politiche di *welfare to work*, le azioni necessarie alla gestione dei contratti a contenuto formativo quali i tirocini, gli interventi verso la domanda di lavoro e a supporto dell'integrazione tra operatori pubblici e privati del lavoro. Lo strumento è costruito in maniera flessibile e consente un'ampia personalizzazione potendo essere configurata in base ai servizi che si intendono erogare e al modello organizzativo dei servizi che la usano, garantendo differenti livelli di accessibilità ai dati e alle funzionalità, in base al ruolo e alle competenze degli attori nelle varie fasi del processo di erogazione dei servizi. Tale piattaforma viene aggiornata costantemente rispetto agli standard definiti a livello nazionale e quindi si configura come un valido supporto in via sussidiaria a disposizione degli attori che non hanno ancora sviluppato sistemi informativi adeguati rispetto agli standard. Sono inoltre state utilizzate le funzionalità di gestione della componente economico-finanziaria dei percorsi di politica attiva e funzionalità per l'esportazione dei dati amministrativi necessari alle attività di certificazione della spesa in grado di alimentare in modalità batch il sistema informativo del Ministero del Lavoro (SIGMA).

Nel corso del 2012 la piattaforma PLUS è stata presa come riferimento per la progettazione del sistema di gestione dei Minori Stranieri Non Accompagnati dalla Direzione Generale dell'Immigrazione del Ministero del Lavoro. Obiettivo del sistema la gestione del percorso del minore dall'identificazione sul territorio nazionale all'inserimento socio-lavorativo.

Inoltre, attraverso l'acquisizione della piattaforma di gestione ed erogazione degli incentivi alle imprese, è stata realizzata la *Piattaforma di Gestione degli Incentivi - PGI*, piattaforma tecnologica accessibile su Internet, progettata per supportare le azioni che prevedono l'erogazione di incentivi alle imprese. La piattaforma prevede un sottosistema di *front-end* rivolto alle aziende che vogliono partecipare a progetti che erogano contributi per incentivare l'inserimento/reinserimento al lavoro o l'auto-imprenditorialità.

Le aziende, previa registrazione online, presentano formalmente le domande per accedere ai contributi. La piattaforma consente contestualmente agli operatori di verificare le domande pervenute e gestire

Progetto di Bilancio 2012  
Italia Lavoro S.p.A

l'intera pratica fino alla graduatoria e all'assegnazione dei contributi o il respingimento della domanda. La PGI costituisce una delle fonti informative del monitoraggio di Italia Lavoro S.p.A. Sebbene la piattaforma sia costituita da un unico software essa è stata progettata per fornire quegli elementi flessibilità che consentono un buon adeguamento alle diverse casistiche che si presentano di volta in volta.

L'attività sulla piattaforma è continua e riguarda sia le personalizzazioni necessarie all'atto della sua predisposizione per un progetto (adeguamento della grafica, creazione di utenze e profili, definizione della struttura organizzativa, profilazione di dati e funzioni), sia l'evoluzione delle funzionalità esistenti (modifica delle classificazioni, modifiche normative, etc.). A partire dal 2011, e per tutto il 2012, la PGI ha supportato i progetti AMVA e AsSap. Inoltre nel 2012 è stata predisposta la piattaforma anche per il progetto FIxO Scuole e Università in particolare per la linea riguardante l'Alto Apprendistato.

***IL SISTEMA INTEGRATO DI BANCHE DATI***

Il *sistema integrato di banche dati* (Banca Dati Documentale e Normativa; Banca Dati sul Benchmarking; Banca Dati delle Buone Prassi; La Mediateca sul Lavoro e le Banche Dati Statistiche) basato sul patrimonio informativo raccolto negli anni, costituisce un importante patrimonio qualificato di informazioni, aggiornato e fruibile all'interno e all'esterno dell'azienda, a disposizione di tutti coloro che operano in questo settore.

Nel corso del 2012 si è proceduto con la realizzazione di un nuovo sistema applicativo, basato su strumenti open source per il sistema integrato di Banche Dati con l'obiettivo di aumentare la produttività e la fruibilità dei servizi informativi.

***LA BANCA DATI DEGLI INCENTIVI (SISTEMA PASS)***

Il sistema PASS finalizzato alla raccolta e alla diffusione di informazioni strutturate sugli incentivi nazionali e regionali denominato Banca Dati Incentivi, censisce gli incentivi per lavoratori, aziende e/o intermediari disponibili su tutto il territorio nazionale nell'ambito del mercato del lavoro, raccogliendo tutte le opportunità, le agevolazioni, le iniziative e i bandi a livello nazionale e rendendoli disponibili se web per la selezione e la consultazione attraverso un motore di ricerca. Nel Febbraio del 2012 l'applicazione di back-end di gestione della banca dati è stata rilasciata in ambiente di esercizio.

***IL PORTALE NAZIONALE DELLE POLITICHE E DEI SERVIZI***

Per rendere fruibile all'interno e all'esterno l'insieme delle conoscenze e degli strumenti sviluppati da Italia Lavoro S.p.A., è stato costituito il Portale nazionale delle politiche e dei servizi come vettore privilegiato attraverso il quale le informazioni, le analisi, le pratiche e le metodologie vengono capitalizzate e organizzate, diventando patrimonio comune dell'intera Comunità Professionale dei servizi per il lavoro. Nella seconda parte del 2011 il Ministero del Lavoro ha richiesto la valorizzazione e la condivisione dei contenuti e dei servizi offerti dal Portale attraverso la convergenza degli stessi all'interno dei Portali istituzionali esistenti, in primis Cliclavoro.gov.it. E' stato quindi messo a punto un modello di produzione e distribuzione dei contenuti informativi sulle politiche attive del lavoro rivolte ai diversi target che ha consentito la chiusura del Portale Servizi Lavoro avvenuta nel corso del 2012 e

Progetto di Bilancio 2012  
Italia Lavoro S.p.A

lo spostamento dei suoi contenuti nei portali istituzionali del Ministero del Lavoro: Lavoro.gov.it, Cliclavoro.gov.it, lavoro.gov.it/europalavoro e integrazionemigranti.gov.it.

**IL SISTEMA DI MONITORAGGIO**

Un punto di forza nel modello di intervento di Italia Lavoro S.p.A. è rappresentato dal *sistema per la programmazione ed il monitoraggio* delle azioni e delle politiche del lavoro attuate dall'azienda. Partendo infatti dall'esigenza di garantire un sostegno costante ai diversi responsabili di progetto nella programmazione e nel controllo delle azioni e dei programmi e, nel contempo dare un'informazione tempestiva al vertice aziendale, nel corso degli anni è stato sviluppato un sistema in grado di garantire la verifica costante degli stati di avanzamento lavori e l'individuazione delle attività critiche.

L'ingresso di Italia Lavoro S.p.A. nel Sistema Statistico Nazionale (SISTAN), avvenuta nel 2010, e la costituzione dell'Ufficio di Statistica - quale evoluzione organizzativa dell'Azienda coerentemente con le attività istituzionali da realizzare - ha rappresentato una ulteriore tappa nel consolidamento di una vision sempre più orientata alla programmazione, al monitoraggio ed alla valutazione delle politiche del lavoro attuate a livello centrale e territoriale.

L'ingresso nel SISTAN ha infatti consentito l'accesso e l'utilizzazione dei microdati relativi alle principali fonti informative a disposizione del Paese. Grazie ad essi ed al know how maturato nel data mining, nel trattamento dei dati e nell'uso di modelli e metodologie, sviluppate anche in collaborazione con altri enti SISTAN, l'azienda è in grado di studiare le principali fenomenologie del mercato del lavoro, analizzare i processi attuativi delle riforme ed i livelli di partecipazione dei lavoratori, dei disoccupati ed in generale dei target di intervento dei programmi, di monitorare l'efficacia delle diverse misure di politica attiva e passiva promosse in sede nazionale e regionale, individuare target di imprese e lavoratori verso cui orientare gli interventi, monitorare le attività dei servizi per il lavoro.

Operativamente, in qualità di Ente SISTAN, Italia Lavoro S.p.A. partecipa dal 2010 ai gruppi tecnici di lavoro per la costituzione e lo sviluppo del Sistema Informativo Statistico delle Comunicazioni Obbligatorie (cd. SISCO) insieme ad ISTAT, INPS, ISFOL, contribuendo in tal modo alla definizione di metodologie per la normalizzazione e la messa in qualità dell'archivio amministrativo ai fini del trattamento statistico dei dati.

Nel corso dell'anno 2012 le attività di sviluppo di nuove tecniche di trattamento ed integrazione dati hanno prodotto:

- Aggiornamento della *Metodologia di trattamento dei dati derivanti dal sistema delle comunicazioni obbligatorie*: il documento riporta, in un contesto di analisi funzionale, le fasi del processo di trattamento e costruzione delle unità statistiche. Tale procedura è, quindi, la descrizione del processo informatico da implementare per la realizzazione del sistema informativo statistico, a partire dai dati amministrativi delle comunicazioni obbligatorie.
- *Metodologia sulle tecniche di integrazione tra fonti amministrative e Curricula universitari*: la metodologia sviluppata in collaborazione con l'Università di Roma "La Sapienza", permette, attraverso l'integrazione dei dati di comunicazioni obbligatorie e di quelli relativi ai curricula universitari, il "Monitoraggio delle dinamiche professionali dei laureati". La

Progetto di Bilancio 2012  
Italia Lavoro S.p.A

metodologia è stata sperimentata e rilasciata al Ministero del Lavoro nel corso del 2012 e si prevede di trasferirla agli atenei che ne faranno richiesta nel corso dell'anno 2013.

- ***Metodologia sulle tecniche di integrazione tra fonti statistiche (CO - archivio delle imprese ASIA):*** definita, nell'ambito di una sperimentazione con l'OCSE, una metodologia sulle tecniche di integrazione tra l'archivio statistico delle imprese attive (ASIA) di fonte Istat, la banca dati delle denunce retributive (EMens) di fonte INPS e il Sistema informativo delle Comunicazioni Obbligatorie (CO). Questa metodologia permettendo di analizzare la domanda di lavoro e quindi il comportamento delle imprese, consente di meglio programmare politiche in favore dell'occupazione e di verificare in itinere l'efficacia delle stesse.
- ***Metodologia per l'integrazione dei dati contenuti nel Sistema Informativo Percettori dell'INPS con il Sistema delle Comunicazioni obbligatorie,*** che ha permesso di elaborare il primo rapporto di monitoraggio sulle misure di contrasto alla crisi occupazionale connesse con l'accordo Stato - Regioni del febbraio 2009.
- ***Metodologia di integrazione tra le schede anagrafico professionali ed il sistema delle comunicazioni obbligatorie,*** che consente il Monitoraggio delle transizioni dei disoccupati iscritti ai servizi pubblici per il lavoro.

Allo scopo anche di trasferire il know how maturato in tema di programmazione, monitoraggio e valutazione, nel 2012 è stato avviato un programma di assistenza tecnica alle amministrazioni centrali e territoriali. Il programma si pone quali obiettivi :

- la valorizzazione degli archivi amministrativi a fini statistici per una migliore conoscenza del mercato del lavoro;
- il monitoraggio dei risultati in termini di partecipazione e occupazione dei programmi e delle diverse misure di politica attiva e passiva affidati ad Italia Lavoro, sia a livello nazionale che regionale;
- il monitoraggio delle prestazioni dei servizi per il lavoro finalizzato al miglioramento degli standard di servizio erogati;
- la messa a disposizione, attraverso la Banca Dati Documentale, di Italia Lavoro del un patrimonio di conoscenze, di analisi comparate e di esperienze significative riguardanti la formazione, l'orientamento, il collocamento e le politiche occupazionali, sia attive che passive;
- lo sviluppo e la messa a regime di osservatori del lavoro regionali;
- la realizzazione di pubblicazioni, di supporti documentali e rapporti statistici a carattere territoriale e transnazionale per la governance con particolare riferimento a target specifici (ad es. giovani, donne, immigrati, lavoratori con contratti temporanei) anche realizzati in collaborazione con ISTAT, INPS, ISFOL).

Le due diverse filiere di azione svolgono una funzione complementare, poiché da un lato contribuiscono a sviluppare un modello conoscitivo e di monitoraggio a livello nazionale e dall'altro a trasferire alle Regioni approcci metodologici condivisi a livello nazionale.

Progetto di Bilancio 2012  
Italia Lavoro S.p.A

## EVOLUZIONE ORGANIZZATIVA E RISORSE UMANE

### ***ADEGUAMENTI ORGANIZZATIVI E GESTIONALI***

Sperimentati e approvati gli interventi procedurali e gestionali che, nel 2011, hanno permesso di migliorare le interazioni tra le unità organizzative, le attività dell'anno 2012 hanno registrato avanzamenti nell'ottica dell'ottimizzazione continua e della massima coerenza con l'evoluzione delle politiche del lavoro.

Pertanto, le dimensioni organizzative che hanno caratterizzato l'operatività di Italia Lavoro S.p.A., anche nel 2012, sono rappresentate da:

- ✓ la linea realizzativa, composta dai "programmi/progetti", avviati nelle diverse Aree strategiche di intervento, con i quali si erogano i servizi e si sviluppano gli interventi verso l'esterno;
- ✓ la "dimensione territoriale" con le quali si eroga il supporto territoriale verso i progetti avvalendosi delle macro-aree territoriali e delle diverse sedi operative della società;
- ✓ 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.

L'intervento di adeguamento organizzativo e miglioramento gestionale inerente "l'Informatizzazione dei processi amministrativi e gestionali" supportati dal sistema informativo di business management SAP si è concluso con successo nel 2012.

In particolare, il progetto, avviato nell'ottobre 2011, ha visto, nel 2012, l'introduzione dei seguenti nuovi sistemi di gestione:

- un nuovo sistema di "document management" per la dematerializzazione del patrimonio documentale aziendale ed in particolare del processo di rendicontazione contabile per la comunicazione delle informazioni in via telematica al Ministero del Lavoro, attraverso la catalogazione dei documenti in un repository unico e condiviso;
- un nuovo sistema di "workflow management" per l'automazione dei flussi di lavoro interni, finalizzato ad aumentare la velocità di esecuzione dei processi incrementando l'efficacia nella gestione del controllo degli stessi;
- la realizzazione dell'integrazione dell'attuale sistema di gestione del protocollo informatico aziendale con il sistema informativo di business management SAP, per lo scambio 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 futuro sistema di business intelligence.

Nello specifico, sono stati oggetto di potenziamento i sistemi per:

- svolgimento delle attività nelle aree amministrazione e finanza, controllo di gestione e risorse umane;
- la gestione dei flussi di cassa;

Progetto di Bilancio 2012  
Italia Lavoro S.p.A

- la gestione del credito.

E' stato avviato nel corso del 2012 un progetto di miglioramento/integrazione, il *Business Process Management sul processo core dell'azienda - il Processo di Gestione Progetti* - da realizzare per rendere più efficace ed efficiente il principale processo produttivo di Italia Lavoro S.p.A. con particolare riguardo ai flussi autorizzativi e documentali gestiti nelle diverse fasi del processo.

Il servizio di *Business Process Management* è stato richiesto ad una società di consulenza - Imago Italia S.r.l - al fine di migliorare la flessibilità dell'IT e l'efficienza dei processi operativi necessari per la realizzazione delle attività previste dal processo stesso.

### **RISORSE UMANE**

#### ***La gestione delle risorse umane***

Il 2012 ha visto la realizzazione di una pluralità di interventi che hanno 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 succitati, gestiti dal Servizio Amministrazione del Personale, riguardano la gestione amministrativa del personale dipendente, la gestione del personale atipico e la gestione delle trasferte di entrambi i target.

Nel corso dell'anno 2012 è stato consolidato l'uso del nuovo sistema gestionale per l'elaborazione delle paghe Zucchetti, la registrazione delle presenze attraverso il nuovo sistema autorizzativo (workflow), il calcolo del costo del lavoro e il relativo budget.

E' stato realizzato il nuovo sistema per la gestione informatica dei contributi a terzi e sottoposta allo Staff Affari Generali la nuova procedura di gestione amministrativa del personale per una sua approvazione e ufficializzazione.

Si è, infine, proceduto alla ottimizzazione del processo di controllo e saldo delle trasferte ed al monitoraggio del rispetto della relativa procedura.

#### ***I processi connessi alla gestione del personale***

I processi succitati, gestiti dal Servizio Gestione Risorse, riguardano la mobilità del personale, il reclutamento, la selezione, la contrattualizzazione formale dei rapporti di lavoro, la definizione della retribuzione fissa e variabile, la valutazione delle prestazioni, lo sviluppo professionale e le istruttorie per i contenziosi.

Nel corso del 2012, il Servizio ha proseguito la rivisitazione e la ottimizzazione, avviata nel 2010 e protrattasi nel 2011, dei processi relativi a tutte le attività di competenza.

Progetto di Bilancio 2012  
Italia Lavoro S.p.A

E' stato sperimentato il parziale affidamento esterno, attraverso una procedura di selezione pubblica, delle attività di "recruiting e selezione". Si è ricorso a nuovi ed ulteriori canali di pubblicità e sono state definite le modalità di semplificazione per le candidature sul portale IL "Lavora con noi".

Rispetto al processo di contrattualizzazione si è operato per garantire una migliore sinergia del processo nel suo complesso e una ottimizzazione dei tempi di acquisizione delle risorse.

Contemporaneamente per le collaborazioni di alto profilo, in ambiti tecnici, amministrativi, finanziari e legali d'interesse della Azienda, è stato realizzato l'annuale popolamento dello "Albo degli Specialisti". La gestione dell'albo è affidata ad una Commissione aziendale presieduta dal Coordinatore dello Staff Risorse Umane.

In relazione al processo di "valutazione della prestazione" del personale dipendente, processo collegato 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 ed ha avviato la realizzazione di un nuovo sistema informatico per il calcolo e la rendicontazione del premio di risultato.

Nel corso dell'anno si è migliorato il processo di mobilità interna fissando l'evasione delle richieste in 30 giorni.

In merito alle istruttorie connesse ai "contenziosi" è proseguita l'attività di assistenza tecnica al Servizio Legale per la messa a punto delle memorie difensive e delle ipotesi transattive.

In chiusura d'anno sono stati istituiti nell'ambito del Servizio dei presidi di tema e processo per ottimizzare i processi di servizio, migliorare la qualità degli output e potenziare le performances sia individuali che collettive.

***I processi connessi alla formazione***

I processi succitati, gestiti dal Servizio Formazione, 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.

Nel corso del 2012 è stata implementata una nuova impostazione delle attività formative, individuando le competenze core, in termini di conoscenze, capacità e comportamenti, per ciascun profilo strategico.

Sono state realizzate attività formative per il rafforzamento delle competenze manageriali e avviati interventi formativi per lo sviluppo dei Quadri.

Inoltre, sono stati erogati percorsi formativi per i neo ingressi, percorsi di team coaching per gli Staff Risorse Umane e Controllo di gestione e per l'Area Inclusione, e formazione linguistica ed informatica sulla base delle specifiche esigenze delle diverse unità organizzative.

Progetto di Bilancio 2012  
Italia Lavoro S.p.A

E' stata condotta una rilevazione delle esigenze formative attraverso interviste al Vertice aziendale, ai Responsabili di unità di line, di staff e di focus group, rivolti alle sei famiglie professionali di line.

Nel corso del 2012 la formazione aziendale ha posto in essere 42 attività per un totale di 169 corsi : 29 corsi per la formazione dei dirigenti; 33 per la formazione dei quadri; 77 per la formazione degli impiegati e 30 per la formazione neo ingressi e per la formazione dedicata all' integrazione dei team.

I partecipanti sono stati complessivamente 1281 mentre le iniziative formative hanno cumulato un monte ore totale pari 1914.

Dal punto di vista degli indicatori di realizzazione del Piano 2012, il rapporto tra programmato e consuntivo è stato pari all'150 % per le attività formative, al 94% per i corsi erogati, al 135% per i partecipanti ed al 114% per le ore totali.

Per la gestione e la realizzazione del programma formativo sono stati spesi 408.565 euro pari al 95% dei 430.136 euro posti a budget.

***I processi connessi alla comunicazione***

Nel corso del 2012 è stato costituito il Servizio di Comunicazione Interna affidato, ad interim, al Coordinatore dello Staff Risorse Umane, con le finalità di presidiare i valori di riferimento dell'azienda, creare un clima sereno e collaborativo, diffondere le strategie aziendali e favorire la condivisione degli obiettivi, supportare lo sviluppo dei processi operativi nonché le politiche di gestione delle risorse umane e le relazioni sindacali.

Le attività realizzate nel corso del 2012 sono state le seguenti:

- seminari di comunicazione interna sulle tematiche del lavoro aperti a gruppi misti di dirigenti, quadri ed impiegati;
- messa a punto di una intranet atta a razionalizzare e supportare le attività aziendali inerenti la comunicazione interna e rilascio del prototipo;
- incontri con il Vertice per la presentazione e la validazione delle scelte strutturali effettuate in merito alla intranet.

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

I processi succitati, 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 2012 sono stati ottimizzati i processi avviati e testati nel 2011 e lanciati alcuni nuovi processi.

Progetto di Bilancio 2012  
Italia Lavoro S.p.A

Sono stati avviati focus group per la rilevazione delle esigenze di miglioramento della nuova procedura di pianificazione delle risorse umane; sono state attuate le nuove modalità di gestione del “time sheet” (TS) con i vincoli di pianificazione e realizzati interventi informativi su tutte le strutture coinvolte (progetti, Staff, Segreterie e personale dipendente); è stata messa a regime su SAP IT27 la pianificazione 2012.

E' stata presentata la metodologia e gli strumenti per l'analisi e la valutazione delle posizioni aziendali, completa della mappatura e classificazione delle posizioni organizzative di staff e di line.

Sono stati definiti i fabbisogni professionali e sono state, periodicamente, aggiornate sia la raccolta degli organigrammi aziendali che la allocazione organizzativa dei dipendenti; sono state elaborate le rimodulazioni dei progetti in corso e le pianificazioni dei nuovi progetti (strutture organizzative, risorse richieste e relativi costi) e sono state formalizzate con specifici ordini di servizio le strutture di progetto e le allocazioni organizzative.

In relazione al sistema MBO dei dirigenti, è stato elaborato e restituito il consuntivo 2011 e sono stati formalizzati e assegnati gli obiettivi 2012.

E' stato realizzato il cruscotto informativo relativo alle risorse umane aziendali con il confronto tra le annualità 2008, 2009, 2010 e 2011.

Sono stati mappati i processi trasversali dello Staff Risorse umane al fine di identificarne le criticità e operare ad una semplificazione degli stessi.

***I processi per la sicurezza aziendale e la salute del personale***

I processi succitati, gestiti dal Servizio Sicurezza aziendale, riguardano la garanzia della sicurezza e dell'incolumità delle risorse, il miglioramento del sistema di sicurezza e la gestione delle attività relative agli adempimenti prescritti dalle leggi sulla sicurezza.

Nel corso dell'anno 2012, è proseguita l'attività di controllo e monitoraggio finalizzata al mantenimento degli standard di sicurezza raggiunti nel corso del 2011. 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 ed è stato attuato un insieme di interventi formativi per una ottimale diffusione di una cultura della sicurezza in ambito aziendale.

Nell'ambito delle attività di sorveglianza sanitaria sono stati visitati 46 lavoratori; è stata arricchita con nuova documentazione la cartella “Salute e sicurezza”, sulla intranet aziendale, per la diffusione delle informazioni relative alla sicurezza ed è proseguita l'attività di controllo e monitoraggio degli infortuni, per analizzarne le cause e adottare i necessari provvedimenti correttivi; nel corso del 2012 si sono verificati 11 infortuni sul lavoro, di cui 6 in itinere.

Progetto di Bilancio 2012  
Italia Lavoro S.p.A

In relazione alla varie sedi territoriali, sono stati effettuati 12 sopralluoghi tecnici, sono state redatte le necessarie modifiche ed integrazioni dei Documenti di Valutazione dei Rischi e gestiti i relativi piani di interventi per gli adeguamenti migliorativi; è stata, inoltre, implementata la nuova procedura di gestione delle emergenze finalizzata ad un più efficace controllo della evacuazione della sede centrale in Roma.

Infine, sono stati effettuati 8 controlli per accertare la sicurezza delle postazioni in telelavoro e posta in essere una ricognizione di tutte quelle attive per un monitoraggio dello stato di norma delle stesse con la consegna delle prescritte dotazioni di sicurezza.

***I processi connessi alle relazioni sindacali e alle politiche gestionali aziendali***

I processi succitati, 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 2012 è stato dedicato alla messa a punto della bozza di rinnovo del CCAL per il periodo 2012 - 2014: il precedente CCAL triennale era stato sottoscritto nel corso del 2009 per quel che riguardava la parte economica e nel corso del 2010 per quel che riguardava la parte normativa.

La bozza di rinnovo rispondeva alle piattaforme presentate, nel corso del secondo semestre del 2011, dalle sigle sindacali CISL, UIL, CGIL e FABI, su tavoli separati (si ricorda che CGIL e FABI non hanno sottoscritto il CCAL 2009 - 2011).

La bozza, a fine 2012, era ancora in corso di discussione in quanto la Legge 122 del 2010 ha reso possibili i rinnovi contrattuali solo a livello giuridico ma non economico disincentivandone, in tal modo, appetibilità e interesse (gli interventi economici a livello collettivo e quelli di sviluppo di carriera a livello individuale sono stati congelati sino al 31.12.2013 ai livelli raggiunti al 31 dicembre 2010).

Nel corso dell'anno sono stati, comunque, sottoscritti degli ulteriori accordi relativi alle tematiche seguenti:

- detassazione del premio di risultato, dello straordinario e del trattamento economico per lavoro supplementare;
- eliminazione del blocco dei 36 mesi alla proroga delle collaborazioni fissate nel Regolamento aziendale;
- nuova disciplina dei permessi per testimonianza di cui all'articolo 24 del CCAL aziendale;
- eliminazione del limite dei 36 mesi alla durata dei contratti a tempo determinato;
- ampliamento delle attività e dell'inquadramento dei componenti della famiglia professionale "Supporti tecnico-amministrativi";
- definizione e l'utilizzo delle prestazioni di elevate professionalità;
- finanziamento di un programma di formazione dedicato a specifici gruppi di quadri e di impiegati con risorse economiche provenienti da Fondimpresa.

Progetto di Bilancio 2012  
Italia Lavoro S.p.A

### ***CERTIFICAZIONE DEL SISTEMA DI QUALITÀ AZIENDALE***

Nel 2012 è stata effettuata la prima verifica annuale di sorveglianza del terzo ciclo triennale di certificazione di Italia Lavoro S.p.A. alla norma ISO 9001.

La visita annuale di sorveglianza prevede un impegno minore della struttura rispetto alle visite di certificazione anche se sono stati, comunque, verificati tutti i processi core dell'azienda e i processi di supporto più importanti.

La visita ispettiva è stata effettuata nei giorni 17 e 18 aprile 2012: in particolare sono state impegnate la sede centrale di Roma, come consuetudine, e la sede territoriale di Perugia.

Nel 2012 sono state verificate le aree di intervento:

- ✓ Welfare to work
- ✓ Occupazione e Sviluppo Economico

I processi di supporto verificati sono stati:

- ✓ Processi Direzionali: Politica della Qualità, Obiettivi, Pianificazione del SGQ e Pianificazione strategica, Riesame della Direzione
- ✓ Processi di gestione della Qualità
- ✓ Processo di gestione degli approvvigionamenti e outsourcing
- ✓ Processo di gestione delle risorse umane e Ambiente di Lavoro – Formazione e Comunicazione Risorse Umane.
- ✓ Processo di Gestione delle Infrastrutture hardware e software e dei processi IT - clienti esterni ed interni
- ✓ Processo di Monitoraggio e misurazione

Anche nel 2012 l'ente di Certificazione ha accertato la conformità dei requisiti del Sistema di Gestione per la Qualità progettato e implementato da Italia Lavoro Spa con quelli individuati dalla norma di riferimento. Dal 2005, per l'ottavo anno consecutivo, è stato nuovamente espresso come in passato, un giudizio positivo sulla gestione della qualità in Italia Lavoro; in particolare in base alla valutazione fatta dall'Ente di Certificazione il sistema di gestione per la qualità aziendale ha raggiunto un livello di maturità adeguato ed è utilizzato per migliorare i processi e le performance aziendali. I processi aziendali "sensitive" ai fini della ISO 9001 hanno raggiunto il corretto standard di efficacia previsto dalla norma. Sono emerse, infatti, solo 8 raccomandazioni e nessuna non conformità.

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".

### ***INTERNAL AUDIT E SISTEMA INTEGRATO DEI CONTROLLI***

Italia Lavoro S.p.A. 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