

Presentazione risultati indagine Agenzia di servizi integrati

WORKSHOP

“Libro Verde sul futuro del modello sociale: verso un sistema integrato di servizi per lavoratori e imprese”

PROGRAMMA E
TEMI PER LA DISCUSSIONE

Fondirigenti G. Taliercio
Roma, Via IV Novembre, 152

16 ottobre 2008, ore 14.30 - 16.30

Il Libro Verde del Ministero del Lavoro sul futuro del modello sociale, dopo aver esaminato le principali disfunzioni del nostro sistema di welfare, propone di porre al centro delle politiche sociali il welfare to work con la convinzione che il lavoro sia leva dello sviluppo e garanzia dello stato sociale.

In particolare, il Libro Verde individua nella formazione e nelle altre politiche attive il principale volano per l'innovazione del welfare, punta a favorire una integrazione tra soggetti pubblici e privati nella attuazione delle policy, attribuisce alle parti sociali - in un quadro di relazioni industriali collaborative - un ruolo di primaria importanza nella governance del sistema, ponendo alle stesse una serie di questioni con l'obiettivo di ricevere indicazioni e proposte per il perfezionamento delle politiche di welfare.

In questo scenario si colloca la presentazione dell'indagine di Fondirigenti finanziata dal Ministero del Lavoro e volta alla modellizzazione di un'agenzia di servizi integrati a supporto dello sviluppo delle competenze dei lavoratori e della competitività delle imprese.

L'intento è quello di confrontarsi con esperti di alto livello del mercato del lavoro, rappresentanti delle istituzioni e delle parti sociali sui principali temi legati alla domanda e all'offerta di servizi a fronte delle evoluzioni del mercato del lavoro, fornendo spunti di riflessione e proposta.

In particolare, nel focus partendo dall'analisi delle principali evidenze della ricerca promossa da Fondirigenti per una loro validazione, si approfondiranno alcuni temi di discussione sollecitati anche dal recente documento ministeriale:

- ruolo delle relazioni industriali nella promozione di nuovi modelli di organizzazione del lavoro per lo sviluppo del capitale umano;
- esigenze di riforma del sistema del welfare to work attraverso sistemi mutualistici e solidali anche su base bilaterale;
- proposte di innovazione del sistema di formazione per rispondere alle esigenze della domanda, ponendo al centro la vocazione formativa dell'impresa;
- prospettive di sviluppo e miglioramento dei servizi per l'inserimento, l'occupabilità e la crescita professionale.

Partecipanti

Coordinamento:

- Angelo Pandolfo (Università La Sapienza, Gruppo di Ricerca Indagine)

Parti sociali, Pubblica Amministrazione, esperti ed operatori invitati a partecipare:

- Pasquale Viespoli (Sottosegretario di Stato, Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali)
- Matilde Mancini, Paolo Reboani (Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali)
- Mario Cardoni (Federmanager)
- Maurizio Tarquini (Unione degli Industriali di Roma)
- Natale Forlani (Italia Lavoro)
- Sergio Trevisanato (Isfol)
- Gianni Bocchieri (Ministero della Pubblica Istruzione)
- Carlo Dell'Aringa (Università Cattolica)
- Tiziano Treu (Università degli Studi di Milano)
- Rita Santarelli (Università Luiss G. Carli)
- Agostino Di Maio (Assolavoro);
- Domenico Braccialarghe (Ferrovie dello Stato)
- Roberto Savini Zangrandi (Aidp)
- Giordano Fatali (HR Community)
- Roberto Maglione / Francesco Mantovani (Finmeccanica)
- Salvatore Sardo / Bernardo Bortolotti (Eni, Fondazione Enrico Mattei)

Comitato Scientifico Indagine:

- Giorgio Usai (Confindustria)
- Giuseppe Perrone (Fondirigenti)
- Michele Tiraboschi (Fondazione Marco Biagi)
- Pierantonio Varesi (Agenzia del Lavoro Trento)

Gruppo di Ricerca Indagine:

- Pietro Fiorentino (Fondirigenti)
- Angelo Pandolfo (Università La Sapienza)
- Giampiero Falasca (Studio Legale Simmons & Simmons)
- Pietro Valentini (Università La Sapienza)
- Marco Manariti (Università La Sapienza)
- Giorgio Neglia (Fondirigenti)

INDAGINE RELATIVA ALLA MODELLIZZAZIONE DI UN'AGENZIA DI SERVIZI INTEGRATI PER LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE DEI LAVORATORI E DELLA COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE

Sintesi

Perché un'Agenzia di servizi integrati

Alla base della mission dell'agenzia integrata c'è un'antica definizione di lavoro come valore, patrimonio da costruire, mantenere ed incrementare, un bene da conservare che potremo spendere al momento più opportuno, sia come investimento che per necessità.

Fra i più importanti servizi per la formazione e l'occupabilità, da fornire in maniera integrata e diffusa sul territorio, dalle banche dati ai sistemi di raccolta e diffusione dell'informazione, è bene ricordare quelli più importanti quali: orientamento e nuova transizione, per un buon inserimento e differenti prospettive lavorative; nuovi ammortizzatori, bilaterali, solidali e mutualistici, ma anche più innovativi e diretti allo sviluppo anziché alla sola assistenza; analisi di trend e ricerche per lo sviluppo del territorio verso nuove frontiere; formazione per occupati e disoccupati, per l'inserimento, la mobilità e la crescita professionale.

La coerenza con le esigenze della domanda è alla base della qualità dell'offerta di orientamento e formazione che occorre lasciare più libera di operare sul mercato. Il rifiuto di un intervento formativo da parte di chi è disoccupato è spesso originata dalla carenza qualitativa di quell'offerta e dalla scarsa fiducia verso questo strumento che non è ancora visto come investimento per il welfare, mentre resta l'essenzialità ed unicità dell'intervento economico, seppure di limitate dimensioni finanziarie e temporali.

Si tratta di consentire una maggiore agibilità degli strumenti esistenti, "pretendendo" un più forte coinvolgimento dei sistemi associativi e di rappresentanza degli interessi di lavoratori ed imprese e della bilateralità nel suo complesso. I clienti di questo sistema sono più propensi a rivolgersi ai loro rappresentanti, se funzionano e sono in grado di offrire servizi validi, integrati ed innovativi.

Occorre interpretare le agenzie di intermediazione come nuove "agenzie di sviluppo" in grado di accompagnare l'individuo con una cassetta degli attrezzi completa di ogni strumento utile al suo orientamento, mobilità e vero reinserimento. Un impianto che deve e può ancora fondarsi sull'integrazione tra sistema pubblico e privato, dove risulta fondamentale la presenza del privato sociale ed in particolare della bilateralità, incentrata sulla somma e l'integrazione dei servizi forniti dalle rispettive associazioni di rappresentanza, piuttosto che dalla costruzioni di ulteriori e burocratiche sovrastrutture.

In quest'ambito va valorizzata e forse "riscoperta" la formazione in azienda. Un'esigenza che può rinnovarsi solo a condizione di superare i limiti imposti dal mancato riconoscimento della qualità e del merito che sono ormai introvabili in molti contesti organizzativi, anche privati. La valorizzazione delle capacità, insieme al superamento di una buona dose di componente ideologica, possono avviare un processo ormai pienamente realizzato in tutti i più avanzati paesi dove è ormai condivisa e diffusa un'affermazione come questa: "L'apprendimento è la nuova forma di lavoro. Non è più un'attività separata che si realizza prima di entrare in azienda, o in un'aula lontana. L'apprendimento è il cuore dell'attività produttiva" (Shoshana Zuboff – Harvard).

Nel nostro Paese, per le caratteristiche del sistema produttivo, si tratta di riconoscere l'esistenza di un artigianato ormai evoluto, le cui origini vanno ritrovate nel profondo della nostra storia e della nostra cultura, che affida all'impresa ed alla sua organizzazione, più o meno complessa, il ruolo di trasformare il sapere in performance durevoli e consolidate. Oggi una tale impresa formatrice deve: avere e promuovere un management coinvolto, che comunica e dialoga; responsabilizzare gli individui e rendere il lavoro intelligente; progredire per adattarsi al contesto; considerare, nella crescita delle persone, le loro capacità di trasmettere competenze; valorizzare i propri formatori interni; integrare le performance e l'innovazione. La valutazione di queste caratteristiche la fa il mercato, il cliente ed i risultati dell'impresa stessa che è dunque formatrice, in quanto: anticipa, apprende ed insegna.

Al centro delle politiche di Welfare è la persona, come lo è al centro delle politiche di Life Long Learning che non richiedono per essere realizzate ulteriori particolari investimenti e risorse, ma un diverso e più equilibrato utilizzo di quelle (consistenti) già esistenti.

In tal senso giova ricordare come il nostro sistema di welfare sia stato interessato, a partire dagli anni novanta, da numerose riforme che hanno profondamente rinnovato l'impostazione, le modalità di azione ed i soggetti coinvolti; durante questa stagione di riforme, si realizza la trasformazione del collocamento nei servizi per l'impiego, sulla base di quattro fondamentali linee guida: decentramento, logica di servizio, integrazione tra le politiche del lavoro, le politiche della formazione e le politiche sociali, sussidiarietà orizzontale.

Queste riforme, nonostante l'indubbia carica innovativa che le caratterizzava, non hanno ancora prodotto un decisivo miglioramento dei servizi erogati, pur in presenza di significativi progressi.

Il ritardo non ha riguardato solo le strutture pubbliche, ma anche i soggetti privati, che hanno sostanzialmente ignorato l'attività di mediazione di manodopera, concentrando la loro attività solo sul lavoro interinale: la legge Biagi si è soffermata su questi aspetti, tentando di rafforzare gli strumenti di azione di cui potranno disporre i servizi pubblici per l'impiego (stimolando forme innovative di raccordo con altri soggetti pubblici e privati), ed i soggetti privati che operano nel sistema.

In una società come quella attuale basata sulla conoscenza e sulle informazioni, la creazione di questo sistema è indispensabile per garantire un'allocazione più efficiente e trasparente della manodopera, offrendo un importante canale di ricerca del lavoro a quei soggetti che risultano esclusi dalle reti informali.

Ciò rende ancor più urgente la parallela costruzione di un sistema di nuove tutele che rendano la flessibilità del lavoro sostenibile per le persone che lavorano ed evitino lo slittamento della flessibilità verso la precarietà.

La riforma Biagi interviene anche su questi aspetti, stimolando la costruzione di un sistema improntati a strumenti innovativi; importanti sono le norme in materia di servizi all'impiego, di miglior rapporto tra domanda e offerta di lavoro, di promozione della bilateralità, di indirizzi per una maggiore stabilizzazione del lavoro atipico e del contrasto al lavoro irregolare, in particolare nell'edilizia privata, ma anche nell'agricoltura e nel terziario, che rispondono agli obiettivi di riforma del mercato del lavoro che va incontro alle esigenze dei lavoratori nel nuovo contesto lavorativo così come riformato.

Nonostante l'indubbia carica innovativa di queste riforme, ancora oggi si rilevano grossi segmenti "di mercato" attualmente non coperti, o solo parzialmente coperti da operatori pubblici o privati. Ciò è vero tanto più si considerano i profili alti delle professionalità manageriali.

Da queste considerazioni emerge quindi l'esigenza di una Agenzia di servizi integrati per lo sviluppo delle competenze e l'occupazione manageriale rivolta a dirigenti e imprese. Questa agenzia dovrebbe erogare in maniera integrata servizi innovativi ed ulteriori rispetto alla semplice attività di incontro tra domanda ed offerta di manodopera, al fine di promuovere lo sviluppo delle persone e delle imprese.

Un'ultima fondamentale motivazione che ci ha spinti alla ricerca e alla successiva modellizzazione di un'agenzia di servizi integrati è rappresentata dall'esperienza che negli ultimi anni ha avviato la Fondazione Fondirigenti. Questa, nata più di dieci anni fa come fondazione bilaterale Confindustria Federmanager per la promozione della cultura manageriale di impresa con funzioni di ricerca e studio sul management, ha ampliato le proprie competenze e servizi divenendo nel 2003 fondo interprofessionale per la formazione continua e nel 2006 agenzia per il lavoro dirigenziale.

Questo susseguirsi di innovazioni organizzative e di servizi resi ai propri soci sempre in applicazione delle logiche bilaterali ci ha portato ad interrogarci insieme alle motivazioni più generali e di scenario sulle modalità gestionali, organizzative e finanziarie ottimali per lo sviluppo delle attività della fondazione e allo stesso tempo ad identificare tra queste quelle peculiarità che potrebbero divenire elementi di un modello di agenzia integrata da proporre anche per altre realtà bilaterali che auspicabilmente potranno nascere nel nostro paese nei prossimi anni.

Caratteri distintivi ed elementi di innovazione

Nel corso della ricerca, abbiamo verificato che, nonostante il quadro normativo possa dirsi sufficientemente ampio e completo, nel nostro Paese non esiste ancora un sistema di welfare to work in grado di intervenire sul mercato del lavoro secondo standard qualitativi e quantitativi paragonabili a quelli di altri Paesi europei.

Questa ricerca ha messo in evidenza, tuttavia, che esiste uno spazio ancora molto ampio di intervento per una nuova tipologia di agenzia che riesca ad integrare, al suo interno, diverse tipologie di servizi

alla persona e all'impresa e, all'esterno, l'azione dei vari soggetti pubblici e privati già a vari titoli attivi sul fronte dell'occupazione e dello sviluppo.

In particolare, è emerso che un'Agenzia di intermediazione può costituire un efficace strumento per perseguire finalità di politica del lavoro; il perseguimento di queste finalità consente di bilanciare i ridotti margini economici che questa attività assicura.

I soggetti interessati a disporre di questo strumento sono le parti sociali, in quanto esse sono istituzionalmente chiamate a tutelare direttamente (mediante l'attività tradizionale) e indirettamente (mediante la costruzione di un mercato del lavoro funzionante) i propri associati.

Tenendo conto di questo assunto, l'ipotesi della ricerca è che l'Agenzia di servizi integrata può essere gestita in maniera efficace se: costituisce espressione delle parti sociali; è pensata per erogare servizi ulteriori rispetto al semplice incontro tra domanda ed offerta di lavoro.

La composizione bilaterale dei soggetti costituenti garantisce la persecuzione di finalità ed obiettivi diversi dal "profitto" immediato, e allo stesso tempo, consente di investire sulla costruzione di un sistema integrati di servizi che vadano oltre il semplice incontro domanda - offerta di lavoro, ma che consentano di offrire un maggiore valore aggiunto come le analisi preventive, la formazione, gli incentivi.

Ciò in quanto i soggetti promotori, rivestendo un interesse diverso dalla semplice persecuzione di un profitto, richiederanno l'erogazione di servizi ulteriori e distinti rispetto al semplice incontro tra domanda ed offerta di manodopera.

Un ulteriore elemento innovativo dell'Agenzia, correlato a quello appena indicato, dovrebbe essere costituito dalla integrazione dei servizi.

L'esperienza di questi anni mostra infatti che le Agenzie che operano nel mercato del lavoro erogano servizi molto segmentati, e che si preoccupano di erogare, in via pressoché esclusiva, solo servizi di incontro tra domanda ed offerta di manodopera.

Il servizio viene reso in maniera spesso isolata rispetto agli altri servizi di cui si può comporre l'intervento nel mercato del lavoro. In particolare, una carenza molto visibile è la scarsa integrazione tra l'incontro tra domanda e offerta di lavoro e gli ammortizzatori sociali. Questi ultimi strumenti sono utilizzati in modo non integrato rispetto alle politiche attive e soprattutto non sono mirati ad un vero reinserimento del lavoratore nel mercato del lavoro. Sul versante pubblico, questa carenza è particolarmente vistosa, anche sul piano strutturale.

E' invece oramai acquisita, a livello teorico, la necessità di integrare le strutture che si occupano di politiche passive e di politiche attive: in questo modo si moltiplica l'efficacia dei singoli interventi, e si crea una rete di servizi in grado di favorire lo sviluppo della persona e del mercato del lavoro.

Occorre, pertanto, strutturare un insieme di servizi che seguano una logica circolare, e che quindi siano strutturati secondo un percorso che va dall'analisi revisionale, la rilevazione dei fabbisogni formativi, la formazione ed il sostegno al reddito.

In questo modo, l'Agenzia diventa un vero attore dello sviluppo, in quanto non si limita a reagire alle sollecitazioni che giungono dal mercato esistente, ma anticipa gli scenari del mercato medesimo, e addirittura ne orienta le possibili evoluzioni.

In tal senso, queste peculiarità ed elementi di innovazione - come si descriverà meglio nel paragrafo sull'impianto organizzativo e sulla governance - si possono già intravedere nell'attuale assetto di Fondirigenti che è stato promosso da Confindustria e Federmanager e che ha ottenuto dal Ministero del Lavoro due autorizzazioni, la prima come fondo interprofessionale per la formazione continua, la seconda come agenzia del lavoro per l'intermediazione tra la domanda e l'offerta di lavoro dirigenziale.

Gli elementi di innovazione dell'agenzia

- Integrazione interna dei diversi servizi
- Integrazione esterna con altri operatori
- Forte peso della dimensione territoriale
- Bilateralità e partecipazione attiva delle parti sociali

Le caratteristiche del servizio integrato

Tratto distintivo dell'agenzia è quello di offrire una serie integrata di servizi piuttosto che, come spesso accade, servizi singoli e isolati.

Questo tratto distintivo è possibile attraverso le due direttrici di strutturazione dei servizi dell'agenzia integrata: la personalizzazione e l'integrazione dei servizi. La personalizzazione è intesa come

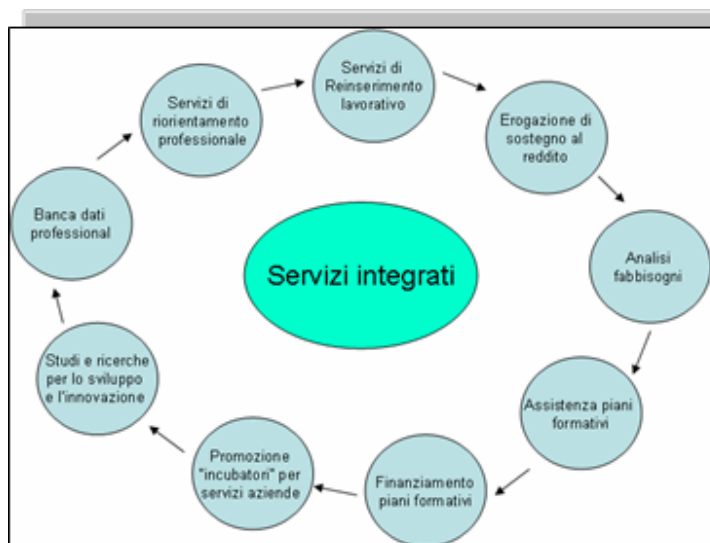
realizzazione del servizio “a misura” del fabbisogno del singolo cliente (azienda/dirigente); l'integrazione dei servizi è intesa sia come offerta integrata, multipla e sequenziale di azioni, sia come attivazione di reti interorganizzative a supporto della realizzazione dei servizi.

I servizi “core” dell'agenzia possono essere sinteticamente riassunti nei seguenti: ricerca e analisi di trend; orientamento e bilancio delle competenze; ricerca e selezione; formazione; sostegno al reddito; incentivi alle imprese.

Questi servizi sono proposti in modo integrato. Ciò significa in primo luogo che essi non sono avviati in modo isolato gli uni dagli altri come risposta meccanica alla richiesta dell'utente ma come insieme di volta in volta modulato sulle esigenze specifiche del beneficiario. In secondo luogo l'integrazione dei servizi significa che ciascuno dei processi non coinvolge esclusivamente l'agenzia ma “integra” attori che in modo sinora frammentato si sono occupati di dare risposte a specifiche esigenze dei beneficiari.

Gli altri attori che forniscono attualmente porzioni di servizio sono visti secondo questa prospettiva prioritariamente come potenziali partner per la realizzazione di un valore aggiunto, diretto ed indiretto, il più alto possibile per i beneficiari piuttosto che come competitors nella realizzazione di profitti.

Come emerge dalla descrizione operata nella seconda parte della ricerca e riassunta nella tabella 1, tutti i servizi possono essere realizzati singolarmente dall'agenzia o con il supporto di altri partner, a seconda della dimensione e complessità delle attività da svolgere e delle competenze da attivare.



Questa flessibilità e capacità di attivazione di reti interorganizzative consente di offrire servizi differenti sia in forma singola che integrata e di contenere i propri costi gestionali.

Fondamentale diventa la preventiva creazione di network nazionali e locali da attivare con partner con cui si condividono obiettivi, stile di lavoro, professionalità, strumenti, metodologie, procedure ecc.

In altri termini, l'innovatività dell'agenzia risiede soprattutto nella possibilità di offrire i servizi a livello di sistema integrato e sequenziale, ovvero la possibilità di offrire più servizi in sequenza aumentando le potenzialità e la qualità complessiva dell'azione di consulenza erogata e i vantaggi per il cliente.

In sostanza i vari servizi della agenzia integrata possono ricompattarsi in tre macro aree di attività che presuppongono una forte integrazione: a) servizi di analisi, studio e ricerca sulle competenze e sul mercato del lavoro; b) servizi di finanziamento dei piani formativi condivisi dalle parti e di erogazione (diretta o indiretta) di sussidi alla disoccupazione; c) servizi di incontro tra domanda e offerta di lavoro dirigenziale.

L'agenzia nelle fasi di crisi e di sviluppo

Nel seguito forniremo una descrizione dell'integrazione dei servizi esponendo due “scenari” d'azione dell'agenzia: il primo riguarda una situazione di sviluppo il secondo una crisi economica.

La descrizione del ruolo e dei servizi erogati dall'agenzia ha molti punti in comune nelle due diverse ipotesi e si differenzia per le modalità di attivazione di misure e strumenti di politica attiva e passiva.

In un territorio caratterizzato da una situazione di sviluppo l'azione dell'agenzia integrata è finalizzata all'anticipazione dei fabbisogni di sviluppo professionale e occupazionale a vantaggio dei lavoratori e delle imprese.

In questo senso, di fondamentale importanza è il servizio di ricerca e analisi dei trend costantemente svolto dalla agenzia in collaborazione con le parti sociali nonché con le principali istituzioni di ricerca attive sul territorio interessato. Con le prime, si condivideranno le modalità di indagine e i target in modo tale da rendere queste indagini concrete e realizzate con il diretto coinvolgimento di imprese e dirigenti; con le seconde – in primis università e business school – si attiveranno partnership per la

progettazione e l'implementazione dei sistemi di rilevazione, nonché per l'interpretazione dei risultati e la loro successivo utilizzo in chiave formativa.

Grazie ai risultati di queste analisi che saranno il più possibile diffusi, l'agenzia potrà fornire alle aziende informazioni sui futuri trend e alle istituzioni formative i profili di competenze necessari e non presenti sul mercato del lavoro del territorio e quindi da formare adeguatamente, allo stesso tempo offrendo ai lavoratori iscritti nella propria banca dati informazioni circa l'andamento prospettico del mercato del lavoro da tenere in considerazione per effettuare le future scelte occupazionali.

Sulla base dei risultati delle analisi di cui al punto precedente, le aziende del territorio, adeguatamente sensibilizzate dalle associazioni, si potrebbero rivolgere all'agenzia per attivare un processo di ricerca e selezione di personale da assumere, magari chiedendo allo stesso tempo informazioni in merito ad eventuali agevolazioni disponibili e possibilità di formazione attivabili. In tal senso l'agenzia potrebbe fornire a queste esigenze dell'impresa una risposta unica e integrata.

Come primo step offrirebbe alla azienda un servizio di consulenza in merito al profilo ricercato per meglio tradurre le esigenze aziendali. Nell'erogazione di questo servizio l'agenzia può attivare sinergie con network di professionisti abilitati con comprovata esperienza nei vari settori.

Dopo aver fornito questo primo supporto, l'agenzia inviterebbe l'impresa ad inserire la propria richiesta nel db on-line a disposizione di tutti in modo tale da verificare in tempo reale la disponibilità di queste figure nell'ambito del DB dei curricula attivato dalla stessa agenzia (che tra le loro skill hanno il plus di aver partecipato anche ad iniziative di rimotivazione e riqualificazione poste in essere dalla agenzia stessa e che hanno dato diritto ai sussidi al reddito previsti dalla accordo bilaterale istitutivo) o nei DB delle organizzazioni pubbliche o private collegate al db dell'agenzia.

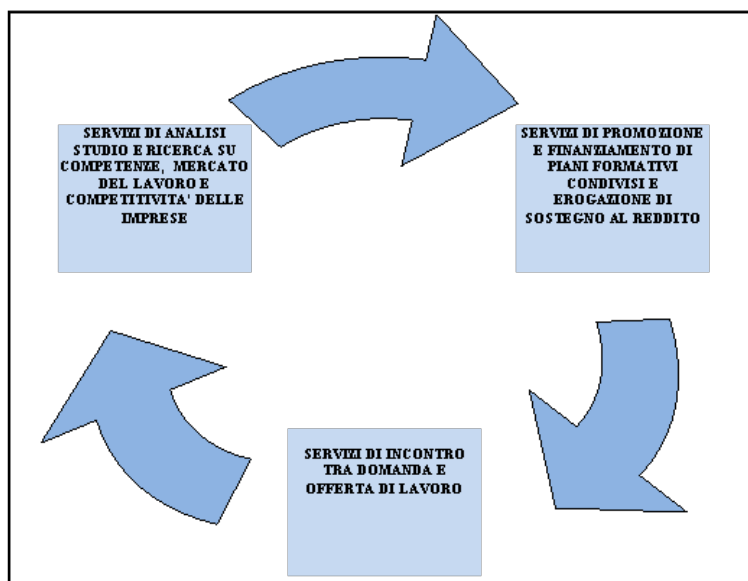
Nel fornire i profili dei candidati selezionati l'agenzia può offrire all'azienda anche informazioni in merito agli incentivi eventualmente attivabili in merito all'assunzione di personale qualificato con determinate caratteristiche (pensiamo agli incentivi legati al reimpiego di personale dirigenziale in imprese di piccole e medie dimensioni) e fornire idoneo supporto per ottenere dalle autorità competenti tali incentivo.

Una volta identificato il profilo idoneo, l'azienda potrebbe richiedere sullo stesso informazioni in merito ad eventuali opportunità formative attivabili per completare/aggiornare le competenze del lavoratore rispetto al job richiesto (simile esigenza potrebbe essere avanzata da un lavoratore presente nel db che intende rispondere all'annuncio visualizzato nella piattaforma).

A questa richiesta l'agenzia potrebbe rispondere direttamente attivando sul candidato prescelto un'approfondita analisi delle competenze per la identificazione dei gap formativi da coprire mediante azioni di formazione.

Le parti sociali, o altri attori sul territorio (società di consulenza, enti di formazione) interverrebbero a questo punto interpretando le indicazioni provenienti dalle analisi messe a disposizione dall'agenzia per elaborare e condividere piani di formazione in grado di soddisfare i fabbisogni.

A questo punto, l'agenzia - che ha tra i propri servizi integrati anche quello di finanziamento della formazione in quanto fondo interprofessionale - offrirebbe all'azienda la possibilità di partecipare ad un piano formativo territoriale condiviso dalle parti sociali e riguardante proprio quella figura professionale, ovvero offrirebbe alla stessa azienda la possibilità di presentare un piano di formazione per la specifica figura a valere sulle risorse del proprio conto formazione¹, o ancora potrebbe attivare risorse e finanziamenti mediante voucher direttamente rivolti al dirigente



¹ Il conto formazione rappresenta una modalità di finanziamento dei piani formativi condivisi attivata dal Fondo interprofessionale per la formazione continua basata sulle risorse INPS versate dall'azienda e direttamente messe a disposizione di quest'ultima per il finanziamento di piani formativi condivisi con la massima flessibilità temporale e di contenuti, obiettivi e destinatari.

interessato da utilizzare con riferimento specifico al job.

Sempre sul fronte formativo, l'agenzia potrebbe agevolare l'azienda, attraverso l'azione delle parti sul territorio, nell'individuazione delle strutture formative di qualità alle quali indirizzare apposite richieste di interventi formativi integrati in grado di soddisfare quelle specifiche esigenze.

L'azione dell'agenzia non si fermerebbe a questo punto ma potrebbe prevedere una serie di servizi di monitoraggio e valutazione degli esiti della formazione dopo l'assunzione del dirigente in azienda, facendo percepire all'impresa i vantaggi di essersi rivolta ad un provider unico di servizi integrati.

Proprio al dirigente l'agenzia offrirebbe un servizio continuo di informazioni circa le opportunità formative attivate nella sua area e report trimestrali sui principali trend del territorio, offrirebbe altresì al dirigente la possibilità di restare in rete con i colleghi mediante la web community del sito e di usufruire anche degli altri servizi di analisi on-line delle competenze e di ricerca di ulteriori occasioni di lavoro per il suo futuro professionale.

Parallelamente l'agenzia metterebbe a disposizione delle aziende e degli individui informazioni continue su possibili incentivi e investimenti per l'innovazione operando in sinergia con altri attori locali dello sviluppo (associazioni, camere di commercio, finanziarie regionali, ecc.).

Passiamo ora all'analisi del ruolo dell'agenzia in una situazione di crisi. In questo scenario, è possibile ipotizzare che le aziende e i dirigenti si rivolgano all'agenzia per ottenere servizi di supporto in grado di rendere meno oneroso per la collettività e i singoli il momento di crisi e allo stesso tempo per individuare situazioni e opportunità innovative di sviluppo professionale e imprenditoriale.

Occorre tuttavia ricordare che le già citate funzioni di analisi dei trend e dei fabbisogni così come quelle sugli incentivi e le opportunità imprenditoriali sono comunque attivi anche in una situazione di crisi.

Sul fronte aziendale, le imprese potrebbero chiedere all'agenzia di attivare una serie di servizi personalizzati di riqualificazione per dirigenti a rischio di occupazione fino all'outplacement.

L'agenzia troverà nella disponibilità finanziaria della stessa azienda presso il fondo ("conto formazione") ovvero nelle risorse disponibili per iniziative territoriali o strategiche le risorse per finanziarie piani formativi condivisi con queste finalità, nonché tutte le attività propedeutiche e ancillari connesse alla manutenzione e trasformazioni delle competenze manageriali (analisi, azioni di rimotivazione, ecc.).

Il dirigente a rischio di occupazione, o già disoccupato, una volta inserito nel data base della agenzia, oltre a fruire di questi servizi formativi e di counselling individuale, avrà il diritto a fruire del sussidio previsto dalla contrattazione bilaterale². Tale sussidio verrà erogato al dirigente a patto che questi sia inserito in banca dati e si inserisca in un percorso di sviluppo professionale finalizzato ad una nuova occupazione.

Questo percorso di sviluppo, sarà fortemente centrato sulle specifiche competenze, esperienze e professionalità dell'individuo che entrerà a far parte della community al quale saranno costantemente offerti percorsi di formazione e check up delle competenze finalizzati non solo alla ricerca di un nuovo lavoro come dirigente ma anche alla creazione di nuove iniziative imprenditoriali.

In particolare, il dirigente potrebbe essere seguito dall'agenzia anche nella elaborazione sviluppo della propria business idea, formato ad intraprendere nuove ipotesi professionali (non solo imprenditoriali ma anche ad esempio consulenziali o di docenza) autonome magari insieme ad altri dirigenti facenti parte della community (incubatori). Agli stessi dirigenti l'agenzia potrebbe fornire supporto per l'attivazione di incentivi alla creazione di impresa erogati da soggetti pubblici o privati nel territorio.

L'agenzia potrà inoltre segnalare i profili dei dirigenti inseriti in banca dati alle imprese interessate ad assumere personale dirigenziale adeguatamente formato e motivato, offrendo alle stesse anche informazioni sugli incentivi disponibili in caso di assunzione.

L'impianto organizzativo: uno sguardo d'insieme

L'impianto organizzativo dell'Agenzia, in coerenza con la mission, sarà caratterizzato dall'applicazione della logica dell'integrazione interna ed esterna, puntando su una forte valorizzazione della dimensione territoriale e del ruolo delle parti sociali.

² Attualmente il sussidio previsto sotto forma di integrazione al reddito previsto dall'accordo bilaterale Confindustria – Fondirigenti è erogato dalla gestione separata FASI ai dirigenti che siano iscritti presso la banca dati tenuta presso l'agenzia del lavoro di Fondirigenti.

Con riferimento all'impianto organizzativo nel seguito si tratteggeranno gli elementi qualificanti e innovativi rispetto ai servizi sopra descritti, tenendo presente che l'agenzia dovrà rispettare le previsioni di legge per quanto riguarda le specifiche attività autorizzate³.

L'esistenza di questi vincoli normativi non impedirà, infatti, all'Agenzia di definire secondo criteri innovativi il proprio modello organizzativo. Essa, infatti, una volta rispettati i vincoli inderogabili posti dalla legge, potrà caratterizzare la propria struttura in coerenza con le finalità perseguite.

In particolare, nel caso dell'Agenzia integrata di servizi, il modello organizzativo dovrebbe essere improntato ad alcune caratteristiche salienti, in grado di caratterizzare l'attività di questo soggetto in maniera distintiva rispetto ad altri operatori.

Il modello organizzativo non dovrebbe replicare la struttura tipica di soggetti già operanti, ma dovrebbe essere strutturato in maniera da valorizzare la natura bilaterale dell'Agenzia.

Pertanto, il modello organizzativo non dovrebbe essere pensato intorno ad unità organizzative tradizionali (l'ufficio del personale, la direzione generale, ecc.) ma dovrebbe prevedere la presenza di figure che hanno il compito, relativamente a ciascuno dei diversi processi di servizio che l'Agenzia mira ad erogare, di valorizzare le strutture delle parti sociali già esistenti sul territorio, nonché servirsi di diversi soggetti in grado di assisterla nello svolgimento delle attività.

Le parti sociali, infatti, già oggi svolgono servizi che, presi in maniera isolata, rischiano di avere una ridotta efficacia (si pensi agli ammortizzatori sociali di origine bilaterale, alle iniziative formative, ecc.).

Il modello organizzativo flessibile dell'Agenzia dovrebbe curare proprio l'obiettivo di riportare questi servizi dentro una logica di rete, intesa in più direzioni: rete dei soggetti, rete dei servizi, rete degli utenti. In tal modo, l'Agenzia integrata potrebbe fornire servizi coerenti con la propria finalità istituzionale che, abbiamo visto, è quello dello sviluppo delle persone e delle imprese.

I diversi segmenti di servizio che l'Agenzia andrà ad erogare (analisi preventive, analisi dei fabbisogni, formazione, ecc.) dovranno essere coordinati da un soggetto, in possesso di specifiche esperienze nel settore, il cui compito sarà quello di organizzare e raccordare le strutture di servizio già esistenti ("responsabili di servizio").

Ciascun responsabile di servizio dovrà ovviamente integrarsi con gli altri responsabili dei diversi servizi; al fine di garantire il raccordo tra queste figure è necessaria la presenza di una figura sovraordinata rispetto ai diversi responsabili di servizio.

I responsabili di servizio dovrebbero quindi "legare" i diversi segmenti di attività già svolti dalle parti sociali o da altri enti pubblici o privati; il valore aggiunto di questa attività consisterebbe nella messa in rete dei singoli servizi esistenti, che non sarebbero più gestiti isolatamente, ma diventerebbero segmenti di interventi più ampi.

Per fare un esempio, già oggi esistono organismi bilaterali che erogano ammortizzatori sociali, così come altri organismi bilaterali erogano servizi di incontro tra domanda ed offerta di manodopera.

Ove fosse costituita l'Agenzia di servizi integrata, i responsabili dei servizi di integrazione al reddito e di incontro tra domanda ed offerta di manodopera dovrebbero svolgere le seguenti attività: mappatura delle strutture riconducibili ai soggetti promotori dell'Agenzia, che già svolgono i servizi; definizione di procedure che consentano l'integrazione dei servizi.

Nell'esempio considerato, questa attività dovrebbe condurre, dalla situazione di partenza (esistenza di due sportelli che offrono servizi slegati tra loro) ad una situazione in cui la percezione dell'ammortizzatore sociale e la fruizione dei servizi di incontro tra domanda ed offerta di lavoro sono momenti legati tra loro in maniera tale che l'ammortizzatore sociale sia davvero integrato con le politiche attive (ad esempio formazione) e controllabile nella sua applicazione.

I responsabili di servizio dovrebbero curare il raccordo territoriale dei servizi e dei soggetti che, nella logica appena detta, dovrebbero essere coinvolti nell'erogazione dei servizi dell'Agenzia.

Esaminiamo ora in dettaglio le peculiarità dell'assetto organizzativo della agenzia partendo dalla fondamentale dimensione territoriale.

Il territorio e le articolazioni

L'assetto organizzativo dell'agenzia presuppone una scelta di campo a deciso favore della dimensione territoriale e del decentramento. In questo senso, occorre identificare un ristretto novero di attività e funzione strategiche e di coordinamento generale e indirizzo che saranno mantenute a livello centrale

³ Per Fondirigenti ricordiamo che già con l'attuale set di servizi erogati la fondazione deve rispettare le previsioni normative per quanto concerne l'autorizzazione per le attività di intermediazione tra domanda e offerta di lavoro e quelle per le attività di fondo interprofessionale.

(nazionale) per poi attribuire le funzioni più operative e di servizio a livello territoriale nelle articolazioni della agenzia.

A livello centrale dovranno permanere tutte le funzioni di direzione generale, pianificazione strategica e controllo di gestione, nonché quelle riguardanti le relazioni istituzionali con i soci promotori a livello nazionale (Confindustria e Federmanager) e con le altre istituzioni pubbliche e private di riferimento. Sempre a livello centrale sarà garantito il coordinamento generale del sistema informativo che legherà le articolazioni territoriali dell'agenzia nonché quest'ultima con le istituzioni pubbliche interessate (BNCL, Ministero del lavoro, ecc.).

La rete informatica della agenzia è di fondamentale importanza sia sul lato organizzativo interno, per la gestione dei flussi di informazioni e la gestione dei servizi con le articolazioni territoriali, sia sul fronte delle relazioni e dei servizi con aziende e dirigenti, fino alle relazioni esterne con altri enti e istituzioni.

Queste funzioni sono di vitale importanza nella garanzia della reale integrazione dei servizi e nella definizione degli obiettivi generali dell'azione dell'agenzia, del governo delle dimensioni economico-finanziarie, nonché della gestione qualitativa delle relazioni con le articolazioni e con le altre istituzioni.

A livello territoriale l'agenzia si doterà di proprie articolazioni territoriali che avranno forma di associazioni partecipate dalle organizzazioni dei soci a livello territoriale e che svolgeranno funzioni più operative connesse alla erogazione di servizi ad aziende e alle persone.

La realizzazione delle articolazioni territoriali risponde all'esigenza di creare un'immediata integrazione di tutte le attività dell'agenzia, avendo chiaro di perseguire l'obiettivo dell'unicità dell'agenzia di sviluppo in grado di operare sul territorio in maniera innovativa su tutto l'ampio ventaglio delle proprie competenze.

Le articolazioni territoriali prescelte, viste le origini, devono rispettare la natura bilaterale dell'agenzia. In sostanza, si tratta di costituire nuove entità organizzative in veste di nuove associazioni bilaterali "ad-hoc", destinate a diventare le Articolazioni Territoriali dell'agenzia (AT). I soci saranno le stesse associazioni territoriali dei soci.

Le associazioni opereranno "senza scopo di lucro" e lo statuto seguirà un format predefinito per rendere omogenee le Articolazioni tra di loro e garantire la coerenza con gli scopi dell'agenzia.

Le articolazioni svolgerebbero una serie di attività destinate a dirigenti e imprese:

- **Informazione e comunicazione:** promozione delle adesioni all'agenzia mediante campagne promozionali territoriali, eventi di diffusione, mailing ed altre attività incluse quelle di promozione diretta sulle singole aziende;
- **Analisi della domanda:** attraverso ricerche e analisi dei fabbisogni di formazione riferiti ai territori di riferimento, a settori, aziende, figure professionali etc.
- **Assistenza tecnica:** attraverso l'affiancamento alle aziende in tutte le fasi di elaborazione degli interventi formativi, dalla rilevazione dei fabbisogni fino alla rendicontazione;
- **Controllo e monitoraggio:** le attività riguarderanno la pre-istruttoria dei piani, il controllo in itinere e il supporto durante lo svolgimento del piano per garantirne l'elevata qualità ed efficacia;
- **Promozione della cultura di impresa e della crescita della domanda di formazione manageriale,** attraverso ricerche, studi, eventi di incontro con gli attori della comunità economico-aziendale, borse di studio, stage etc.;
- **Attività di intermediazione:** le nuove entità dovrebbero promuovere presso le imprese l'attività di intermediazione per favorire l'incontro tra domanda e offerta di dirigenti disoccupati. L'attività di intermediazione, svolta specificatamente dal personale qualificato per tale attività, a favore esclusivamente dei dirigenti disoccupati, si può declinare nelle seguenti specifiche iniziative: raccolta dei curricula dei dirigenti disoccupati e aggiornamento della relativa banca dati, preselezione dei curricula attraverso colloqui di prima accoglienza con i dirigenti e analisi puntuale delle esigenze dell'impresa del territorio, orientamento professionale; progettazione ed erogazione di attività formative finalizzate all'inserimento lavorativo e all'occupabilità, promozione delle candidature presso le imprese e ricerca di nuove opportunità lavorative.

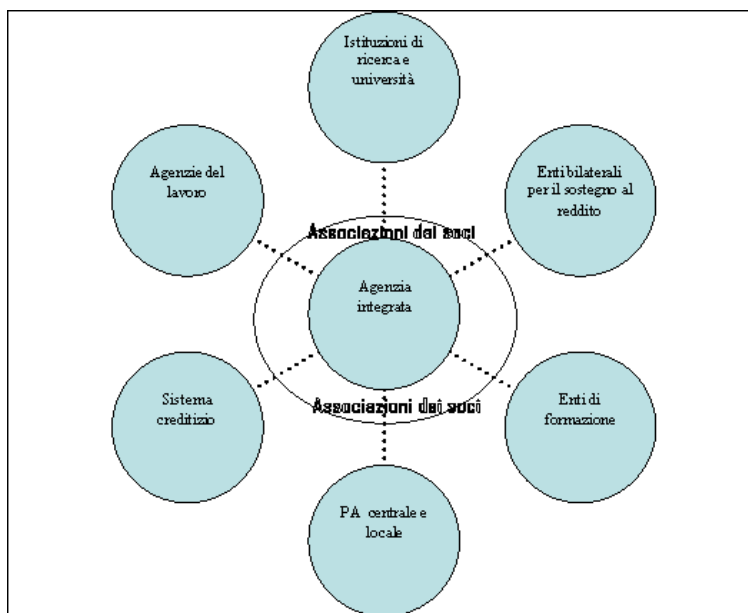
La contestuale fornitura dei servizi suddetti realizzerebbe così "il sistema integrato di servizi per le aziende, l'occupabilità e la crescita della classe dirigente".

Le relazioni interorganizzative

Altro elemento caratterizzante il modello di agenzia integrata è quello della centralità delle relazioni interorganizzative.

A tal proposito giova ricordare che la peculiarità del modello di agenzia integrata proposto si fonda sui principi dell'organizzazione a rete che permettono di coniugare efficacia ed efficienza gestionale.

Basare, come nel nostro caso, un'organizzazione sulla logica delle rete permette di porsi obiettivi sfidanti in termini di obiettivi, target e servizi senza dover necessariamente ricorrere ad eccessivi appesantimenti della struttura ponendosi in un ambito tradizionalmente al confine tra pure logiche di mercato e logiche prettamente pubbliche, in piena coerenza con lo spirito associativo che connota l'azione dei soci promotori dell'agenzia stessa.



La governance e centralità delle parti sociali

Abbiamo già detto che il modello di Agenzia di servizi integrativi ipotizzato come ottimale dovrebbe avere un'origine bilaterale. Ne consegue che i soci dell'agenzia dovrebbero esprimere, in maniera paritaria, le organizzazioni rappresentative delle imprese e dei lavoratori di un determinato settore (o per determinati lavoratori, es. i dirigenti); questa composizione societaria dovrebbe, naturalmente, essere accompagnato da un sistema di governance improntato alla rappresentanza paritaria dei soci negli organi di governo della agenzia.

Atteso il marcato ruolo sociale, di "pubblica necessità", che caratterizza le attività e i servizi dell'agenzia integrata, ci sembra che il livello di controllo, inteso come qualità e struttura del complesso sistema che presidia i processi per il raggiungimento degli obiettivi, non possa limitarsi a quanto previsto per legge.

E ciò vale sia nel senso che non può essere sufficiente quanto, ad esempio, il codice civile prevede per le associazioni o per le fondazioni, sia nel senso che questo non può, d'altro canto, essere "ingabbiato" da applicazioni normative, che hanno peraltro storicamente fallito in termini di efficacia nel raggiungimento dei risultati attesi.

Il livello di controllo (societario, interno ed esterno) deve quindi, evolvere verso i sistemi di corporate governance che stanno trovando applicazione sempre più diffusa e che, non a caso, nascono dal settore delle società di capitali dove, dai fallimenti dei sistemi di controllo previsti per legge, è partito un processo di analisi e di miglioramento per approdare a sistemi in grado di fornire un'appropriata garanzia ai "portatori di interesse" (stakeholders), intesi nel senso esteso come tutti gli attori coinvolti a vario titolo nella sfera d'influenza dell'azienda.

Le relazioni istituzionali

L'efficacia dell'azione dell'agenzia integrata sarà determinata dalla qualità del sistema di relazioni che la stessa riuscirà ad instaurare con i principali attori istituzionali privati e pubblici di riferimento, sia a livello centrale che a livello territoriale. In particolare, ci si riferisce alle relazioni dell'agenzia con:

- i soci promotori (parti sociali): sia nell'ambito del sistema di governance, che nell'ambito dei vari territori sulle attività di programmazione, ma anche sulle attività di realizzazione dei servizi e promozione;
- la PA centrale e periferica: oltre a quelle derivanti da obblighi di controllo e relazione derivanti da previsioni normative e relative alle autorizzazioni ministeriali, si esploreranno eventuali ulteriori ambiti di cooperazione soprattutto in sede di programmazione e valutazione dei risultati;
- altri soggetti e organizzazioni pubbliche e private: relazioni da attivare con le finanziarie regionali, le agenzie per il lavoro ecc.. con possibili sinergie attivabili sulla varie tipologie di servizio previste.