



Partner Ufficiale  
della Nazionale di Calcio

# OBBIETTIVO LAVORO



# BILANCIO SOCIALE 2008

## Indice

<b>Presentazione</b>	p.	1
Il mercato del lavoro in Italia e in Europa	p.	3
La presentazione della Società e del Gruppo	p.	8
L'architettura del Gruppo Obiettivo Lavoro	p.	9
Highlight 2008	p.	11
Il Bilancio Sociale di Obiettivo Lavoro - Introduzione	p.	13
Dal Bilancio Sociale al Bilancio di Sostenibilità	p.	14
I documenti di Identità Sociale di Obiettivo Lavoro	p.	19
La Certificazione Etica SA8000	p.	22
La Certificazione Etica SA8000: gli indicatori di standard rilevati in Obiettivo Lavoro	p.	23
<b>Lavoratori Diretti</b>	p.	29
Una nuova organizzazione, a 10 anni dall'avvio dell'attività di Obiettivo Lavoro	p.	29
Innovazione, Identità e Clima interno: la ricerca Tecnofin	p.	30
Innovazione e Organizzazione: il "Progetto OL3", i contenuti, l'applicazione	p.	33
Innovazione e Formazione: il programma per i Lavoratori Diretti	p.	35
Innovazione ed Impatto ambientale: la flotta aziendale di Obiettivo Lavoro	p.	37
Innovazione e Risparmio energetico: il bonus "Fare Ambiente"	p.	39
La dinamica del rapporto Sede - Filiali	p.	41
Chi sono i Lavoratori Diretti di Obiettivo Lavoro	p.	43
Le iniziative di coinvolgimento	p.	45
Informazioni e documentazione: la Rete Intranet	p.	46
L'aggiornamento attraverso la rassegna stampa di Settore	p.	48
Le iniziative di sostegno alle Pari Opportunità	p.	48
La tutela della Privacy: la policy e le attività	p.	49
Le relazioni sindacali: la policy e le attività	p.	50
<b>Lavoratori in Somministrazione</b>	p.	53
Chi sono i Lavoratori avviati in Somministrazione da Obiettivo Lavoro	p.	53
Il ruolo dell'Agenzia nel mercato del lavoro	p.	59
Il Panel sui Lavoratori in Somministrazione	p.	59
Il contributo all'emersione del lavoro nero	p.	60
La risposta allo scoraggiamento nella ricerca di lavoro	p.	61
Il consolidamento e la stabilizzazione dell'occupazione	p.	62
L'attività di reclutamento dei Lavoratori in Somministrazione	p.	64



L'attività di Selezione dei Lavoratori in Somministrazione	p.	66
L'attività di Formazione dei Lavoratori in Somministrazione	p.	68
L'innovazione: l'Accademia della Sanità di Padova	p.	75
Il processo di Reclutamento e Selezione all'Estero	p.	77
Le iniziative specifiche all'Estero per l'inserimento professionale in Italia	p.	77
Dalla chiusura della selezione all'inserimento al lavoro in Italia	p.	79
La struttura dell'accoglienza e l'inserimento in Italia	p.	80
Le iniziative e i progetti per la Ri - occupazione	p.	83
Il modello della "Dote alla Persona" - Regione Lombardia	p.	84
Gli interventi per Donne, Lavoratori "over 46" e Migranti - Regione Veneto	p.	86
Il "Progetto Cantieri": Comune di Torino - Regione Piemonte	p.	88
La tutela della Privacy	p.	89
<b>Imprese</b>	p.	91
La composizione del portafoglio Clienti di Obiettivo Lavoro	p.	91
La ricerca IPSOS: qualità, efficienza, servizio secondo le Imprese clienti	p.	93
Focus Group: qualità, efficienza, servizio secondo le Imprese Clienti	p.	96
La qualità dei Lavoratori in rapporto alle attese delle Imprese Clienti	p.	96
Il reclutamento all'Estero di "figure rare" per il mercato del lavoro italiano	p.	97
La struttura di Obiettivo Lavoro all'Estero	p.	99
L'efficienza nella risposta alla domanda delle Imprese	p.	100
Il contenzioso relativo ai Lavoratori in Somministrazione	p.	102
La sicurezza alla guida: "GuidaSicura" con Quattroruote	p.	102
La gestione dei processi di crisi aziendale	p.	103
Reclutamento, selezione, valutazione in partnership con le Imprese	p.	104
La Formazione in Partnership con le Imprese	p.	105
La Certificazione di Qualità UNI EN ISO 9001:2000	p.	109
<b>Comunità</b>	p.	111
L'emersione dal nero e il diritto all'assistenza: il lavoro domestico a Torino	p.	111
Le iniziative editoriali e di ricerca, le Università	p.	114
Un master per il Sud del mondo, con l'Università Cattolica di Milano	p.	115
La partecipazione a manifestazioni e convegni	p.	116
L'Orientamento: nelle scuole superiori, nelle manifestazioni fieristiche	p.	117
La Solidarietà: gli interventi in Brasile con ISCOS e AVSI	p.	119



La Solidarietà: l'intervento in Rwanda con Kwizera	p.	120
La Solidarietà: il sostegno a Juntos por Los Andes	p.	120
La Solidarietà: il Natale con i panettoni della Cooperativa Giotto di Padova	p.	121
<b>Istituzioni</b>	p.	123
<i>Il Reclutamento all'Estero di figure professionali non disponibili nei Paesi della Vecchia Europa: un approccio centrato sulla Persona per una gestione etica dell'immigrazione</i> - Laboratorio in sede CSR Europe	p.	123
Progetti per l'inserimento di Lavoratori provenienti dall'Estero	p.	124
I progetti di assistenza tecnica - ComProf in Romania	p.	127
Integrazione ed avvio all'occupazione con la Regione Emilia - Romagna	p.	128
Sussidiarietà Pubblico - Privato: consulenza e supporto ai Centri per l'Impiego	p.	129
<b>Azionisti</b>	p.	131
Gli andamenti generali di mercato	p.	131
Gli andamenti di Obiettivo Lavoro: la struttura di ricavi e costi	p.	132
Gli andamenti di Obiettivo Lavoro: la gestione creditizia e finanziaria	p.	133
Gli andamenti di Obiettivo Lavoro: gli indicatori gestionali	p.	135
<b>Carta dei Valori</b>	p.	137
<b>Codice Etico</b>	p.	143
<b>Il reclutamento etico dei Lavoratori provenienti dall'Estero - Il laboratorio con CSR Europe</b>	p.	159





# PRESENTAZIONE

Fra un anno, il vertice di Lisbona 2010 tirerà le somme rispetto agli impegni assunti nel 2000, agli obiettivi allora indicati ed alla capacità di ciascun Paese quanto meno di perseguirli, se non di conseguirli compiutamente.

La grave crisi economica e finanziaria, che si è presentata a partire dal secondo semestre 2008, ha posto l'Italia in una condizione ancor più difficile di quanto già non fosse senza questo crollo di produzione e di fiducia.

Obiettivo Lavoro, a partire dal mese di luglio 2008, ha cominciato ad intercettare questa ondata recessiva, che si è rapidamente tradotta in brusca e crescente contrazione dell'occupazione.

La nostra missione sociale, la qualità e responsabilità delle nostre scelte e della nostra identità di impresa sono così diventate ancor più strategiche, attuali, utili ai bisogni ed agli interessi legittimi che ne sono stati pesantemente intaccati.

La crisi è grave, è strutturale ma si può attraversare, uscendone rinnovati, più forti e migliori, a condizione di spendersi ancor più nella valorizzazione dei rapporti con tutti gli Stakeholder.



Qualità e diritti, in questa temperie, vanno garantiti a maggior ragione.

La tutela del lavoro e dei Lavoratori, dello sviluppo e delle Imprese, passa attraverso la capacità di offrire maggior valore sociale.

Qualità e tempestività del servizio, formazione, ricollocamento, partnership e consulenza organizzativa, centralità della Persona sono i capisaldi di una nuova stagione che si può inaugurare solo facendo della difficoltà una occasione di crescita comune.

L'economia può ripartire soltanto se siamo in grado di tutelare il Capitale Umano, il patrimonio delle conoscenze, evitando che si deprima e si disperda.

Lo spirito di Lisbona è centrato su questo punto di forza, e allo stesso modo su di esso è centrata Obiettivo Lavoro.

Per i giovani, per le donne, per gli over 40-50, per gli immigrati, questa fase storica è particolarmente delicata e piena di insidie sul futuro.

Per Obiettivo Lavoro, questa è l'occasione per accentuare il proprio impegno a garanzia del valore sociale, accompagnando ciascuno lungo un percorso diverso ma ugualmente garantito e soddisfacente.

La crisi è una opportunità per affermare in modo più diretto e consistente un nuovo stile di relazione e di servizio, fatto di ascolto, innovazione, sobrietà.

La Corporate Social Responsibility è il nostro modello di business, e non una semplice

sommatoria di attività episodiche e facoltative.

“Il lavoro sicuro e giusto” è stato in tutti questi anni il nostro obiettivo, ben prima di diventare la nostra sintesi di identità, la nostra promessa imprenditoriale ed etica.

Il “fare insieme”, lo stile e la sostanza della nostra attività, ci accompagnano nel servizio e nelle relazioni con i Lavoratori, le Imprese, la Comunità, le Istituzioni.

Una sintesi efficace del nostro modo di interpretare la nostra missione sociale è costituita dal nostro progetto sulla “Mobilità geografica dei Lavoratori”, centrato sulla convergenza e conciliazione di qualità etica e opportunità imprenditoriale.

Presentato in sede CSR Europe nel dicembre 2008, il nostro metodo di lavoro è stato apprezzato e recepito dall’organismo della Commissione Europea deputato all’innovazione in materia di Responsabilità Sociale.

Questo risultato costituisce per Obiettivo Lavoro un riconoscimento importante, che ci conferma nella nostra scelta di centrare lo sviluppo sulla Responsabilità, il futuro dell’Agenzia sul futuro comune ad Imprese e Lavoratori.

Il nostro Piano Industriale 2007-2009, centrato su Identità, Distintività, Valori e Qualità, si spinge fino alle porte del consuntivo di Lisbona 2010.

A quell’appuntamento vogliamo farci trovare pronti e partecipi, in ogni tappa del percorso di avvicinamento.



Siamo convinti che sia possibile riuscire a dare risposte alle esigenze diffuse, secondo qualità e reciprocità di benefici, in piena mutualità di interessi là dove potrebbe invece insediarsi la ricerca del semplice ed univoco vantaggio a breve termine.

L’Amministratore Delegato  
**Giuseppe Barbato**

Il Presidente  
**Alessandro Ramazza**

## Il mercato del lavoro in Italia e in Europa

Il mercato del lavoro in Italia mostra ancora la propria gioventù di impianto, in un quadro di separazione dei ruoli fra operatori pubblici e privati.

Questi ultimi, le Agenzie per il lavoro in particolare, stanno progressivamente gestendo la transizione ad una nuova cultura della ricerca di lavoro, con una incisività di presenza e risultati sconosciuta ai Centri per l'Impiego pubblici.

Chi cerca occupazione, per la prima volta ma anche in seguito, si muove sulla base di abitudini consolidate che privilegiano tuttora i canali "informali" rispetto ad un iter più strutturato, professionale e censibile, nell'accesso al lavoro.

In modo speculare, le Imprese alla ricerca di Lavoratori continuano a privilegiare la conoscenza personale, diretta o indiretta, rispetto al contributo specialistico degli operatori privati e pubblici attivi nel matching domanda-offerta.

I canali utilizzati dalle Imprese per la ricerca di personale		
	2008	2007
Conoscenza diretta della Persona	35,2%	30,5%
Curricula e banche dati aziendali	25,3%	23,6%
Segnalazione da conoscenti o fornitori	16,6%	18,2%
Quotidiani e stampa	6,8%	9,5%
<b>Agenzie per il Lavoro e Società di R&amp;S</b>	<b>5,7%</b>	<b>6,2%</b>
Centri per l'Impiego	5,6%	6,4%
Internet	1,2%	0,9%
Altri canali	3,7%	4,8%



Fonte: Unioncamere, *Rapporto Excelsior 2008*

In tempo di crisi, questa propensione alla "chiusura" attorno alla propria cerchia di esperienza diretta è diventata ancora più sensibile, creando una ulteriore rigidità di carattere difensivo quando invece sarebbe opportuno rendere più fluido il processo di incontro, generando opportunità e guardando al futuro.

Operare per la realizzazione di un incontro efficace e qualitativo fra chi si propone e chi cerca, in questa situazione, significa incrociare le aree meno visibili e più grigie del mondo dell'occupazione.

Obiettivo Lavoro è impegnato a gestire questo snodo di mercato con una politica originale e responsabile, che punta ad intervenire sulle dinamiche spontanee ed a proporre



soluzioni in grado di offrire ulteriore qualità ai Lavoratori ed alle Imprese.

In Europa, dall'inizio dell'ultimo trimestre del 2008 a tutto il mese di gennaio 2009, si sono persi 130mila posti di lavoro nel solo settore industriale.

Secondo la Commissione Europea, "la produzione in molti settori industriali e in quello dell'edilizia fa registrare il declino più forte delle ultime decadi. La fiducia è crollata al livello più basso dal 1985.

Inoltre vale la pena notare come le società di molti settori siano propense, di fronte alla crisi a favorire soprattutto contratti a breve termine, o la chiusura temporanea delle fabbriche, per tentare di trattenere gli operai più specializzati".

La crisi non risparmia alcun settore.

Se particolarmente grave appare la situazione per l'auto e l'edilizia, fortemente colpiti sono anche i settori meccanico, chimico, farmaceutico, alimentare, tessile, dell'abbigliamento, della siderurgia, della cantieristica e dell'aeronautica.

Il fronte europeo non è il solo, tuttavia, a tirare le somme dei primi cali di occupazione.

Negli Stati Uniti i licenziamenti attraversano trasversalmente tutto il panorama dell'economia, dalla farmaceutica all'elettronica, dalla finanza all'auto.

Dopo i due milioni di posti di lavoro cancellati negli ultimi quattro mesi del 2008, secondo le previsioni degli analisti, altri milioni potrebbero essere lasciati sul terreno nel 2009, spingendo il tasso di disoccupazione dal 7,2 al 10 per cento.



Tasso di disoccupazione in Europa e in Italia (%)								
Trimestre	2007q01	2007q02	2007q03	2007q04	2008q01	2008q02	2008q03	2008q04
Europa a 27	7.07	7.00	6.09	6.09	7.01	6.08	6.08	7.03
Europa a 25	7.08	7.01	7.00	6.09	7.01	6.09	6.09	7.04
Area Euro	7.05	6.09	6.08	6.08	7.01	6.09	7.00	7.05
<b>Italia</b>	<b>6,4</b>	<b>5,7</b>	<b>5,6</b>	<b>6,6</b>	<b>7,1</b>	<b>6,7</b>	<b>6,1</b>	<b>6,9</b>

Fonte: Eurostat

### • La situazione nazionale

Nel 2008 in Italia si è verificato un crollo della produzione industriale dell'ordine del 4,3% rispetto al 2007.

La produzione di veicoli, ad esempio, ha accusato una caduta del 48,9% tendenziale, e del 47,5% corretto per i giorni lavorativi.

L'Italia è dunque in condizione di "recessione tecnica" perchè per due trimestri consecutivi ha registrato il Pil in calo congiunturale (-0,4% nel secondo trimestre e - 0,9% nel terzo trimestre 2008).

I dati di produzione, unitamente a quelli dei consumi, confermano che l'economia italiana si trova nel mezzo di una spirale negativa, in cui la domanda ristagna, la distribuzione vede calare i fatturati e la produzione si adegua al ribasso.

Questa situazione ha indotto inoltre forti tensioni inflazionistiche, perché gli operatori con possibilità di esercitare potere sul mercato hanno reagito alla diminuzione dei volumi ricercando margini unitari di prezzo più elevati.

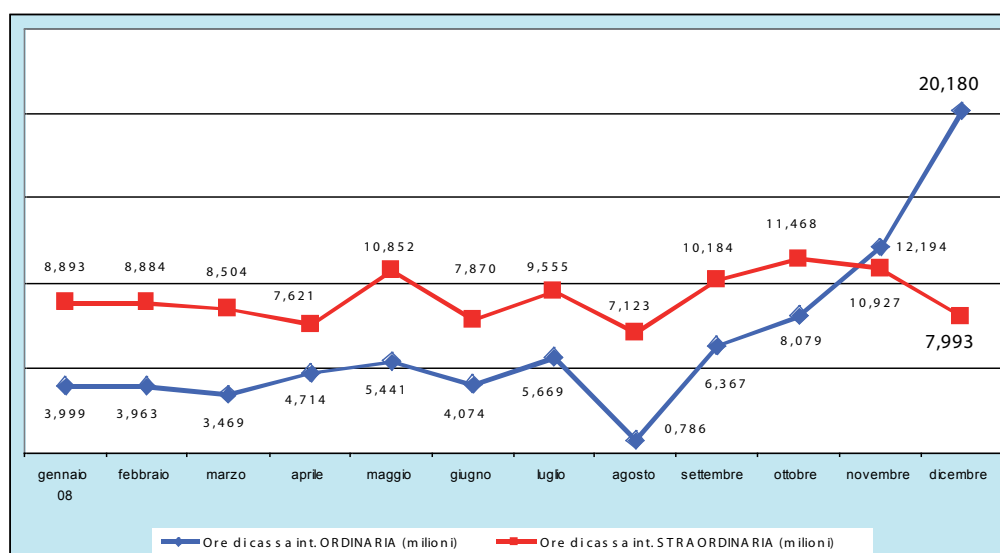
La crisi economica ha quindi pesato in misura inaspettata e rilevante sul fronte del lavoro.

Il 2008 si è chiuso con un tasso di disoccupazione fissato al 6,9% (6,1% nel 2007).

Nelle grandi imprese, al netto della cassa integrazione guadagni, l'occupazione alle dipendenze registra un tendenziale di - 2,1% e un congiunturale di - 0,6%.

Da novembre 2007 è in corso un costante processo di erosione della base occupazionale, che negli ultimi mesi del 2008 ha avuto una evidente accelerazione.

In modo corrispondente, e in particolare nel quarto trimestre 2008, si impennano le ore di Cassa Integrazione Guadagni, in particolare quella a ricorso ordinario.



La crisi mette a nudo i punti deboli degli istituti del welfare e del mercato del lavoro. L'Italia non dispone di un sistema di ammortizzatori del mercato del lavoro all'altezza e, nel contempo, mantiene uno schema di contrattazione del costo del lavoro troppo rigido. La sostanziale assenza di ammortizzatori priva il Paese di un effetto anticiclico fondamentale per la tutela delle famiglie e il sostegno al circuito di domanda-produzione-reddito.

Per la somma di queste due ragioni, è possibile che la crisi economica in Italia abbia durata più lunga che altrove.

Secondo le stime del Governo, di fronte alle previsioni sulla disoccupazione nel prossimo biennio (un aumento di circa 2% del tasso di disoccupazione), è necessario reperire almeno 8 miliardi di euro per gli ammortizzatori del mercato del lavoro.

<b>Gli italiani e il lavoro - 2008</b>	<b>N.</b>	<b>%</b>	<b>2008/2007</b>
<b>Persone in età di lavoro (15-64 anni)</b>	<b>39.667.000</b>	<b>100</b>	<b>+ 0,83%</b>
<b>Forza lavoro</b>	<b>25.124.000</b>	<b>63,3%</b>	<b>+ 0,6%</b>
<b>Totale degli Occupati</b>	<b>23.349.000</b>	<b>58,9%</b>	<b>+ 0,1%</b>
<b>(di cui: da Paesi UE ed extra UE)</b>	<b>1.863.000</b>	<b>7,4%</b>	<b>+17,5%</b>
<b>In cerca di lavoro</b>	<b>1.775.000</b>	<b>7,1%</b>	<b>+ 7,3%</b>
<b>Inattivi</b>	<b>14.543.000</b>	<b>36,7%</b>	<b>+ 0,7%</b>

Fonte: Istat - 2008

<b>Europa: la diffusione del lavoro temporaneo</b>	
<b>Gran Bretagna</b>	<b>4,5%</b>
<b>Olanda</b>	<b>2,5%</b>
<b>Francia</b>	<b>2,4%</b>
<b>Belgio</b>	<b>2,0%</b>
<b>Media UE</b>	<b>1,8%</b>
<b>Italia</b>	<b>0,7%</b>

Fonte: Eurociett - 2007



<b>La distanza dagli Obiettivi di Lisbona 2010</b>	<b>Lisbona</b>	<b>Italia</b>
<b>Il totale degli occupati</b>	<b>70%</b>	<b>59,0%</b>
<b>Il tasso di occupazione femminile</b>	<b>60%</b>	<b>46,3%</b>
<b>Il tasso di occupazione 55 - 64 anni</b>	<b>50%</b>	<b>32,5%</b>

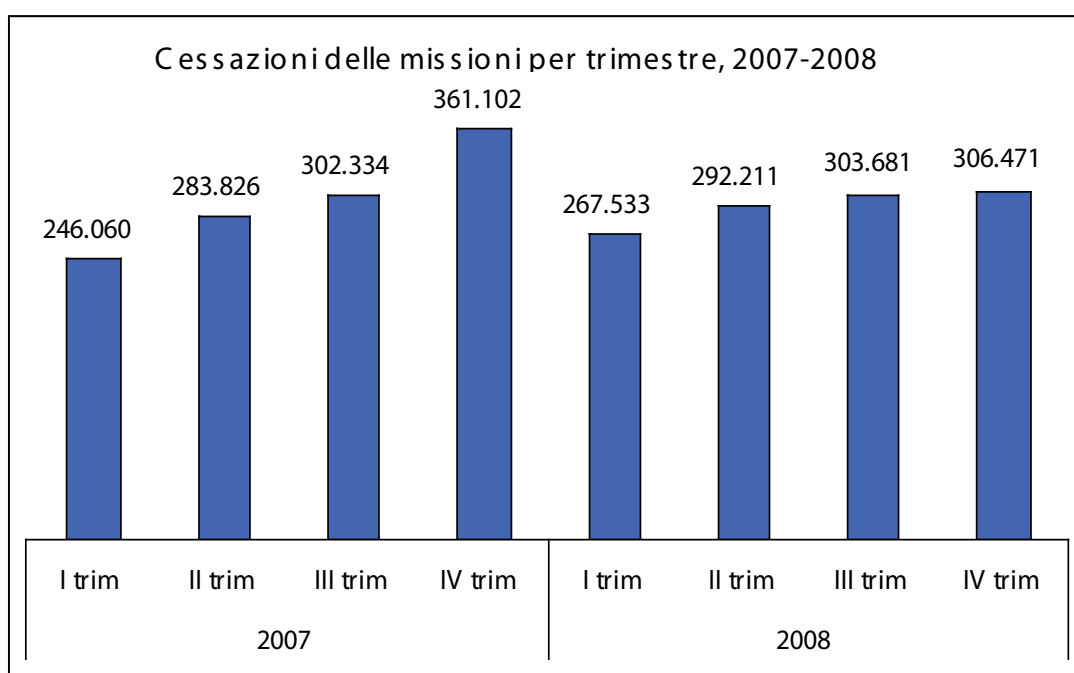
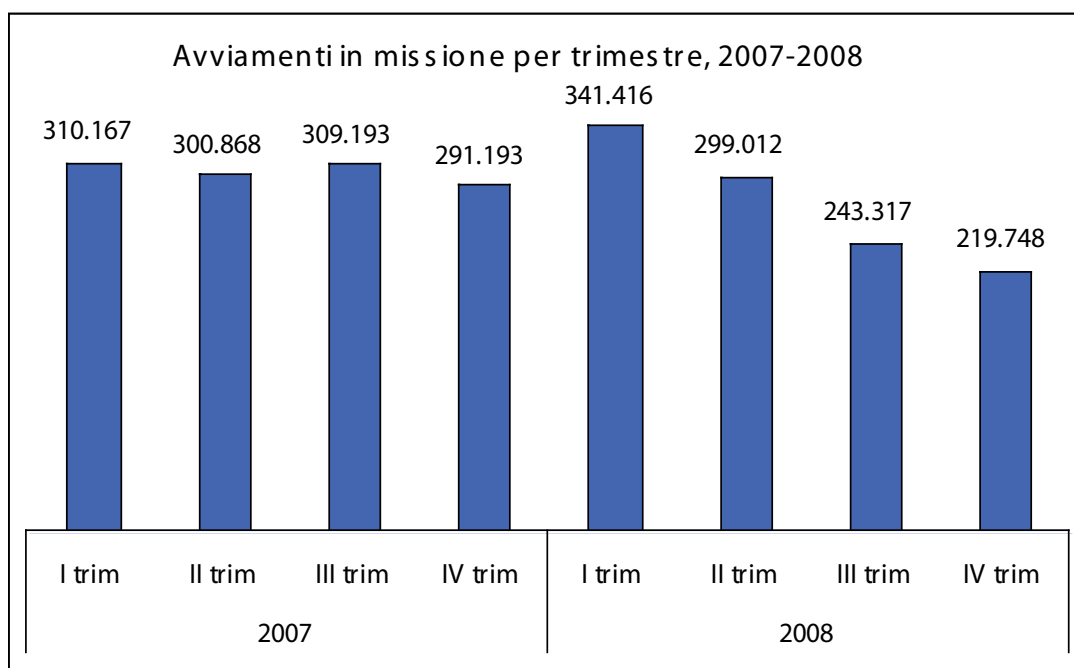
Fonte: Commissione Europea

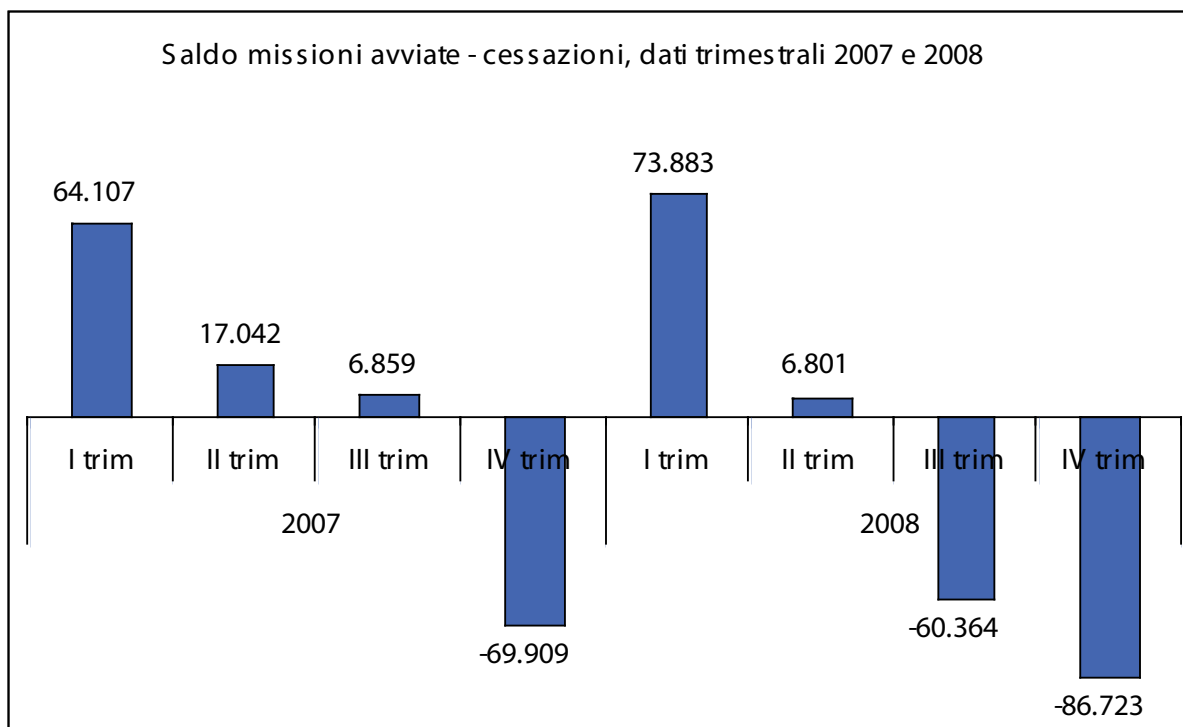
<b>Italia: gli operatori privati</b>	
<b>Agenzie per il lavoro</b>	<b>82</b>
<b>Intermediazione</b>	<b>13</b>
<b>Ricerca e Selezione</b>	<b>652</b>
<b>Ricollocazione</b>	<b>22</b>

Fonte: Ministero del lavoro - Albo informatico

Gli effetti della crisi economica nel mercato del lavoro e nel sistema produttivo italiano sono misurabili attraverso la netta contrazione subita dall'attività delle Agenzie per il lavoro a partire dal terzo trimestre 2008.

Questi i numeri: avviamenti in missione, cessazioni e saldo.





A questi dati complessivi si arriva attraverso una serie di profonde differenze, sia di ordine territoriale che di settore produttivo:

**La crisi e le regioni:** il Sud, in particolare Sardegna, Sicilia e Calabria si presentano in netta contro-tendenza, con aumenti tra il 20 e il 47%; all'opposto, le più serie difficoltà si incontrano in Friuli V.G., Marche e Puglia, con decrementi anche del 40%

**La crisi e i settori:** al meno 50% dell'industria manifatturiera si accompagnano le contrazioni del credito (- 29%) e dell'alberghiero (- 13%); crescono al contrario il commercio la pubblica amministrazione, il comparto energetico.

## La presentazione della Società e del Gruppo

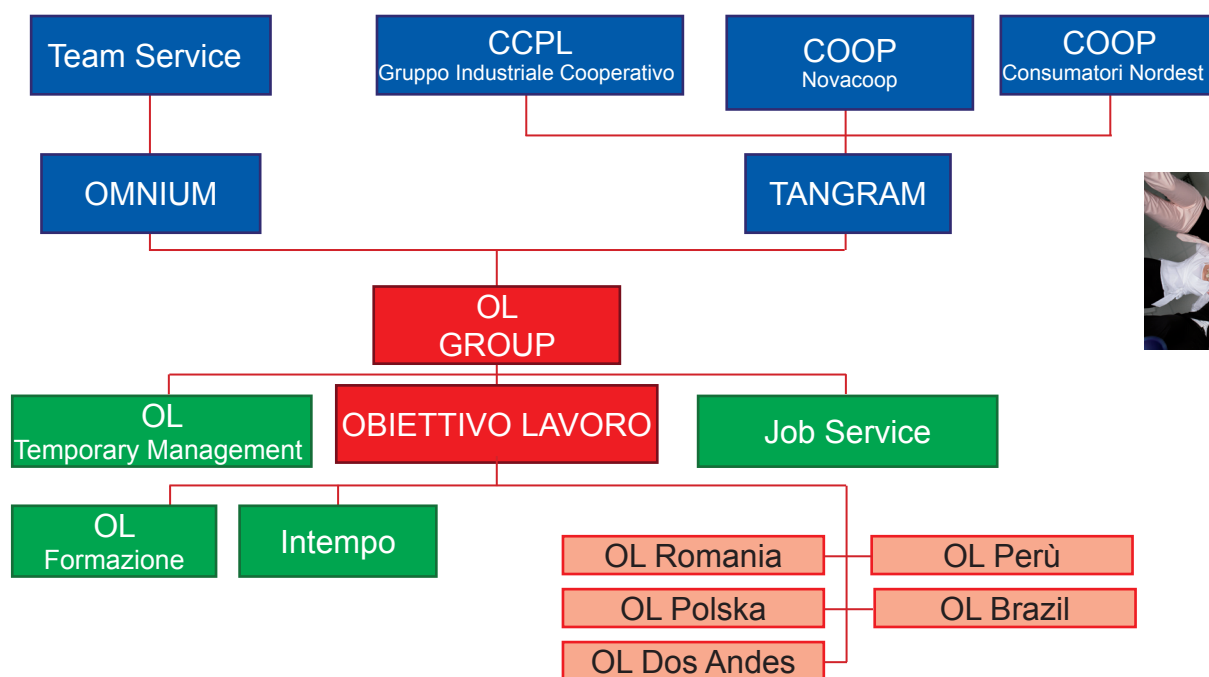
Obiettivo Lavoro, in forma di Società cooperativa, viene costituita il 22 luglio 1997 grazie ad un progetto comune fra Legacoop, Compagnia delle Opere, Confcooperative, Cisl, Uil ed altri soggetti economici e rappresentativi appartenenti al settore dell'economia sociale.

Il numero dei Soci aumenta rapidamente fino a 430, con l'adesione progressiva di numerosi altri soggetti affini al progetto imprenditoriale originario, fra i quali le Acli.

Il 1° aprile 2003 la forma societaria viene modificata in Società per azioni, dopo una operazione di riassetto organizzativo che ha visto l'acquisizione della società "Lavoro Temporaneo" e l'entrata nell'assetto proprietario dell'Istituto Centrale Banche Popolari.

Negli anni è stata progressivamente varata ed arricchita una struttura di Gruppo, attraverso la costituzione di una serie di società interamente controllate da Obiettivo Lavoro Spa, alle quali è stato affidato il compito di sviluppare specifici segmenti o aree geografiche, pienamente coerenti con il "core business" della Capogruppo: quello dell'esercizio dell'attività di Agenzia per il lavoro di tipo generalista.

## L'architettura del Gruppo Obiettivo Lavoro



In dettaglio: la distribuzione per Regione delle 194 Filiali in Italia.



➔ **Le 12 Filiali all'Estero:** Bucarest, Slatina e Iasi (Romania); Varsavia, Bialystok, Wroclaw, Katowice e Poznan (Polonia); Rio de Janeiro e San Paolo (Brasile); Lima e Arequipa (Perù).

## Highlight 2008

### I risultati e le posizioni raggiunte

<b>Il fatturato</b>	<b>490 milioni</b>	<b>- 1,73%</b>
<b>I Lavoratori Diretti</b>	<b>826</b>	<b>+ 4,6%</b>
<b>Gli avviamenti al lavoro</b>	<b>97.488</b>	<b>- 4,8%</b>
<b>Le ore lavorate</b>	<b>24,8 milioni</b>	<b>- 6,3%</b>

### La Banca dati: i Candidati per le Imprese

I CV raccolti nell'anno	2008	
	N° CV	%
<b>Totale CV inseriti</b>	<b>1.212.289</b>	<b>100</b>
<b>Genere</b>		
<b>Femmine</b>	<b>646.229</b>	<b>53,3</b>
<b>Maschi</b>	<b>566.060</b>	<b>46,7</b>
<b>Nazionalità</b>		
<b>Stranieri</b>	<b>319.441</b>	<b>26,4</b>
<b>Italiani</b>	<b>892.848</b>	<b>73,6</b>
<b>Under 18</b>		
<b>Fino a 15 anni</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
<b>Da 15 a 16 anni</b>	<b>58</b>	<b>0</b>
<b>Da 17 a 18 anni</b>	<b>2.062</b>	<b>0,2</b>
<b>Classi di età</b>		
<b>Under 40</b>	<b>1.072.835</b>	<b>88,5</b>
<b>40 - 60</b>	<b>137.468</b>	<b>11,3</b>
<b>Over 60</b>	<b>1.986</b>	<b>0,2</b>





## Il portafoglio Clienti

Le Imprese Clienti	2008	
Clients dal 1998	101	1,04%
Clients dal 1999	166	1,70%
Clients dal 2000	200	2,05%
Clients dal 2001	276	2,83%
Clients dal 2002	338	3,47%
Clients dal 2003	302	3,10%
Clients dal 2004	336	3,45%
Clients dal 2005	486	4,99%
Clients dal 2006	843	8,65%
Clients dal 2007	2.197	22,54%
Clients dal 2008	4.503	46,19%
<b>Totale Clienti</b>	<b>9.748</b>	<b>100,00%</b>

## Il Reclutamento e la Selezione all'estero



Settori	Sanità	Edilizia	Industria	GDO	ICT	Totale
Lavoratori	208	127	200	32	11	578
Altri nulla-osta	richiesti					36

## La qualificazione dei Lavoratori Diretti

Corsi	Lavoratori	Ore
68	680	10.740

## La qualificazione dei Lavoratori in Somministrazione

Corsi	Lavoratori	Ore
2.243	10.620	92.970

## Le iniziative per la Ri - occupazione

Progetti di inserimento lavoratori disoccupati	16
Progetti di assistenza tecnica ai Servizi per l'Impiego	3
Lavoratori in ricollocazione	332
Lavoratori disoccupati svantaggiati accompagnati al lavoro	809

## Il Bilancio Sociale di Obiettivo Lavoro - Introduzione

Nei migliori modelli di scuola, così come nelle più avanzate esperienze di impresa, l'impianto e l'utilizzo sistematico di pratiche di "Corporate Social Responsibility" costituisce una leva fondamentale per il consolidamento e lo sviluppo di una società nel contesto in cui opera.

La CSR è considerata una leva identitaria in grado di contrastare il rischio della omologazione.

Non si tratta quindi di un veicolo di messaggi a carattere sostanzialmente pubblicitario, né di un apparato puramente "difensivo" in risposta a potenziali criticità di rapporto con i principali Stakeholder.



Per queste ragioni, Obiettivo Lavoro ha scelto di dare struttura e visibilità ai propri impegni di Responsabilità Sociale, guardando con attenzione alle più avanzate ed analitiche esperienze realizzate o proposte da Università, Centri di ricerca, Imprese, Istituzioni.

Fondamentale è stato un percorso di coerenza con le migliori esperienze realizzate nel corso degli anni dalle Imprese aderenti alle nostre Filiere associative: Legacoop, Compagnia delle Opere, Istituto Centrale Banche Popolari, Confcooperative, Acli.

Nella elaborazione originale della nostra struttura di CSR ci siamo in particolare ispirati ad alcuni filoni di metodo riconosciuti a livello internazionale:

- **"The Copenhagen Charter"**: lanciata in occasione della III Conferenza internazionale su "Social and ethical accounting, auditing and reporting" del 14/11/1999.
- **"GRI - Global Reporting Initiative"**: iniziativa lanciata nel 1997 negli USA, con il contributo dell'ONU; pubblica linee guida dal 2000; la più recente versione in uso è la "GRI 3" del 2006.
- **"GBS - Gruppo di studio per il Bilancio Sociale"**: iniziativa lanciata in Italia nel 1998 da Università, società di consulenza e di revisione contabile. Il modello proposto definisce sia gli obiettivi che la struttura ed i contenuti.

A questi filoni di impostazione abbiamo affiancato alcuni interventi e sottolineature specifiche di metodo, che potessero dare miglior risalto e leggibilità alle particolari caratteristiche del nostro settore di attività imprenditoriale, mantenendo comunque al centro del documento quelli che riteniamo essere due fattori fondamentali di generazione di valore, tanto economico quanto sociale:

- **l'ascolto sistematico degli Stakeholder;**
- **l'informazione ed il coinvolgimento sistematico dei Collaboratori.**

## Dal Bilancio Sociale al Bilancio di Sostenibilità

Con il 2008 è stata avviata l'evoluzione della rendicontazione sociale verso il nuovo Bilancio di Sostenibilità.

Ciò significa compiere due passi, il primo obbligatorio e di metodo canonico, il secondo puramente discrezionale e pertanto esclusivo e distintivo di OL:

- 1) inserire nella rendicontazione la variabile "ambiente";
- 2) identificare e praticare comportamenti in grado di generare valore attraverso la responsabilità personale sul contenimento dei costi, varare quindi una linea di utilizzo responsabile delle risorse e strumenti aziendali.



- **Gli obiettivi:**

- 1) **ridurre i costi** (di gestione, quindi direttamente visibili, e di dispersione di efficienza, quindi meno facilmente individuabili);
- 2) **accrescere il valore** (sia del ciclo produttivo che dell'identità di impresa, dell'Ebitda così come della reputazione);
- 3) **sistematizzare** l'innovazione, renderla "esemplare" e ripetibile;
- 4) **responsabilizzare** ed attivare il personale (non solo informarlo o coinvolgerlo).

Obiettivo Lavoro ha iniziato la progettazione e l'applicazione di un modello originale, che contemperi 3 elementi innovativi:

- 1) è basato sul principio della **mutualità** di benefici Persona - Impresa;
- 2) è centrato su più versanti (carburante, elettricità e gas, telefonia, rifiuti);
- 3) è esteso a **tutti i lavoratori** e non solo ad un cluster ristretto.

- **Le aree di intervento**

Lavoreremo sui seguenti terreni:

- 1) carburante della flotta aziendale;
- 2) energia elettrica;
- 3) gas metano;
- 4) acqua;

Ognuno di questi ambiti può essere affrontato secondo 3 modalità distinte:

- 1) condizioni contrattuali;
- 2) modello organizzativo;
- 3) comportamenti personali.

- **L'applicazione del modello**

Per un corretto governo di questa innovazione, sono necessari e quindi in fase di impianto progressivo in Obiettivo Lavoro:

- 1) **un criterio qualitativo** di valutazione dei costi generati dall'attività di ciascuno;
- 2) una politica di **comunicazione e motivazione** specifica, sia in *start-up* che in *itinere*, responsabilizzante e non burocratica;
- 3) un **audit** costante sulle performance, che trasmetta la certezza del riconoscimento (o della sanzione), in ogni ambito organizzativo della Società.

## Lo scenario istituzionale di riferimento

- **Il Protocollo di Kyoto**

Il "Protocollo di Kyoto" sul governo dei cambiamenti climatici è stato approvato l'11 dicembre 1997.

Obiettivo: stabilizzare, e preferibilmente contenere, l'emissione di gas ad effetto serra:



- biossido di carbonio (CO<sub>2</sub>);
- metano (CH<sub>4</sub>);
- protossido di azoto (N<sub>2</sub>O);
- idrofluorocarburi (HFC);
- perfluorocarburi (PFC);
- esafluoro di zolfo (SF<sub>6</sub>).

La Comunità Europea ha firmato il Protocollo il 29 aprile 1998.

Gli Stati membri si sono impegnati ad applicarlo progressivamente a partire dal 2008. Le polemiche di questi giorni testimoniano che, almeno per l'Italia, così non sarà.

In particolare, entro il 2012 l'emissione di gas ad effetto serra dovrà essere ridotta di almeno l'8%.

La gran parte di essi è costituita dall'anidride carbonica (CO<sub>2</sub>), che deriva dai processi di combustione, e quindi anche dai carburanti per autotrazione.

Sul tema "auto e CO<sub>2</sub>" la Commissione europea, il Consiglio e il Parlamento dell'UE hanno raggiunto l'intesa sul regolamento per il taglio delle emissioni.

Sono state confermate le indicazioni emerse nelle ultime settimane, che prevedono uno "scaglionamento progressivo", dal 2012 al 2015, dell'obiettivo di abbassare la media delle emissioni a 130 g/km (più un'ulteriore riduzione di 10 g/km con una migliore performance di pneumatici e biocarburanti).

In base a questa scaletta, i produttori europei di automobili dovranno soddisfare il target per il 65% della loro gamma entro il 2012, per il 75% nel 2013, per l'80% nel 2014 e per il 100% nel 2015.

Entro il 2020 si punta a un'ulteriore riduzione a 95 g/km.

Capitolo sanzioni: 5 euro per ogni auto venduta per il primo grammo di CO2 in eccesso, 15 per il secondo, 25 per il terzo e 95 dal quarto in poi.

- **I tre obiettivi 20 – 20 – 20**

Nel marzo 2007 il Consiglio UE ha varato il programma “Una politica energetica per l’Europa”, con l’obiettivo di contrastare i cambiamenti climatici e ridurre la dipendenza dei Paesi membri dai combustibili fossili.

Il pacchetto di misure previste, sintetizzate comunemente come “20-20-20”, intende raggiungere entro il 2020:

- 1) il 20% di consumi energetici assicurati da fonti rinnovabili;
- 2) il 20% di miglioramento dell’efficienza negli utilizzi finali dell’energia;
- 3) il 20% di riduzione delle emissioni di anidride carbonica.

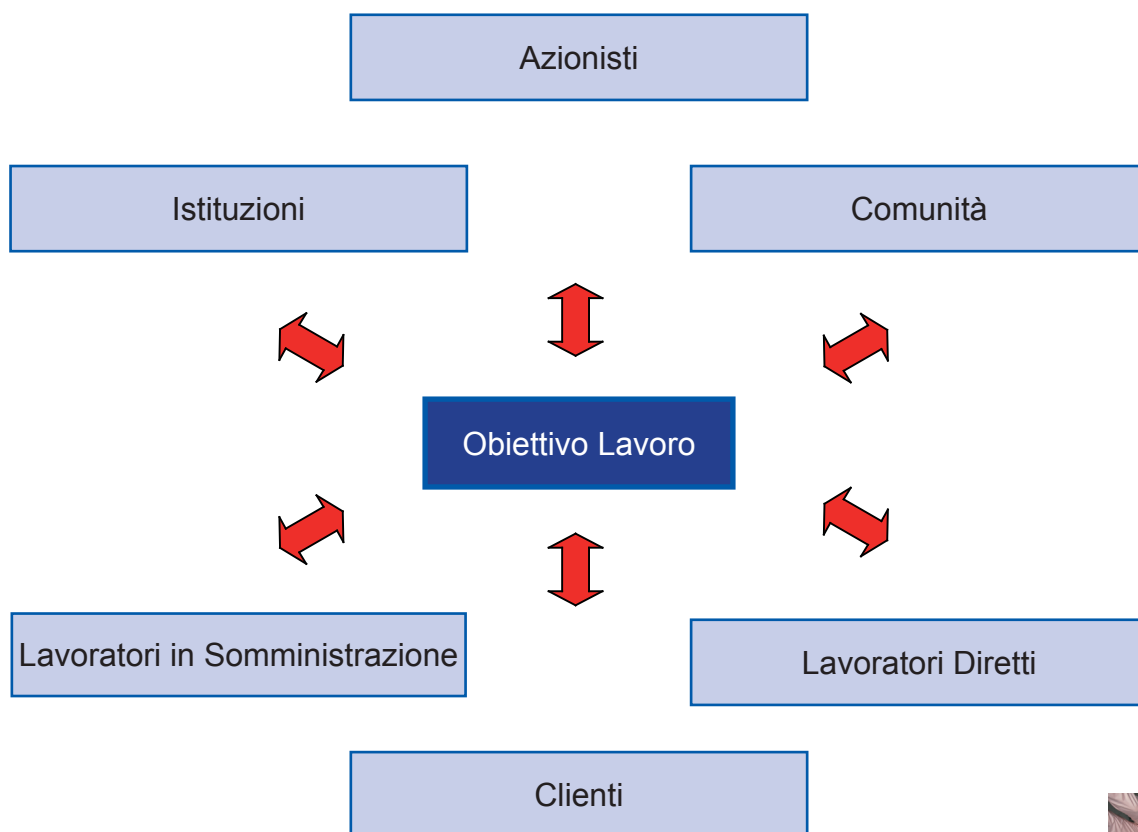


## La mappa degli Stakeholder

Il primo passo del Progetto CSR ha riguardato l’individuazione degli Stakeholder sui quali centrare l’attività di ascolto e rendicontazione.

In funzione della specificità della nostra Società e della nostra area di business ci siamo centrati su:

- **Lavoratori Diretti**
- **Lavoratori in Somministrazione**
- **Clienti**
- **Comunità**
- **Istituzioni**
- **Azionisti**



Le attività di ascolto degli Stakeholder, così definiti, sono state avviate di pari passo con il coinvolgimento dei Collaboratori, alla fine del gennaio 2006, ed hanno costituito la base per progressivi approfondimenti attraverso ricerche e focus group.

Il risultato del Progetto CSR: la stesura della Mission, della Carta dei Valori e del Codice Etico sono state approvate dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 7 settembre 2006.

Il Codice Etico è entrato in vigore il 1° marzo 2007, come parte integrante degli adempimenti previsti più in generale dal D.lgs 8 giugno 2001, n. 231.

La Certificazione Etica è stata ottenuta in via definitiva il 31 luglio 2007, dopo circa un anno di attività di verifica da parte dell'Ente certificatore, che nel frattempo aveva rilasciato la qualifica di Applicant.

Le attività di ascolto, di coinvolgimento e di adeguamento organizzativo si sono sviluppate come segue. A partire dal 2006, in collaborazione con la Fondazione I-CSR di Milano sono state realizzate alcune iniziative di ascolto rivolte a:

- **la Governance: 10 interviste** personali;
- **i Lavoratori Diretti:** Web Survey sul Portale della Fondazione, a compilazione anonima (**162 questionari** raccolti);

## Le attività di ascolto degli Stakeholder

In parallelo, nel 2006 e 2007, sono state realizzate direttamente alcune interviste a personalità rappresentanti le Istituzioni, la Comunità, gli Azionisti:

- **le Istituzioni:** **Cesare Damiano**, Ministro del Lavoro; **Franco Raffo**, Direttore Generale Forma.Temp.;
- **la Comunità:** **Guglielmo Epifani**, Segretario generale CGIL; **Mario Molteni**, Docente all'Università Cattolica del Sacro Cuore;
- **gli Azionisti:** **Giuliano Poletti**, Presidente Legacoop; **Raffaello Vignali**, Presidente Compagnia delle Opere; **Andrea Olivero**, Presidente Acli.

Nel 2007 abbiamo avviato inoltre una serie di Focus Group rivolte in particolare a due Stakeholder:

- **I Clienti:** 3 incontri di approfondimento sulle aspettative di servizio e la percezione della qualità economica e sociale a Mestre, Torino ed Imola; a ciò abbiamo aggiunto 1 incontro di approfondimento sul rapporto fra qualità e identità, a Milano.
  - **Le Istituzioni:** 1 incontro di approfondimento sul rapporto fra qualità e identità, a Milano.



Nella seconda metà del 2007, in parallelo alle iniziative costruite attorno al Decennale di Obiettivo Lavoro, è stata realizzata una ricerca di particolare impegno dedicata alle Imprese:

- **I Clienti:** ricerca Ipsos su Identità e Qualità.

Nella primavera 2008 è stata realizzata la prima ricerca estesa a tutto il Personale interno di Obiettivo Lavoro, anch'essa tarata su Identità e Qualità, valutate in rapporto alla attività quotidiana:

- **I Lavoratori Diretti:** ricerca Tecnofin sul "clima" aziendale.

Nello stesso periodo è stata avviata una iniziativa di ascolto "crossover" fra due Stakeholder: Clienti ed Istituzioni, attraverso una modalità particolare:

- **Istituzioni e Clienti:** laboratorio sul tema *Il Reclutamento all'estero di figure professionali non disponibili nei Paesi della Vecchia Europa*, realizzato in sede CSR Europe grazie alla collaborazione di Impronta Etica.

**Queste ultime tre iniziative rivestono importanza fondamentale nella valutazione di quanto finora realizzato e dei passi futuri in materia di Corporate Identity.**

**Per questo riteniamo utile dedicare un approfondimento specifico ad ognuna di esse, nei capitoli dedicati ai risoettivi Stakeholder di riferimento.**

## I documenti di Identità Sociale di Obiettivo Lavoro

### La Mission

- 1) Promuoviamo l'occupazione e valorizziamo il lavoro, collegando in modo efficiente domanda ed offerta, proponendo soluzioni che offrano ulteriori prospettive di qualità sia agli obiettivi delle persone che alle esigenze delle imprese.
- 2) Rendiamo effettiva la centralità della persona, in un quadro di pari opportunità per le donne e gli uomini, con particolare riguardo ai dipendenti, a chi cerca occupazione, ai lavoratori migranti e svantaggiati; sosteniamo i diritti e le aspirazioni di ciascuno; sviluppiamo responsabilità, spirito d'iniziativa e competenze.
- 3) Siamo leader in efficienza, innovazione, trasparenza economica, qualità sociale, stile nelle relazioni; operiamo come partner nel raggiungimento dei legittimi obiettivi di imprese, lavoratori ed istituzioni, in Italia e in tutti i Paesi dove operiamo.
- 4) Partecipiamo alla vita delle comunità per contribuire a migliorare il mercato del lavoro, la sua trasparenza e la sua capacità di stimolare la crescita economica, secondo un modello di attiva sussidiarietà.
- 5) Rendiamo evidenti i valori di cooperazione e solidarietà dei Soci: riconosciamo l'importanza dei diritti e dei meriti nel lavoro, contribuendo ad un efficace modello di equità sociale e di crescita civile.
- 6) Valorizziamo l'investimento dei Soci, accrescendo la solidità dell'impresa con scelte responsabili e coerenti, in sintonia e sinergia con i loro obiettivi strategici.



### L'indice di corrispondenza fra Mission e Bilancio Sociale

Gli impegni assunti da Obiettivo Lavoro attraverso la propria Mission sono ordinati per macro-aree omogenee.

Il rendiconto del Bilancio Sociale è ordinato secondo gli Stakeholder individuati come prioritari, secondo l'indice che segue.

- Mission - punto 1: trasversale a tutti gli Stakeholder (esprime infatti la ragione costitutiva della Società).
- Mission - punto 2: rendiconto in "Lavoratori Diretti" e "Lavoratori in Somministrazione".
- Mission - punto 3: rendiconto in "Imprese" e in "Istituzioni".



- Mission - punto 4: rendiconto in “Comunità”, punti 1), 2), 3), 4), 5).
- Mission - punto 5: rendiconto in “Comunità”, punti 6), 7), 8), 9).
- Mission - punto 6: rendiconto in “Azionisti”.

## La Carta dei Valori

“Fare insieme” è lo stile di lavoro e di relazione proprio di OL: insieme alle Persone, insieme alle Imprese, insieme alla Comunità ed alle Istituzioni.

Ci impegniamo a contribuire ad un nuovo clima di solidarietà e giustizia sociale, dove ciascuno possa essere riconosciuto per quanto di più personale e profondo vive e desidera.

L’ascolto, la collaborazione, la valorizzazione, l’equità, la trasparenza e la coerenza consentono ed accrescono il libero accesso di ciascuno alla piena espressione e realizzazione di sé.

In ogni incontro, attività operativa, processo gestionale ci proponiamo di offrire quella cura e quella attenzione che vorremmo a nostra volta ricevere, se ci trovassimo nella situazione dei nostri interlocutori.

Questa offerta di empatia e reciprocità è l’unico modo che riconosciamo come legittimo per realizzare la nostra missione di impresa.

I nostri Valori si collocano in pieno rispetto e sintonia con i documenti costitutivi di grandi Organizzazioni internazionali di rappresentanza politica e sociale:

- la Dichiarazione Universale dei Diritti Umani dell’ONU;
- le Convenzioni e le Raccomandazioni Internazionali del Lavoro emanate dall’ILO (International Labour Organization);
- la Carta della Terra redatta dall’Earth Council;
- i principi enunciati nel Global Compact proposto dall’ONU.

I Valori guida di Obiettivo Lavoro sono:

- **ascolto;**
- **collaborazione;**
- **valorizzazione;**
- **equità;**
- **trasparenza;**
- **coerenza.**

**Il testo integrale della Carta dei Valori, declinata per Stakeholder, è riportato in appendice al presente Bilancio Sociale**

## Il Codice Etico

Il Codice Etico esplicita lo stile di relazione e le modalità operative di Obiettivo Lavoro, e definisce le linee del patto che deve regolare i comportamenti quotidiani tra la Società e i suoi interlocutori (Stakeholder).

Esso pone a proprio fondamento il rispetto delle leggi e dei contratti, e assume la Mission e la Carta dei Valori di OL quale bussola e garanzia del rapporto di collaborazione e fiducia con gli interlocutori.

Il Codice si propone come mezzo per prevenire eventuali comportamenti irresponsabili o illeciti da parte di chi opera in nome e per conto della Società.

Il Codice è quindi parte integrante dell'assetto di Governance e dell'organizzazione.

Il Codice Etico presenta e dettaglia la domanda e l'offerta di comportamenti etici che Obiettivo Lavoro rivolge ai propri Stakeholder.

- Agli Organi Sociali, ai Dipendenti, ai Consulenti, ai Collaboratori esterni ed ai Fornitori il Codice Etico di OL richiede il pieno rispetto delle norme e delle condizioni contenute, in quanto Destinatari delle sue prescrizioni.

Il loro agire in piena coerenza con il Codice garantisce, nei comportamenti operativi, la qualità sociale dell'attività di Obiettivo Lavoro, la piena credibilità della filiera di processo, la continuità della catena del valore volta ad affermare la centralità della persona, in pienezza di diritti, nel mercato del lavoro.



- Ai Clienti, ai Concorrenti, alla Pubblica Amministrazione, alla Comunità, il Codice Etico di OL offre uno stile ed una modalità di lavoro e di rapporto che valorizza il rilievo sociale della loro attività, rispetta la loro autonomia e la loro missione, crea le condizioni per un patto di collaborazione in grado di generare nuovo valore comune.

A capo del proprio Codice Etico, Obiettivo Lavoro pone i seguenti principi generali:

- **Promozione della persona:** scopriamo il valore e le capacità di ciascuno, ne permettiamo e sosteniamo la realizzazione e lo sviluppo, contribuendo ad accrescere la dignità individuale attraverso il lavoro.
- **Responsabilità individuale:** sviluppiamo la consapevolezza della funzione professionale e imprenditoriale di tutti i dipendenti, per produrre benefici in favore della Società e degli stakeholder.
- **Consapevolezza:** teniamo costantemente presente che l'oggetto della nostra attività è il lavoro, cioè il fattore che riassume la dignità individuale e sociale della per-

sona.

- **Trasparenza:** impostiamo le relazioni in modo chiaro e comprensibile, nel completo rispetto delle leggi e dei regolamenti vigenti, con particolare attenzione alla normativa sui rapporti di lavoro.
- **Imparzialità:** garantiamo pari opportunità agli interlocutori interni ed esterni, costruendo relazioni fondate sul reciproco rispetto, sulla solidarietà e sul merito.
- **Correttezza negli affari:** adottiamo e promuoviamo una visione etica del mercato fondata sul rispetto delle persone, sulla libera iniziativa, sulla competizione regolata.

**Il testo integrale del Codice Etico è riportato in appendice al presente Bilancio Sociale**

## La Certificazione Etica SA8000



**Obiettivo Lavoro ha concluso positivamente l'iter di certificazione in data 31 luglio 2007**, con il rilascio del Certificato SA 8000:2001 per il nostro Sistema di Responsabilità Sociale, da parte del Comitato di certificazione del CISE.

La Certificazione Etica è quindi divenuta parte integrante dell'impianto di Responsabilità Sociale di Impresa, attraverso il riconoscimento formale da parte di un Ente Certificatore circa la concreta applicazione dei nostri valori.

“SA” è l'acronimo di “Social Accountability”, ossia rendicontazione sociale.

La Certificazione Etica SA8000 viene rilasciata alle imprese che, dopo un significativo piano di verifiche, risultano corrispondenti ai parametri etici stabiliti dall'ente americano SAI (Social Accountability International), associazione non governativa promotrice dei diritti dei lavoratori di tutto il mondo.

I riferimenti normativi della Certificazione sono la Dichiarazione Universale dei Diritti Umani, le Convenzioni ILO, la Convenzione ONU sui diritti dei bambini, la Convenzione ONU sulla discriminazione verso le donne, ed i sistemi legislativi nazionali.

**I principi fondamentali dello standard SA8000 prevedono:**

- il coinvolgimento del Management;
- il coinvolgimento di tutti i settori dell'Azienda;
- l'enfasi sulla prevenzione piuttosto che sulla correzione;

- il miglioramento continuo;
- l'individuazione di requisiti di performance uniti a requisiti di sistema.

I requisiti che vengono verificati, per il rilascio della Certificazione, testimoniano della piena trasparenza e correttezza etica dell'Impresa rispetto alle seguenti aree sensibili:

- lavoro infantile;
- lavoro forzato;
- salute e sicurezza;
- libertà di associazione;
- discriminazione;
- pratiche disciplinari;
- orario di lavoro;
- remunerazione;
- sistemi di gestione.

Gli obiettivi che persegue lo standard SA 8000 sono quelli di migliorare le condizioni generali di lavoro, e le condizioni retributive, di favorire la scolarità dei bambini, di rimuovere le discriminazioni, gli abusi fisici e altre forme di pressione sul posto di lavoro, di promuovere la libertà di associazione all'interno del sistema produttivo, di migliorare la sicurezza dei lavoratori.



## La Certificazione Etica SA8000: gli indicatori di standard rilevati in Obiettivo Lavoro

Vengono analizzate di seguito le prestazioni del Sistema di Responsabilità Sociale, presentando gli andamenti degli indicatori individuati come più significativi allo scopo di monitorarne le linee di tendenza e gli obiettivi di miglioramento.

### 1) Lavoratori Diretti

Ad ogni requisito specifico SA8000 si fa corrispondere un set di indicatori per la valutazione di coerenza.

- **Salute e sicurezza**

*L'Azienda deve garantire un luogo sicuro e salubre e deve adottare le misure adeguate per prevenire incidenti e danni alla salute che possono verificarsi durante lo svolgimento del lavoro o in conseguenza di esso, minimizzando, per quanto sia ragionevolmente praticabile, le cause di pericolo ascrivibili all'ambiente di lavoro.*

Nel 2008:

- incidenti/infortuni (Sede centrale): 0
- incidenti/infortuni (Filiali): 7

Nel 2007:

- incidenti/infortuni (Sede centrale): 1
- incidenti/infortuni (Filiali): 10

Nel 2006:

- incidenti/infortuni (Sede centrale): 0
- incidenti/infortuni (Filiali): 12

Obiettivo per il 2009:

- incidenti/infortuni (Sede centrale): 0
- incidenti/infortuni (Filiali): 0



Monitoraggio e controllo: % di conformità delle Filiali in riferimento a checklist standardizzate compilate dai preposti.

Obiettivo per il 2009: 70% di conformità

Numero di "Non Conformità" aperte in sede di visite ispettive relative a Salute e Sicurezza:

- nel 2008: 17, pari al 34% del totale "Non Conformità" aperte
- nel 2007: 6, pari al 17% del totale "Non Conformità" aperte

Obiettivo per il 2009: 20 su 60 verifiche da pianificare.

- **Libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva**

*L'Azienda deve rispettare il diritto di tutto il personale di formare ed aderire ai sindacati di sua scelta e il diritto alla contrattazione collettiva.*

Nella storia di Obiettivo Lavoro si mantiene un comportamento di convinta apertura ed ascolto nei confronti delle Organizzazioni Sindacali.

Il clima e la collaborazione non hanno mai deviato da una prassi di reciproca correttezza e tempestività.

- **Provvedimenti disciplinari**

*L'Azienda non deve utilizzare o dare sostegno all'utilizzo di punizioni corporali, coercizione mentale o fisica, abuso verbale.*

Il contenzioso relativo ai Lavoratori Diretti, nell'ultimo triennio, è sostanzialmente nullo.

I casi aperti:

- nel 2008: 0
- nel 2007: 0
- nel 2006: 2

- **Gestione dell'orario di lavoro**

*L'organizzazione deve rispettare le leggi e gli standard industriali applicabili sull'orario di lavoro. La settimana lavorativa deve essere stabilita dalla legge, ma non deve di norma eccedere le 48 ore. Il personale deve ricevere almeno un giorno libero nell'arco di un periodo di sette giorni. Tutto il lavoro straordinario deve essere rimborsato con una percentuale aggiuntiva e non deve in nessuna circostanza superare le 12 ore per dipendente alla settimana.*



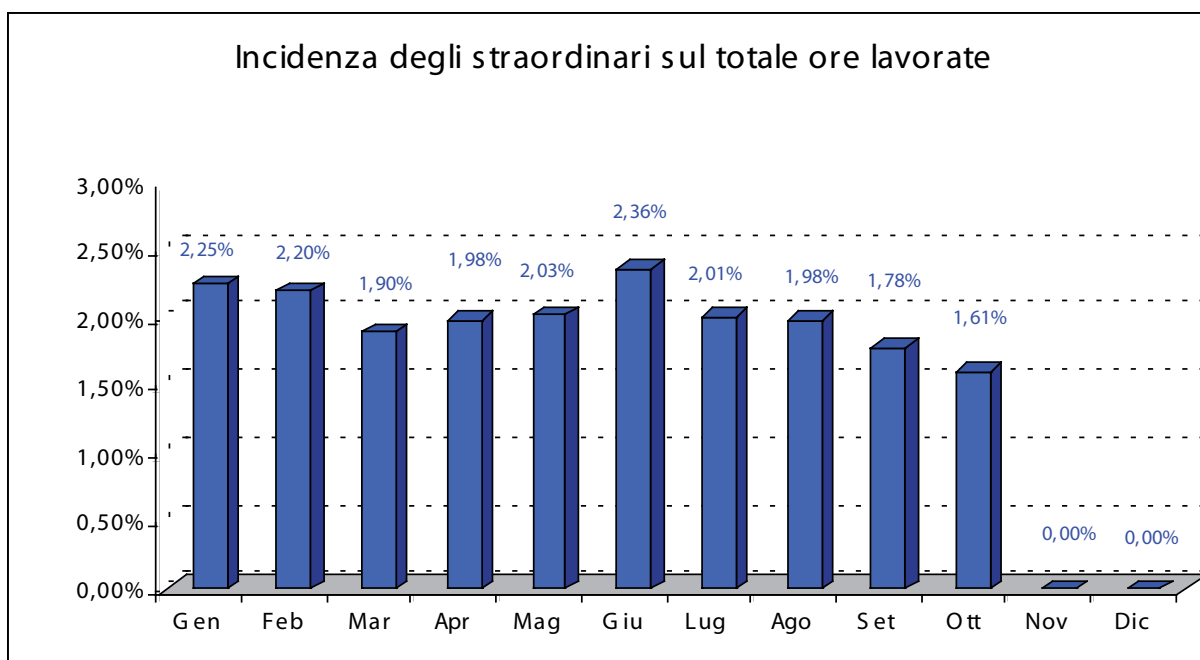
Una attenta gestione delle ore straordinarie, richiesta dalla Direzione aziendale, ha prodotto i seguenti risultati, nei quali è compreso il blocco senza eccezioni nei mesi di novembre e dicembre.

- Nel 2008: 1,37% (18.148,96 su 1.318.165,88)
- Nel 2007: 2,42% (26.322,63 su 1.084.248,08)
- Nel 2006: 2,53% (23.441,84 su 925.978, 94)

Obiettivo per il 2009: nessun ricorso ad ore straordinarie.

I casi di superamento delle 12 ore settimanali:

- nel 2008: 6
- nel 2007: 1
- nel 2006: 0



- **Sistema di gestione**



Le ore di formazione professionale erogate a ciascun Lavoratore diretto di Obiettivo Lavoro nell'ultimo triennio presentano i seguenti valori medi.

- Nel 2008: 10,5 ore
- Nel 2007: 7,4 ore
- Nel 2006: 11,8 ore
- Obiettivo per il 2009: 20 ore

In accordo ai requisiti SA8000, è stata prevista la possibilità di effettuare segnalazioni da parte del Personale, (Procedura SGI-PR-04) utilizzando vari canali:

- attraverso la rete Intranet, accedendo alla apposita sezione;
- via e-mail o lettera;
- tramite comunicazione verbale al Rappresentante SA8000 dei Lavoratori e/o della Direzione.
- inserendo un modulo di reclamo (allegato alla Procedura SGI-PR-04) in apposite urne collocate nelle Filiali.

## 2) Lavoratori in Somministrazione

- **Salute e sicurezza**

Le percentuali di ore di infortunio sul totale delle ore lavorate in Somministrazione.

- Nel 2008: 0,29%
- Nel 2007: 0,36%
- Nel 2006: 0,39%

Settori	% ore infort.
Edilizia	0,65
Metalmeccanica	0,56
Chimica	0,41
Alimentari	0,27
Sanità	0,25
Terziario	0,23
Turismo	0,09
<b>Media OL</b>	<b>0,29</b>

- **Gestione dell'orario di lavoro**

Questo l'andamento delle ore straordinarie lavorate in Somministrazione.

- Nel 2008: 4,29%
- Nel 2007: 4,26%
- Nel 2006: 5,10%

Settori	% ore straord.
Edilizia	14,02
Metalmeccanica	5,19
Chimica	4,83
Terziario	4,65
Alimentari	4,25
Turismo	3,28
Sanità	1,80
<b>Media OL</b>	<b>4,29</b>



- **Cause di lavoro**

La totalità delle cause aperte è rivolta contro l'Impresa utilizzatrice.

- Nel 2008: 80
- Nel 2007: 74 (compresi giudizi in Appello)
- Nel 2006: 69

- **Gestione del Personale - mancata conclusione della missione**

Le casistiche e le incidenze percentuali nel triennio sono rappresentate nella tabella che segue.

Chiusura anticipata della missione: le cause	2008	2007	2006
Periodo di prova non superato	0,89%	0,94%	1,02%
Dimissioni	7,32%	7,22%	8,17%
Licenziamento	0,64%	0,36%	0,33%



## La sintesi degli audit di certificazione svolti dal team di Valutatori del CISE

Nel 2008 sono proseguite le attività di mantenimento della Certificazione e di miglioramento del nostro Sistema di Responsabilità Sociale.

Il CISE (Ente certificatore), sulla base del programma di controllo, ha effettuato due visite di sorveglianza annuale, come previsto nel regolamento di Certificazione.

- **Verifica di sorveglianza senza preavviso** (come previsto dal regolamento CISE) nel periodo 14 maggio – 6 giugno con audit che hanno interessato le filiali di Rimini, Cagliari, e diversi Responsabili di funzioni di Sede centrale (Milano).
- Verifica di sorveglianza nel periodo 10 - 26 novembre con audit che hanno interessato le filiali di Genova, Milano (via San Gregorio) e diversi Responsabili di funzioni di Sede (Milano).

In tutte le verifiche i valutatori del CISE hanno effettuato interviste (a carattere riservato) con Personale diretto/somministrato, e con alcuni dei Rappresentanti SA8000 per i Lavoratori.



In linea con quanto previsto dal regolamento SAW (Social Accountability Watch) al quale Obiettivo Lavoro aderisce, nel mese di maggio è stata individuata e nominata una Dipendente come monitore (osservatore qualificato) per la parte interessata (stakeholder) "Lavoratori".

Inoltre nel 2008 sono stati eletti i Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS), figure richieste espressamente oltre che dal DL.gs 81/08 anche dalla norma SA8000.

# LAVORATORI DIRETTI

## 1) Una nuova organizzazione, a 10 anni dall'avvio dell'attività di Obiettivo Lavoro

A dieci anni dall'avvio dell'attività, Obiettivo Lavoro ha modificato in modo sostanziale la propria organizzazione del lavoro e del servizio al mercato.

Il 2008 ha visto lo sviluppo, il completamento, l'applicazione - pilota ed infine l'estensione a regime di un nuovo modello di interazione con Imprese e Lavoratori.

L'abbiamo chiamato "**Progetto OL3**", a significare non solo l'importanza della svolta e degli obiettivi, ma anche l'apertura di una "terza fase" nell'attività dell'Agencia, con una più marcata centralità attribuita:

- al valore, al potenziale ed alla crescita interna delle Persone;
- alla sua domanda di qualità ed efficienza espressa dal mercato.

Il "**Progetto OL3**" è stato costruito anche sulla base della **Rilevazione di Clima** condotta nel mese di marzo 2008.

I risultati di questa operazione di ascolto dei Lavoratori di OL, senza precedenti nella storia dell'Agencia, hanno determinato una serie di attività correttive nei confronti dei punti critici individuati, salvaguardando allo stesso tempo i punti di forza emersi.

Il numero "3" contenuto nella denominazione "OL3" è frutto quindi di una convergenza di aspettative ed interessi di 3 Stakeholder: Lavoratori Diretti, Lavoratori Somministrati, Imprese.

Il suo obiettivo strategico è la massima efficienza di risposta alla domanda, sia in termini di qualità sia di tempestività.

Il nuovo assetto dei Sistemi Informativi, con la sostituzione in tempo brevissimo dei principali applicativi, è stato a sua volta progettato per garantire miglior produttività e coerenza interna alla nuova organizzazione del lavoro.

Al Progetto OL3 sono state affiancate nuove Policy in materia di risparmio energetico, riguardanti il carburante della flotta aziendale ed i consumi correnti delle unità produttive.



In questo modo è stato creato un nuovo modello integrato, nel quale **efficienza, qualità e responsabilità sociale sono parti omogenee di un medesimo processo** di rapporto con il mercato e la società.

## 2) Innovazione, Identità e Clima interno: la ricerca Tecnofin

È la prima volta che Obiettivo Lavoro realizza una iniziativa di ascolto di questo genere, rivolgendola a tutti i propri Lavoratori, ed estendendone l'ambito di ricerca a tutte le aree di interesse che compongono la percezione di identità e di appartenenza, la motivazione, il rapporto organizzativo.

Questa analisi ha un valore centrale nel progettare e realizzare il futuro del patto di collaborazione e valorizzazione reciproca fra Persone ed Impresa.

Il questionario, a risposta anonima, è stato messo a disposizione attraverso la rete Intranet.



- **Il tasso di partecipazione: 80,1%**, pari a 611 rispondenti (410 femmine, 201 maschi); si tratta di una redemption molto elevata, ben superiore al 60% di media di benchmark, a testimonianza di un forte coinvolgimento e di una significativa volontà di partecipazione.
- **La distribuzione geografica dei rispondenti:** le 6 Aree organizzative di Obiettivo Lavoro hanno partecipato alla rilevazione con una elevata differenza fra massimo e minimo, pari a 30 punti percentuali, pur mantenendosi sempre al di sopra del 60% del benchmark.

Le “categorie climatiche” considerate dalla Rilevazione:

- **La mia Azienda.** In questa categoria sono raggruppate domande che tendono a definire il livello di soddisfazione ed il senso di appartenenza ad OL in generale, le aspettative per il futuro dell'Azienda, il livello di comunicazione interna, le opportunità professionali e la fiducia di poterle cogliere.
- **Il mio lavoro.** In questa categoria compaiono le domande relative alla modalità in cui viene svolto il lavoro, al di là dell'interesse per lo stesso: adeguatezza alle capacità, livello di retribuzione, strumenti, livello di definizione organizzativa, qualità, autonomia.
- **L'interesse per il lavoro.** In questa categoria vi sono le domande che definiscono il livello di soddisfazione per il lavoro svolto, la percezione del valore generato, la chiarezza degli obiettivi e la comprensione di ciò che è necessario fare per raggiungerli.

- **Il rapporto con i colleghi.** La categoria comprende le domande che tendono a definire l'apprezzamento per i colleghi, la considerazione all'interno del gruppo e la sensazione di lavorare in una squadra potenzialmente coesa.
- **Il rapporto con i superiori.** In questa categoria vi sono le domande che tendono a definire il livello di fiducia verso i propri capi, la capacità di questi a trasmettere empowerment, il livello di ascolto e di feedback, il modello comportamentale e le esperienze trasmessi.
- **Formazione continua.** In questa categoria vi sono le domande che rivelano la percezione relativamente alla possibilità di accrescere le proprie competenze, o attraverso esperienze di lavoro, o attraverso le iniziative di formazione.
- **Flessibilità e stile di lavoro.** Nell'ambito di questa categoria si vuole verificare la soddisfazione per il bilanciamento tra lavoro e vita personale, il livello di impegno richiesto, l'equilibrio tra individualità e lavoro di gruppo, la sobrietà.

La sintesi macro dei risultati è rappresentata nelle tabelle che seguono (*evidenziata in verde la risposta più positiva per categoria, in rosso quella più critica*).



La mia azienda	
OL è un buon posto in cui lavorare	75,78%
Sono convinto che OL trasmetta un'immagine positiva ai clienti/lavoratori	71,69%
Credo che OL comunichi in modo chiaro la propria strategia di business	64,16%
Il mio lavoro in OL mi dà un senso di gratificazione	57,94%
In OL so cosa fare per raggiungere i miei obiettivi di soddisfazione professionale	47,95%
In OL è possibile fare carriera sulla base di valutazioni eque ed oggettive	29,79%
Il mio lavoro	
In OL posso utilizzare gran parte delle mie capacità e conoscenze professionali	62,52%
Nel mio lavoro in OL esistono le condizioni per esprimere qualità	53,85%
In OL le persone possono esprimere liberamente le proprie idee e i propri problemi	51,88%
Nel mio lavoro in OL dispongo degli strumenti necessari per lavorare con efficacia	47,95%
Nel mio lavoro in OL sono chiaramente definiti responsabilità e compiti	47,30%

I tempi e i traguardi del mio lavoro in OL sono stabiliti con la mia partecipazione	39,93%
<b>Sono compensato in maniera equa per il lavoro da me svolto in OL</b>	<b>21,11%</b>
<b>L'interesse per il lavoro</b>	
<b>Il mio lavoro contribuisce alla soddisfazione delle esigenze del cliente/lavoratore</b>	<b>89,20%</b>
Nel mio lavoro in OL mi sono chiari gli obiettivi e i risultati attesi	68,90%
Mi è chiaro come contribuire al raggiungimento del budget o degli obiettivi assegnati	65,96%
In OL sono coinvolto in attività interessanti	63,50%
Lavorando in OL ho l'opportunità di fare ciò che mi piace fare	63,50%
<b>Sono soddisfatto del mio ruolo e delle responsabilità attuali</b>	<b>52,70%</b>

<b>Il rapporto con i colleghi</b>	
<b>Io e i miei colleghi lavoriamo insieme per raggiungere gli obiettivi di qualità richiesti</b>	<b>69,23%</b>
Ritengo di lavorare in una squadra affiatata e coesa	59,74%
<b>Sento che i miei contributi lavorativi in OL sono tenuti in considerazione</b>	<b>51,39%</b>



<b>Il rapporto con i superiori</b>	
<b>I miei capi hanno considerazione di me come individuo</b>	<b>68,74%</b>
I miei capi dimostrano un comportamento che ammiro e rispetto	55,32%
I miei capi sono attenti al trasferimento delle proprie esperienze e competenze	51,39%
Nel lavoro le mie opinioni sono importanti e sembrano contare	49,43%
I miei capi ascoltano le mie aspettative ed esigenze	47,63%
I miei capi comunicano con me regolarmente sul mio ruolo e le mie prestazioni	46,48%
Le scelte dei miei capi a proposito del mio futuro professionale sono degne di fiducia	45,66%
C'è qualcuno in OL che si cura di me ed incoraggia il mio sviluppo	43,86%
In OL ho sufficiente accesso al management	40,59%
<b>Ultimamente ho ricevuto riconoscimenti per avere fatto un buon lavoro</b>	<b>37,97%</b>
<b>Formazione continua</b>	
<b>Negli ultimi tempi ho avuto la possibilità di imparare a crescere</b>	<b>51,88%</b>
Il mio lavoro in OL sviluppa le competenze necessarie alla mia crescita	50,25%
<b>La formazione in OL sviluppa le competenze necessarie alla mia crescita</b>	<b>36,17%</b>

Flessibilità e stile di lavoro	
Le persone in OL sono sensibili alla relazione tra il lavoro e la vita personale	64,65%
Nel mio ambiente di lavoro noto ed apprezzo adeguata attenzione ai costi	64,32%
L'impegno, la concentrazione ed il ritmo richiesti sono per me accettabili	64,16%
In OL viene incoraggiato il lavoro di gruppo	63,34%
Il rapporto tra il tempo dedicato al lavoro e alla mia vita personale è soddisfacente	45,99%
In OL le ambizioni personali di ciascuno si integrano nello spirito di gruppo	42,06%

Risulta evidente l'esistenza di una dicotomia di non trascurabile dimensione, che è indispensabile ricomporre con iniziative adeguate e tempestive.

Se da un lato l'identità, la dimensione e la strategia di Obiettivo Lavoro risultano essere chiare ed apprezzate in misura elevata, dall'altro alcune dinamiche organizzative e di relazione, anche quotidiana, hanno necessità di essere riviste o quanto meno meglio esplicitate.

Questo percorso di reset deve mirare ad estendere in modo coerente e solido, in tutti i momenti dell'attività ed in ogni punto dell'organizzazione, due giudizi che trovano ampia condivisione:



- **“Sono fiero dei risultati che Obiettivo Lavoro ottiene”**: 84,45% dei consensi;
- **“Obiettivo Lavoro è un buon posto in cui lavorare”**: 75,78% dei consensi.

### 3) Innovazione e organizzazione: il “Progetto OL3”, i contenuti, l'applicazione

A valle dei risultati della Rilevazione di Clima, il “Progetto OL3” è stato perfezionato e finalizzato secondo tre obiettivi:

- più **identità** al modo di fare impresa;
- più **valore** a capacità, competenze, aspettative;
- più **qualità** al servizio a Clienti e Lavoratori.

Per ottenere questo risultato, di sintesi strategica ed efficienza operativa, è stato scelto

il metodo a sua volta più identitario e qualitativo:

- **la nuova organizzazione è nata dall'interno**, costruita dal Personale interno sulla base della propria esperienza e delle opportunità individuate, affidando alla consulenza dall'esterno un ruolo di coordinamento e stimolo, non di elaborazione dei contenuti;
- **la strada scelta è stata quella dei "Cantieri"**, gruppi di lavoro che hanno ricostruito i flussi di processo e le funzioni delegate;
- **il risultato derivato è stato di una diffusa crescita di Persone e responsabilità**, oltre che quella del nuovo disegno organizzativo e funzionale;
- **il metodo e l'obiettivo di OL3 sono stati coerenti al "Fare Insieme"**, lo stile aziendale che è impegno etico oltre che manageriale.

OL3 è stato pensato e gestito, quindi, come una occasione per dare a tutti una occasione.

Dal **lavoro dei "Cantieri"** è uscito il nostro disegno dell'organizzazione.

Dal **processo di "Popolamento"** si è giunti ad una **revisione degli incarichi attribuiti a 616 Persone**, in Rete ed in Sede centrale, attraverso 3 fasi successive.



- **Autocandidatura**

Attraverso un'apposita scheda tutte le Persone hanno potuto esprimere la propria preferenza per la posizione professionale ritenuta più rispondente alle proprie aspettative, considerando le esperienze e le competenze sinora maturate.

- **Valutazione del superiore gerarchico**

Per tutti coloro che hanno persone a riporto diretto è stata definita una scheda di valutazione delle capacità ritenute rilevanti per lo svolgimento dei vari ruoli all'interno dell'azienda. E' stato richiesto di esprimere una valutazione sul profilo attitudinale dei collaboratori, assegnando un punteggio per ciascuna capacità indicata ed evidenziando i punti di forza e le aree di miglioramento, oltre alla posizione nella nuova organizzazione ritenuta più idonea per il collaboratore.

- **Analisi del Potenziale**

Per riuscire a cogliere e a misurare anche le capacità inesprese di ciascuno, ossia quelle capacità possedute ma non utilizzate abitualmente, abbiamo adottato uno strumento sofisticato di valutazione del potenziale. Simulando un ambiente di un contesto lavorativo reale, abbiamo rilevato le capacità di ognuno e le abbiamo misurate e pesate rispetto ai singoli ruoli.

**Dal mese di luglio 2008, è stato realizzato il "modello pilota"** in una estesa area organizzativa di Obiettivo Lavoro, il Nord-Est (Veneto, Trentino - Alto Adige, Friuli Venezia Giulia), così da poter verificare sul campo l'operatività, l'efficienza ed eventuali distonie.

L'ultima fase di start-up ha riguardato **l'estensione a cascata delle informazioni e**

**del nuovo metodo di lavoro: 226 “facilitatori”** sono stati individuati e formati per estendere a tutti i Lavoratori i capisaldi del modello organizzativo OL3.

Il metodo della “formazione a cascata”, che ha interessato in totale 571 Lavoratori, è stato scelto per il valore intrinseco che è in grado di esprimere, oltre che per l’efficienza temporale necessaria per arrivare preparati allo spartiacque del 1 gennaio 2009.

Con questa scelta sono stati consolidati i nuovi incarichi di posizione medio - alta nell’organigramma aziendale, responsabilizzandoli direttamente circa il conseguimento di un punto di partenza e di una mentalità sufficientemente diffusi e comuni.

#### 4) Innovazione e Formazione: il programma per i Lavoratori Diretti

Le iniziative di formazione dei Lavoratori Diretti realizzate nel 2008 hanno puntato ad integrare identità aziendale, innovazione di prodotto e di processo, redditività, inquadrandole negli obiettivi di medio - lungo periodo proposti dal Piano industriale 2007-2009.

Le linee-guida:

- supportare l’incremento della marginalità, ed insieme la qualità dei servizi erogati;
- presidiare ed incrementare le competenze e conoscenze di carattere sia tecnico-specialistico che trasversale, alla luce dei cambiamenti che hanno caratterizzato il modello organizzativo di OL ed i vari processi aziendali;
- avviare progetti speciali di formazione, in coerenza con le esigenze espresse dal mercato.



Questi i principali percorsi formativi:

- **Corso di guida commerciale:** un percorso di formazione continua rivolto principalmente a figure commerciali, e strutturato su quattro moduli nei quali sono state affrontate le seguenti tematiche: 1) la Somministrazione, le causali e le percentuali di utilizzo, la contrattazione di categoria e la prevenzione del contenzioso; 2) il costo, la marginalità e la redditività di una commessa; 3) la reportistica commerciale; 4) l’outplacement; 5) il rinnovo del CCNL; 6) l’analisi dei principali competitors; 7) la gestione del credito e la fatturazione; 8) la ricerca e selezione del personale (Permanent Placement).
- **Corso di Facilitazione al cambiamento:** destinato ai Facilitatori individuati con



riferimento alle aree Operations e Advisor e valorizzati come attori proattivi del cambiamento, è stato realizzato per “facilitare” l’ingresso nei nuovi ruoli, mediante la presentazione del modello organizzativo OL3, dei nuovi profili professionali e dei processi caratterizzanti. Durante tale percorso sono state presentate le nuove tecnologie a supporto delle suddette aree, offrendo l’opportunità di condividerne le logiche di funzionamento.

- **Formazione a cascata:** questa modalità formativa ha voluto rispondere alla esigenza di trasferire, al personale delle varie filiali, le conoscenze fondamentali sui processi e gli strumenti informatici in previsione dell’avvio del nuovo modello organizzativo; la docenza è stata tenuta dai Facilitatori sui vari territori.
- **Master Universitario di I livello di Alta Formazione in Apprendistato per “Operatore del Mercato del Lavoro”:** a seguito di un accordo quadro tra Obiettivo Lavoro, la Fondazione Universitaria Marco Biagi, Adapt, e l’Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, è stato avviato, per quindici allievi operanti presso varie filiali sul territorio nazionale, un percorso di alternanza lavoro e formazione. Quest’ultima è stata strutturata su un totale di 1.500 ore (didattica assistita, formazione aziendale e attività formativa di tipo individuale) con l’obiettivo di favorire lo sviluppo di competenze interdisciplinari, spendibili in un contesto organizzativo flessibile ed in costante evoluzione.



- **Formazione per il personale di Sede:** sono stati erogati corsi di formazione di carattere tecnico - specialistico (es. corso di Excel livello base ed avanzato) o finalizzati ad ottimizzare le competenze relazionali in un’ottica di maggiore efficacia nell’interpretazione di ruolo e nella interazione tra Sede e Filiali (es. corso di gestione del credito).
- **Corso Area Comportamentale:** è stato realizzato un percorso formativo con l’intento di facilitare l’ingresso nel ruolo di Recruiter con l’obiettivo di sviluppare in particolare le competenze di comunicazione e relazione, negoziazione, lavoro di gruppo e problem solving.

Il programma di formazione 2008 ha **comportato un impegno ed un investimento senza precedenti** nella storia di Obiettivo Lavoro, con numeri raddoppiati rispetto all’anno precedente.

Per coerenza con la forte spinta all’innovazione organizzativa, abbiamo ritenuto indispensabile realizzare uno sforzo di pari livello sul terreno di una maggior qualificazione specialistica e trasversale del nostro Personale.

Il numero di ore di formazione erogate testimonia di ciò.

Formazione del Personale Diretto			
Anno	2008	2007	2006
Ore	10.740	5.381	7.043

Corso	Edizioni	Partecipanti	Famiglia professionale	Ore
Comportamentale	1	14	Addetti alla Selezione	368
Corso di Benvenuto	6	86	Personale Neo- assunto	1376
Corso per Account R&S	1	10	Account R&S	160
Corso per Addetti alla Selezione	7	113	Addetti alla Selezione	1808
Corso per la Rete Commerciale	2	32	Rete Commerciale	512
Corso per Tutor	1	13	Tutor Apprendisti Biagi	208
Guida Commerciale (4 moduli)	31	510	Rete commerciale	4080
Excel Avanzato	3	30	Personale di Sede	448
Excel Base	1	7	Personale di Sede	96
Follow Up Commerciali	7	72	Rete commerciale	576
Gestione Amministrativa	2	38	Amministrativi	304
Gestione del Credito	1	7	Addetti Rec. Crediti	104
Inserimento Ore	1	12	Amministrativi	168
La selezione del personale	1	20	Addetti alla Selezione	320
Nuova Preventivazione	3	34	Rete Commerciale	212
<b>Totale</b>	<b>68</b>	<b>998</b>		<b>10.740</b>

## 5) Innovazione ed impatto ambientale: la flotta aziendale di Obiettivo Lavoro



Nel dicembre 2008 è stato introdotto un innovativo sistema di incentivazione al risparmio energetico, che si affianca alla rinnovata “Car Policy” per la flotta aziendale della Società, impostata nel 2007.

Due dati a consuntivo 2008:

- **172 auto aziendali** (erano 167 a fine 2007);
- **6.379.796 km percorsi** (contro i 6.589.783 dell’anno precedente, con una riduzione del 3,2%).

Nel documento di aggiornamento dell’iter di Lisbona, rilasciato l’11 dicembre 2007, il presidente Barroso ha scritto:

*“All’Europa si presenta una occasione unica di trasformarsi in una economia creativa, moderna, innovativa e a bassa emissione di carbonio...”*

Sul tema delle emissioni di CO<sub>2</sub> e del loro contenimento la Commissione Europea intende incidere con un pacchetto integrato di misure, che comportano miglioramenti significativi anche nella tecnologia motoristica.

Obiettivo la riduzione delle emissioni di anidride carbonica al di sotto della soglia dei

130 g/km.

Concordando con questi obiettivi e questa impostazione di metodo, la nostra Società ha deciso tre azioni immediate:

- **aderire all'iniziativa promossa dal mensile "Quattroruote"** denominata "Progetto 10 X 10", che punta a costituire un gruppo di Imprese impegnate nel contenimento verificabile delle emissioni di CO<sub>2</sub>;
- **applicare una nuova "Car Policy"** a partire dall'inizio del 2008, andando verso il progressivo rinnovamento del parco auto con l'introduzione di modelli "Euro 5 compatibili";
- **incentivare il Personale** ad un utilizzo accorto ed ambientalmente responsabile dell'auto, attraverso il nuovo programma di incentivazione.

### **Gli obiettivi del sistema di incentivi: "allunghiamo i nostri chilometri"**

Intendiamo conseguire, in contemporanea, i seguenti tre risultati:

- valorizzare e premiare l'utilizzo responsabile delle risorse aziendali;
- ridurre l'impatto ambientale derivante dalla nostra attività;
- contenere i costi di gestione e migliorare la redditività aziendale.



L'obiettivo di ridurre i consumi di carburante non deve essere confuso in alcun modo con una riduzione delle percorrenze chilometriche.

Abbiamo scelto di **percorrere più strada, e non meno chilometri**, lasciando spazio al massimo impegno commerciale e di servizio nei confronti dei Clienti e del mercato.

Abbiamo scelto di favorire il miglioramento dei comportamenti personali alla guida, in nome della responsabilità, della sicurezza, dell'ambiente.

Abbiamo scelto di introdurre un nuovo meccanismo incentivante, che coinvolge tutti gli assegnatari di auto aziendale, sulla base di tre principi:

- chi consuma di meno, a parità di chilometri percorsi, viene premiato;
- chi genera consumi eccessivi, a parità di chilometri, è tenuto a rifondere il valore del carburante in eccesso utilizzato;
- viene riconosciuta mutualità di beneficio fra Azienda e Lavoratore, riguardo al risparmio generato dai comportamenti "virtuosi".

### **Le basi del sistema di incentivi**

Il parco auto di Obiettivo Lavoro è suddiviso in 4 fasce alle quali corrispondono diversi modelli di auto.:

Grazie alla collaborazione della Redazione tecnica di "Quattroruote" è stato individuato il livello ottimale di consumo, derivante:

- dalla prova su strada di ogni specifico modello realizzata dal mensile;
- dalla combinazione (ognuno con incidenza 33,3%) del consumo urbano, ex-

traurbano su statale, extraurbano in autostrada.

Questo livello di consumo ritenuto ottimale è quindi in grado di rappresentare le più diverse condizioni, di utilizzo o di orografia territoriale, che si possano correntemente presentare ad un assegnatario di auto aziendale..

### **Il funzionamento del sistema di incentivi**

A partire dal 1 gennaio 2009, la rilevazione del consumo di ciascun assegnatario di auto aziendale viene effettuata trimestralmente.

Vengono in questo modo definiti i livelli di percorrenza di ciascuno (in Km/litro).

**Questo calcolo è del tutto indipendente dal numero di chilometri percorsi.**

Nella busta paga del mese successivo alla rilevazione:

- a quanti hanno superato la “soglia Quattroruote” viene riconosciuto il 50% del valore del carburante risparmiato;
- a quanti non hanno raggiunto la “soglia Quattroruote” viene trattenuto l’intero importo corrispondente al carburante consumato in eccesso.

Per i componenti la Direzione Aziendale è previsto un regime particolare, di ulteriore maggior responsabilizzazione, rispetto a questa iniziativa:

- nessun riconoscimento economico in busta paga, nel caso di percorrenza in Km/litro al di sopra della “soglia Quattroruote”;
- prelievo in busta paga dell’importo dovuto, nel caso di percorrenza in Km/litro al di sotto della “soglia Quattroruote”.



## **6) Innovazione e risparmio energetico: il bonus “Fare Ambiente”**

A fine 2008 è stato impostato **un innovativo sistema di incentivazione**, che premia il risparmio energetico e che è destinato a tutto il Personale di Obiettivo Lavoro.

Il principio generale: la responsabilità sui consumi è **di tutti**, gli incentivi conseguibili sono **per tutti**.

Anche per l’Energia utilizzata nelle varie Sedi e nelle Filiali, come già stabilito nel caso delle auto aziendali, la nuova Policy intende **realizzare un risparmio sui consumi a volume, oltre che sui costi**.

La Policy “Risparmio Energetico” interessa **tre diversi tipi di consumo**, tutti riconducibili al valore della difesa ambientale e del conseguente impegno CSR da parte di OL:

- **energia elettrica** (*misurata in Kw/h*);
- **gas metano** (*misurato in mc*);
- **acqua** (*misurata in litri*).

### **Il risparmio energetico è determinato dai comportamenti personali.**

Nessuno può sentirsi esentato dal generare un risultato positivo in termini di contenimento dei consumi (misurati in Kw/h per l'elettricità, in mc per il gas metano, in litri per l'acqua), grazie a nuovi e più attenti comportamenti individuali nella attività quotidiana.

### **Il risparmio energetico è verificabile per singola unità organizzativa.**

Non è possibile scendere fino al dettaglio dei consumi determinati da ciascuno.

Allo stesso tempo, è opportuno valutare ed eventualmente premiare la capacità e l'attenzione di ciascun gruppo di lavoro.

Per questo il sistema incentivante viene applicato sulla base dei risultati conseguiti da ciascuna unità, e non dal singolo lavoratore.

Il risparmio energetico impatta sull'immagine aziendale.

L'obiettivo non è quello di una estremizzazione del risparmio, che porterebbe ad un "effetto coprifuoco" e ad un deterioramento delle condizioni di lavoro: filiali poco visibili ed attrattive, buie, fredde d'inverno e calde d'estate.



### **Il risparmio energetico è "esportabile" nella vita privata.**

Stimolare un comportamento responsabile da parte di tutti, attraverso una serie di conoscenze e di attenzioni correnti, ha come effetto virtuoso quello di poter trasferire le medesime attenzioni nella vita privata di ciascuno, generando analogo beneficio.

### **La "comunità OL" difende l'ambiente.**

Questo è l'obiettivo virtuoso che vogliamo conseguire, il messaggio che vogliamo affermare.

**Il sistema incentivante che viene applicato nel 2009** è impostato secondo due semplici principi.

- **Il risparmio sui costi aziendali** è affidato alla ri - contrattazione con i Fornitori di ciascun servizio: di esso sono quindi responsabili i Servizi aziendali competenti in materia.
- **Il risparmio sui consumi a volume** è affidato alla sensibilità, motivazione, impegno dei Lavoratori di OL: a loro viene quindi ritornato una volta valorizzato in Euro.

L'erogazione degli incentivi 2009 avverrà secondo un meccanismo particolarmente snello.

- L'unità organizzativa OL che realizza un risparmio a volume di qualunque entità, rispetto ai propri consumi 2008, ne **riceve in premio l'intero importo corrispondente** (secondo la tariffa contrattuale in vigore nel 2009).

- L'unità organizzativa OL che non realizza alcun risparmio non riceve penalizzazioni, se non quella di non aver conseguito alcun beneficio.

Dai potenziali beneficiari degli incentivi sono esclusi i componenti la Direzione Aziendale.

## 7) La dinamica del rapporto Sede - Filiali

Le dinamiche interne allo stakeholder rappresentato dai Lavoratori Diretti deve essere letta in parallelo all'applicazione della nuova organizzazione, oltre che all'evoluzione della Rete territoriale.

Una nuova linea di tendenza è particolarmente evidente.

A partire dal 2003 è stato realizzato un progressivo rafforzamento del presidio diretto del mercato rispetto alla standardizzazione della struttura di Sede centrale.

Con il 2008 la numerosità delle nuove aperture e la previsione del nuovo modello organizzativo hanno portato ad un organico medio di Filiale in leggera riduzione.

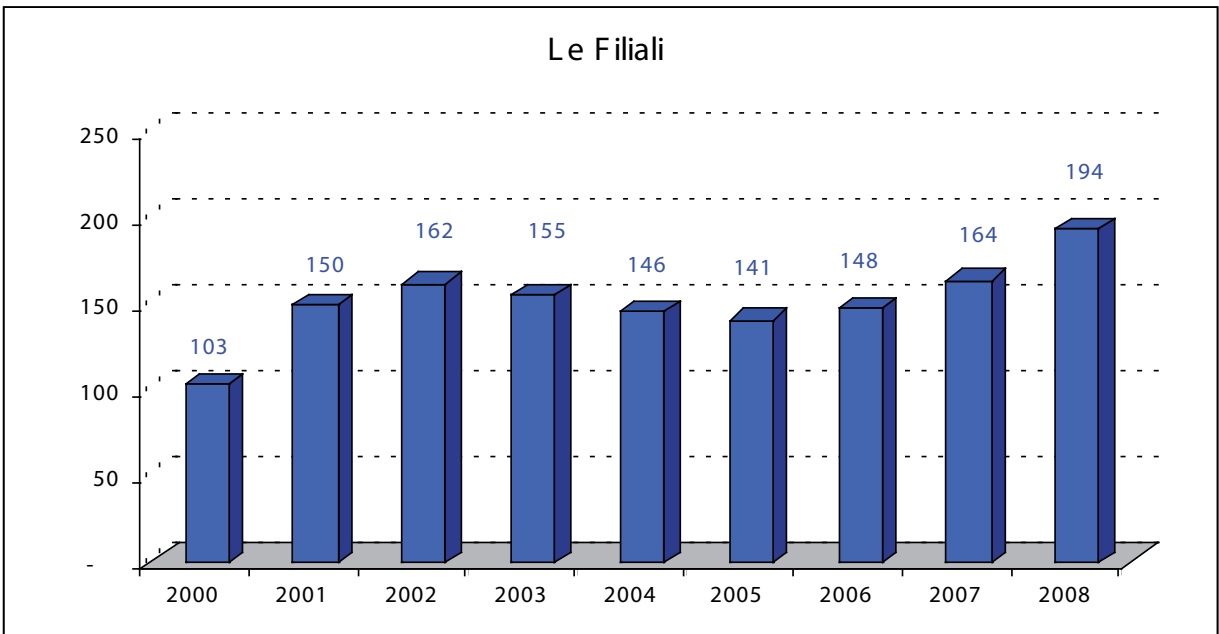
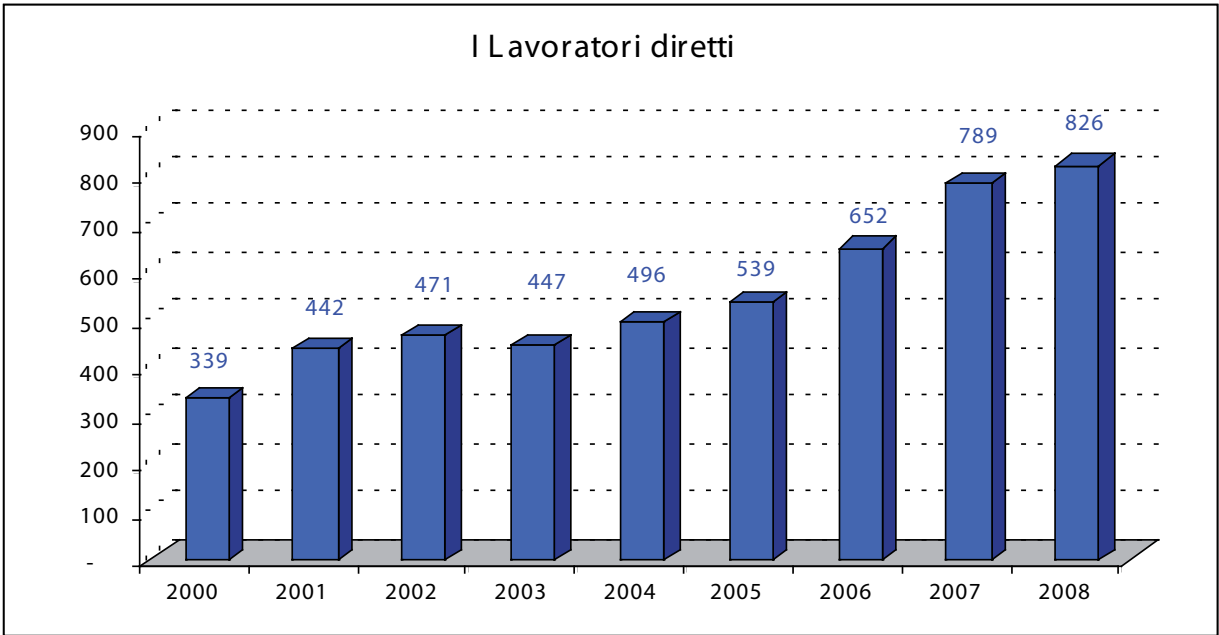


L'evoluzione negli anni dell'organico medio di Filiale:

- **nel 2003: 2,2 Persone;**
- **nel 2006: 3,7 Persone;**
- **nel 2007: 4,1 Persone;**
- **nel 2008: 3,7 Persone.**

La politica delle assunzioni nel 2008 ha proseguito la strategia di miglior presidio del mercato:

- in Rete territoriale: **171** inserimenti (**227** nel 2007, **191** nel 2006);
- in Sede centrale: **9** inserimenti (**18** nel 2007, **16** nel 2006).



## 8) Chi sono i Lavoratori Diretti di Obiettivo Lavoro

I Lavoratori Diretti	2008	%	2007	%	2006	%
Femmine	565	68,4	530	67,2	438	67,2
Maschi	261	31,6	259	32,8	214	32,8
<b>Totale</b>	<b>826</b>		<b>789</b>		<b>652</b>	
Età > 20 anni	0	0	1	0,1	0	0
Età 21 - 30	189	22,8	245	31,1	161	24,7
Età 31 - 40	462	55,9	403	51,1	357	54,8
Età 41 - 50	119	14,4	97	12,3	92	14,1
Età 51 - 60	52	6,4	41	5,2	40	6,1
Età > 60 anni	4	0,5	2	0,2	2	0,3
Licenza Media	17	2,0	16	2,0	17	2,6
Diploma Media sup.	341	41,3	347	44,0	304	46,6
Laurea	468	56,7	426	54,0	331	50,8
Nazionalità: italiana	823	99,6	784	99,4	637	97,7
Nazionalità: estera	3	0,4	5	0,6	15	2,3



Lo staff della Società, distribuito nella Sede nazionale di Milano e nelle Filiali in Italia ed all'estero, nel 2008 è aumentato da 789 ad 826 Persone, con una crescita del 4,7% rispetto all'anno precedente.

Come testimonia la dinamica delle fasce d'età e del livello di scolarità, il 2008 è stato un anno fortemente centrato sulla miglior qualificazione dei nuovi Collaboratori, attraverso l'inserimento in Azienda di giovani laureati.

La dinamica di crescita	2008	2007	2006
Assunzioni	180	245	207
Cessazioni	170	107	95
di cui relative a contratti a termine in scadenza	99	44	32

La dinamica di crescita è stata fortemente influenzata dalla situazione economica ge-



nerale degli ultimi 4 mesi dell'anno, che ha radicalmente modificato i trend della prima parte del 2008.

Sono state realizzate:

- **180 assunzioni (- 26,5% rispetto al 2007);**
- **170 cessazioni (+ 58,8% rispetto al 2007), di cui 99 relative a contratti a termine in scadenza.**

<b>Nuovi inserimenti - Rete territoriale</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>
Account ricerca e selezione	3	3	4
Amministrazione di filiale	12	32	35
Commerciali	43	79	45
Front Office	35	36	47
Selezione di filiale	69	58	45
Capi filiale	5	8	7
Coordinatore di zona	0	0	1
Coordinatore pers.infermieristico	0	0	1
Data entry rete	0	1	2
Fattorino rete	0	0	2
Project Manager Diversificazione	1	1	1
Regional Manager	1	0	1
Assistente al Direttore Commerciale	0	1	0
Assist. Resp. Programmazione e Sviluppo	0	1	0
Key Account Sanità	0	1	0
Project Manager ICT	0	2	0
Project Manager Edilizia	0	1	0
Project Manager Sanità	0	1	0
Resp. Attività Ammin. delle Specializzazioni	0	1	0
Resp. Programmazione e Sviluppo Politiche Attive del Lavoro	0	1	0
Addetto sviluppo estero	1	0	0
Addetto Segretaria per sede d'area	1	0	0
<b>Totale</b>	<b>171</b>	<b>227</b>	<b>191</b>



Nuovi inserimenti - Sede centrale	2008	2007	2006
Addetto gestione e sviluppo	0	0	1
Addetto tesoreria	0	0	1
Contabilità	1	1	2
Fatturazione	1	1	1
Sistemi informativi	1	0	4
Coordinatore Paghe	1	0	0
Paghe	0	3	2
Protocollo	0	0	1
Selezione sede	0	2	1
Direttore Diversificazione e Sviluppo	0	0	1
Fattorino sede	0	2	1
Resp. Diversificazione	0	0	1
Addetto Ammin. Personale Diretto	0	1	0
Addetto Logistica e Sicurezza	0	1	0
Addetto Personale in Sommin.	0	1	0
Coord. Operativo Selezione Somministrati	0	1	0
Data Entry	0	1	0
Data Entry Amministrativo	0	2	0
Programmatore e Sistemista	1	2	0
Assistente Responsabile Organizzazione	1	0	0
Addetto pianificazione e controllo	1	0	0
Addetto Sistema Qualità	1	0	0
Addetto Recruiting e Selezione	1	0	0
<b>Totale</b>	<b>9</b>	<b>18</b>	<b>16</b>



## 9) Le iniziative di coinvolgimento

Lo stile delle relazioni interne considera centrale il coinvolgimento e l'informazione approfondita sui temi centrali della attività aziendale, allo scopo di far conoscere e condividere le linee strategiche generali prima di assegnare gli obiettivi operativi, con le relative procedure ed iniziative specifiche.

Si tratta di una scelta che punta sulla qualità, sulla valorizzazione e sulla responsabilizzazione dei Lavoratori Diretti, secondo una prassi del "fare insieme" che è considerata patrimonio e regola dell'identità societaria.

La programmazione delle iniziative 2008 è stata fortemente centrata sugli step progressivi di elaborazione della nuova organizzazione aziendale, e sulla condivisione

generale dei contenuti e dei nuovi impegni per ciascuno:

- una **Assemblea di Bilancio**, alla quale sono stati invitati anche i Responsabili di funzione centrale;
- **andamenti gestionali e “Progetto OL3”**: **3 Convention, con 210 partecipanti ciascuna**, tenute una a Coverciano (presso il Centro Tecnico della Nazionale) in aprile) e due a Bologna in novembre;
- **“Progetto OL3”**: **6 Convention di Area**, aperte a tutti i Lavoratori (800 Persone) nel mese di ottobre, **chiudendo le Filiali per una giornata** allo scopo di assicurare a tutti **il diritto alla partecipazione** e condividere i contenuti della nuova organizzazione aziendale in start - up a gennaio 2009.
- sei **cene di Natale** (Aree territoriali e Sede centrale) aperte a tutti i Lavoratori, con presentazione degli andamenti 2008, del budget 2009 e degli interventi previsti per fronteggiare la crisi economica.



## 10) Informazioni e documentazione: la Rete Intranet

La Rete Intranet, inaugurata nel maggio 2007, è stata portata a regime nel 2008, sia nei contenuti che nelle opportunità di comunicazione, anche interattiva.

Intranet è uno strumento potente e versatile, adatto alla partecipazione diretta così come alla messa a disposizione di documentazione aziendale ed informazioni: una sorta di “giornale” di OL che affianca la reattività di un quotidiano all’approfondimento di un settimanale, fino alla consistenza nel tempo di un archivio ufficiale.

Intranet è uno strumento fortemente “democratico”, perché mette a disposizione di tutti, senza distinzione gerarchica, una ricca messe di informazioni prima non disponibili.

Allo stesso tempo, attraverso il Forum, offre a tutti la possibilità di proporre temi di discussione e dialogare, non necessariamente attorno a temi di lavoro.

Le principali aree di informazione e partecipazione messe a disposizione sono:

- **My OL**: accesso alle informazioni personali quali la busta paga, le spese telefoniche etc;
- **Documenti OL**: una ricca documentazione prodotta dalle Direzioni e Servizi aziendali, a disposizione di tutti per una miglior condivisione dei dati e coerenza dei

comportamenti conseguenti;

- **Gallery OL:** archivio multimediale composto da immagini e filmati sia di carattere ufficiale (spot, video istituzionale) sia di cronaca dei momenti di vita sociale interna;
- **Materiali Meeting:** documenti e presentazioni in occasione di riunioni interne, socializzate a tutto il Personale;
- **Scadenze CCNL:** uno strumento fondamentale di aggiornamento on - line sulle novità contrattuali da applicare nell'attività corrente di Filiale;
- **Sondaggi:** l'ambiente dedicato alle iniziative di ascolto interno;
- **Forum:** l'ambiente dedicato, in modo autogestito da parte dei singoli, a proporre e sviluppare discussioni su temi diversi;
- **Organo di Vigilanza:** lo spazio di raccolta di eventuali segnalazioni relative all'applicazione del Codice Etico e più in generale dell'impianto di CSR;
- **Segnalazioni SA8000:** lo spazio dedicato ad eventuali segnalazioni su problemi di applicazione delle norme previste dalla Certificazione Etica;
- **Bacheca sindacale:** pubblicazione via web delle informazioni e dei documenti prodotti dalle Rappresentanze sindacali aziendali e dalle Organizzazioni sindacali.

La scansione delle aree tematiche di Intranet costituisce una sorta di “piano editoriale” che è coerente con la strategia di coinvolgimento del Personale, e ne rappresenta uno strumento molto versatile.



Il senso di comunità, non riducibile ad una semplice “community” informatica, viene favorito dalla presenza contemporanea di informazioni personali e di servizio, di spazi autogestiti, di aree di ascolto e di trasparenza, di documentazione tanto operativa che di carattere più “ludico”.

- 702 è il numero massimo di accessi univoci nel giorno, registrato il 15 ottobre 2008;
- 547 è il numero medio di accessi univoci nel giorno a dicembre 2008;
- 799 i lettori della notizia con maggiori accessi (su più giornate): “E’ qui la festa”, pubblicata il 3 dicembre (il calendario delle Cene di Natale);
- 606 i lettori della notizia seconda in graduatoria di lettura (sempre su più giornate): “Istituito il Servizio Controllo Interno” del 9 dicembre.

## 11) L'aggiornamento attraverso la rassegna stampa di Settore

La rassegna stampa di Obiettivo Lavoro è realizzata internamente, secondo i focus di interesse propri della Società.

Con l'avvio di Intranet è stata messa a disposizione di tutti (oltre 800 Persone).

La finalità è quella di mantenere elevato l'aggiornamento sui temi, tanto generali che specifici, che compongono l'andamento e le prospettive del mercato del lavoro.

Questa scelta è coerente con la volontà di offrire ai Clienti, ai Lavoratori, alle Istituzioni con cui si entra in contatto un servizio realmente consulenziale, in grado di informare, orientare, generare utilità e valore attraverso la puntuale conoscenza dei fatti e delle opinioni.

La rassegna stampa viene realizzata e resa disponibile in prima mattinata, così da poter accompagnare ogni giornata di lavoro.



La dimensione quantitativa delle informazioni fornite durante il 2008 è riassumibile in due dati:

La rassegna stampa per i Lavoratori Diretti	2008	2007	2006
Numero rassegne prodotte	195	171	174
Numero articoli inviati	777	1.113	1.330

Il decremento che si evidenzia nel numero degli articoli è dovuto semplicemente ad una minor frequenza dei temi specifici del lavoro sui mezzi a stampa, e non ad una modificazione dei criteri di scelta dei contenuti.

## 12) Le iniziative di sostegno alle Pari Opportunità

Obiettivo Lavoro è una Società dai tratti fortemente femminili.

Fra gli 826 Lavoratori Diretti il 68,4%, 565 persone, è composto da donne (un dato in

ulteriore crescita rispetto al 67,2% del 2007).

La loro età media si colloca fra i 28 e i 35 anni: la grandissima maggioranza di loro ha avuto o avrà figli a breve.

Lo stesso scenario di vita privata, in verità, vale “pro quota” per i colleghi maschi, anche loro in età statisticamente da paternità.

L'attività quotidiana di una Agenzia può realizzare significativi risultati, a condizione che esistano convinzione, capacità, costanza e coerenza complessiva.

Per marcare subito **una linea di frattura positiva con lo status quo**, Obiettivo Lavoro ha deliberato un provvedimento di notevole valore simbolico, e di non trascurabile impatto economico.

La Direzione Aziendale ha deciso di confermare quanto già deliberato a partire dal 2006, quale condizione di miglior favore e segno concreto di **supporto alla maternità e paternità: l'erogazione a titolo di liberalità dell'importo di 500 Euro ai dipendenti che, nel corso dell'anno 2007, siano diventati madri o padri.**

L'erogazione è avvenuta in corso d'anno, dietro comunicazione dell'avvenuta nascita.

Questo provvedimento, che è del tutto originale nel panorama del Settore, si presenta con un triplo valore: quello simbolico, quello economico e quello – niente affatto scontato – di equiparazione di maternità e paternità, a ribadire che le pari opportunità vengono considerate e tutelate nella loro piena sostanza.

Bonus maternità - paternità	2008	2007	2006
Femmine	34	33	23
Maschi	19	6	8
Totale	53	39	31



### 13) La tutela della Privacy: la policy e le attività

Il 1 gennaio 2004 è entrato in vigore il D.Lgs n. 196/03, denominato “Codice in materia di protezione dei dati personali”.

Il Codice introduce nuove garanzie in materia di privacy, e sostituisce la precedente normativa (Legge 675/96).

Obiettivo Lavoro gestisce correntemente una significativa quantità di dati personali, che provengono sia dai curriculum vitae consegnati all'Agenzia che dai documenti e comportamenti relativi ai Lavoratori, sia Diretti che in Somministrazione.

La Società si è adeguata ai numerosi e complessi adempimenti previsti, adottando nuove e più ampie misure di sicurezza e consolidando quelle esistenti.

Nel 2006 è stato redatto il Documento Programmatico della Sicurezza, secondo quanto previsto dal Codice, è stata garantita una attività di consulenza alla Rete e di controllo sull'applicazione della normativa in Sede e nelle Filiali, e sono state prodotte ed inviate le relative comunicazioni e circolari.

Nel 2007 si è proseguito nell'attività di consulenza alla Rete e di controllo sull'applicazione della normativa in Sede e nelle Filiali.

Si è proceduto all'aggiornamento del Documento Programmatico della Sicurezza (DPS), secondo quanto previsto dal Codice Privacy.

Nel 2008 si è proseguito nell'attività di consulenza alla Rete e di controllo sull'applicazione della normativa in Sede e nelle Filiali.

Si è proceduto all'aggiornamento del Documento Programmatico della Sicurezza (DPS), secondo quanto previsto dal DLgs 196/03 (Codice Privacy).

### **Azioni di Miglioramento**

E' stata elaborata una nuova lettera di nomina di "Incaricato al trattamento dati" adeguata alla nuova disciplina di cui alla Linee Guida del Garante della Privacy.

Per tutti i Dipendenti, non di Sede, la lettera di nomina è stata inserita nella Intranet aziendale nella sezione " MyOL " per l'apposizione della firma digitale.



Nella Intranet Aziendale, all'interno della funzione "OL Support" è stato reso operativo il "Progetto Privacy" dal quale ogni Dipendente può inviare segnalazioni in merito a :

- consulenze/informazioni;
- gestione della procedura di evasione delle domande di cui all'art. 7 DLgs 196/03 (Codice Privacy);
- eventuali difformità rispetto alla corretta applicazione della normativa Privacy.

## **14) Le relazioni sindacali: la policy e le attività**

Obiettivo Lavoro considera le relazioni sindacali come un fattore in grado di generare qualità, sia sul terreno dello stile di lavoro che, più in generale, dell'organizzazione aziendale e del valore aggiunto che essa è in grado di offrire sia ai Lavoratori sia alle

Imprese.

Le relazioni sindacali sono quindi una attività strutturale dell'Azienda, da realizzare in ottica di coerenza strategica.

Si tratta di uno strumento di trasparenza, da promuovere e mantenere nel tempo, e non di una attività residuale o di un semplice atto dovuto alla dinamica contrattuale,

Questo approccio è coerente con gli assunti valoriali e con le radici imprenditoriali della Società, con il suo sviluppo non meno che con la sua storia.

E' significativo il fatto che Obiettivo Lavoro sia stata, nel 2002, la prima Agenzia a sottoscrivere un Accordo Integrativo Aziendale.

L'Accordo è stato poi rinnovato nel 2005 per la parte economica, e nel 2006 per quella normativa.

Nel 2008 sono stati organizzati due incontri di carattere nazionale con le Organizzazioni Sindacali, di norma con la partecipazione delle Rappresentanze Sindacali Aziendali.

- 11 aprile 2008, Bologna: incontro con i Segretari nazionali Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil e le Rappresentanze sindacali aziendali. Discussione sull'applicazione e la consuntivazione della parte economica dell'Accordo integrativo aziendale per l'anno 2007. Nello stesso incontro è stato siglato l'accordo relativo alla riduzione dell'orario estivo 2008 ed è stata presentata la nuova organizzazione prevista dal "Progetto OL3".
- 10 ottobre 2008, Bologna: incontro di struttura analoga al precedente. Presentazione dell'andamento gestionale relativo al primo semestre 2008, avanzamento della nuova organizzazione, aggiornamento sul fondo Forte.







# LAVORATORI IN SOMMINISTRAZIONE

## 1) Chi sono i Lavoratori avviati in Somministrazione da Obiettivo Lavoro

I risultati 2008 segnalano alcuni dati particolarmente significativi, che collocano Obiettivo Lavoro in coerenza con l'evoluzione del mercato del lavoro nel suo complesso.

Si è trattato di un anno "a due velocità", con la brusca frenata dell'occupazione a partire dalla seconda metà di settembre che ha modificato radicalmente gli andamenti tendenziali su base annua.

- **La contrazione delle occasioni di occupazione:** con 97.488 avviamenti in missione, la riduzione sul 2007 è del 4,86%, un segno negativo interamente dovuto (e con incidenza relativa assai maggiore) all'ultimo trimestre dell'anno. E' la prima volta, nella storia di Obiettivo Lavoro, che si registra una diminuzione degli avviamenti in missione.
- **La conferma ed il consolidamento dell'avvenuto sorpasso da parte delle donne: dal 2008 anche nel numero di Persone** avviate al lavoro, e non solo in quello delle missioni offerte, l'occupazione femminile diventa prevalente nei risultati di Obiettivo Lavoro. Si completa in questo modo la "svolta" del 2006 rispetto alla serie storica di Obiettivo Lavoro e del Settore più in generale. Ancora tre anni fa, nel 2005, gli avviamenti in missione al femminile rappresentavano il 48,5% contro il 51,5% di quelli maschili.
- **L'aumento senza precedenti dell'occupazione da immigrazione:** nel 2008 si sfiora la quota di un terzo del totale, dopo aver raggiunto il livello di un quarto nel 2006 ed aver mantenuto la quota di un quinto negli anni precedenti.



Gli avviamenti	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
Persone	38.429	42.475	37.757	31.627	28.484	32.166	29.034	23.356	18.353
Missioni	97.488	102.467	86.950	69.544	61.129	58.293	51.726	38.161	27.052
Rapporto M/P	2,54	2,41	2,30	2,20	2,15	1,81	1,78	1,63	1,47

È evidente e costante negli anni l'incremento della "forbice" fra numero di lavoratori ed avviamenti in missione.

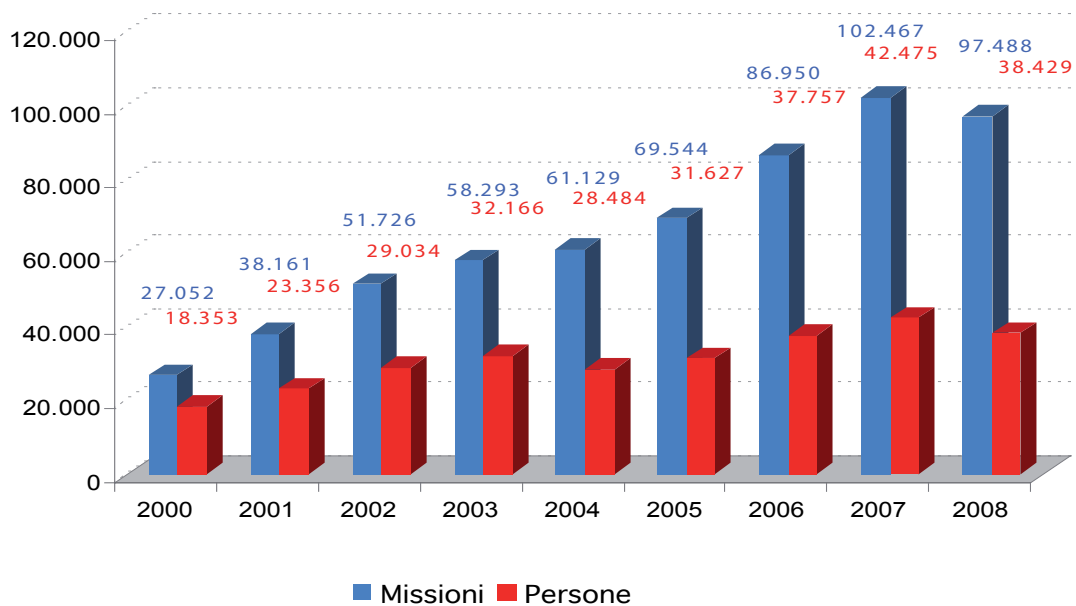
Ad un valore pari ad 1, tipico del Permanent Placement, corrisponde nel caso del "lavoro a tempo" un moltiplicatore in crescita, che può avere fattori determinanti fra loro diversi, e chiavi di lettura non univoche.

- **Il portafoglio Clienti di OL:** l'incremento dell'incidenza del Turismo e Ristorazione, così come dell'Assistenza Domiciliare, porta necessariamente ad un crescere della frammentazione complessiva. Questi due Comparti sono infatti strutturalmente caratterizzati (il primo in particolare) da missioni di particolare brevità e di altrettanto fisiologica ripetizione nel tempo.

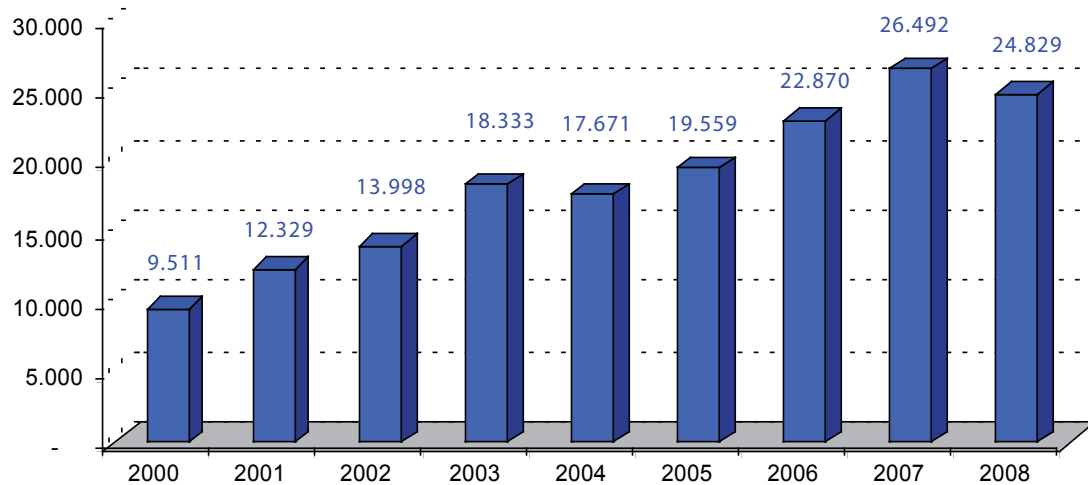


- **L'evoluzione del mercato del lavoro:** il ricorso al "lavoro a tempo" viene più diffusamente utilizzato dalle Imprese sia come modalità di gestione dei picchi produttivi, che come elemento di cautela rispetto all'accensione di costi del lavoro prolungati (in molti casi ciò si traduce in missioni di durata più breve ma ripetute).
- **La relativa maggior lentezza nella "stabilizzazione":** se il "lavoro a tempo" si conferma la miglior porta di ingresso a contratti di lavoro a dipendenza diretta e a tempo indeterminato, allo stesso tempo (e senza contraddizione) viene enfatizzato il suo ruolo di "periodo di prova" prolungato del Lavoratore. Significativo il fatto che questa dinamica sia svincolata dagli andamenti macro-economici: era presente in fasi di crescita del PIL e dell'occupazione, così come nella presente fase di recessione.

## Gli avviamenti: Persone e missioni



## Le Ore lavorate - Somministrazione (x1000)



<b>I Lavoratori Somministrati</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>
<b>Femmine</b>	<b>50,1%</b>	<b>47,9%</b>	<b>47,0%</b>
<b>Maschi</b>	<b>49,9%</b>	<b>52,1%</b>	<b>53,0%</b>
<b>Età &lt; 20</b>	<b>3,2%</b>	<b>3,7%</b>	<b>3,7%</b>
<b>Età 21 - 30</b>	<b>42,4%</b>	<b>43,3%</b>	<b>44,5%</b>
<b>Età 31 - 40</b>	<b>31,3%</b>	<b>32,0%</b>	<b>31,7%</b>
<b>Età 41 - 50</b>	<b>17,5%</b>	<b>16,2%</b>	<b>15,6%</b>
<b>Età 51 - 60</b>	<b>5,2%</b>	<b>4,5%</b>	<b>4,2%</b>
<b>Età &gt; 60</b>	<b>0,4%</b>	<b>0,3%</b>	<b>0,3%</b>
<b>Nazionalità: italiana</b>	<b>67,9%</b>	<b>69,3%</b>	<b>74,4%</b>
<b>Nazionalità: estera</b>	<b>32,1%</b>	<b>30,7%</b>	<b>25,6%</b>



<b>Gli Avviamenti al lavoro</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>
<b>Femmine</b>	<b>53,8%</b>	<b>52,0 %</b>	<b>51,3 %</b>
<b>Maschi</b>	<b>46,2%</b>	<b>48,0 %</b>	<b>48,7 %</b>
<b>Età &lt; 20</b>	<b>2,8%</b>	<b>3,2%</b>	<b>2,9%</b>
<b>Età 21 - 30</b>	<b>40,4%</b>	<b>41,2%</b>	<b>41,3%</b>
<b>Età 31 - 40</b>	<b>28,3%</b>	<b>29,2%</b>	<b>30,9%</b>
<b>Età 41 - 50</b>	<b>20,4%</b>	<b>19,3%</b>	<b>18,3%</b>
<b>Età 51 - 60</b>	<b>7,3%</b>	<b>6,2%</b>	<b>5,6%</b>
<b>Età &gt; 60</b>	<b>0,8%</b>	<b>0,9%</b>	<b>1,0%</b>
<b>Nazionalità: italiana</b>	<b>67,6%</b>	<b>71,4%</b>	<b>75,0%</b>
<b>Nazionalità: estera</b>	<b>32,4%</b>	<b>28,6%</b>	<b>25,0%</b>

Il confronto fra il numero di Persone avviate al lavoro e le occasioni di occupazione loro offerte presenta alcune dinamiche che vale la pena sottolineare.

- **Il lavoro femminile è mediamente più frammentato di quello maschile:** il 50,1% delle Persone realizza il 53,8% delle missioni. Ciò dipende in massima parte dai Comparti di avviamento già citati (Alberghiero ed Assistenza), nei quali la presenza femminile è assolutamente prevalente.
- **Gli occupati di origine straniera non risentono di analogha frammentazione rispetto agli italiani:** donne o uomini che siano, possono contare spesso su missioni “lunghe” in dipendenza anche dalla rarità della loro esperienza professionale nel mercato italiano (Sanità ed Edilizia in particolare). Ed infatti le percentuali da loro realizzate nelle Persone e nelle missioni sono praticamente coincidenti.
- **I 40 anni sono uno spartiacque che divide le prospettive di occupazione in due fasce** di segno opposto: al di sotto le occasioni e la durata sono migliori, al di sopra si entra in un’area di potenziale criticità. Le Persone fra i 40 e i 60 anni rappresentano il 22,7 degli occupati da Obiettivo Lavoro, ma a loro viene destinato il 27,7% delle missioni. L’occupabilità non pare in discussione, ma la durata delle missioni è sicuramente inferiore a quella propria della fascia 20 – 40 anni.
- **Nel caso degli Infermieri professionali, nel 2008 è stata varata la prassi dell’assunzione a tempo indeterminato (223 Persone)**, in considerazione della particolare “rarità” ed importanza di questo profilo. Ciò determina nel loro caso la possibilità di missioni particolarmente lunghe, che a loro volta significano consolidamento della loro vita in Italia, facilità nel ricongiungimento familiare e nell’accesso al credito (in particolare al mutuo per l’acquisto dell’abitazione).



Avviamenti: i primi 10 Comparti	2008	%	2007	%	2006	%
Servizi Alloggio e Ristorazione	40.711	41,9%	39.611	38,9%	30.959	35,9%
Attività Manifatturiere	16.390	16,9%	18.609	18,3%	19.352	22,4%
Sanità e Assistenza Sociale	9.651	9,9%	6.723	6,6%	3.553	4,1%
Commercio ingrosso e dettaglio	7.695	7,9%	9.002	8,8%	7.713	8,9%
Servizi alle Imprese	5.196	5,3%	5.055	5,0%	3.974	4,6%
Amministrazione Pubblica	4.235	4,4%	6.638	6,5%	5.494	6,4%
Costruzioni	2.624	2,7%	3.438	3,4%	2.569	3,0%
Trasporti e Magazzinaggio	1.542	1,6%	1.758	1,7%	3.070	3,6%
Attività Professionali e Tecniche	1.532	1,6%	1.517	1,5%	1.502	1,7%
Altri Servizi	1.421	1,5%	1.263	1,2%	748	0,9%

L’impegno di Obiettivo Lavoro per l’inclusione sociale ed occupazionale si misura anche sul numero delle Nazionalità rappresentate fra gli avviamenti al lavoro.

- **154** sono state le Nazionalità, oltre a quella italiana, dei lavoratori avviati.

- **191** sono le nazionalità di provenienza dei Lavoratori di origine straniera presenti nel nostro Paese.

Il dettaglio e lo scenario evolutivo delle prime 20 Nazionalità fra i Somministrati sono riportati nella tabella seguente.

Stato di nascita	% su tot. Somministrati			% su tot. Stranieri		
	Awiatei 2008	Awiatei 2007	Awiatei 2006	Awiatei 2008	Awiatei 2007	Awiatei 2006
Romania	4,01%	3,32%	2,13%	24,76%	23,19%	16,99%
Marocco	1,37%	1,05%	0,93%	8,46%	7,34%	7,45%
Perù	0,82%	0,72%	0,54%	5,07%	5,04%	4,29%
Albania	0,68%	0,57%	0,57%	4,21%	3,97%	4,57%
Brasile	0,59%	0,43%	0,39%	3,65%	3,03%	3,11%
Ecuador	0,46%	0,49%	0,42%	2,82%	3,40%	3,32%
Polonia	0,44%	0,54%	0,50%	2,70%	3,74%	3,97%
Senegal	0,43%	0,61%	0,63%	2,63%	4,27%	5,04%
Nigeria	0,43%	0,42%	0,37%	2,63%	2,94%	2,94%
Bangladesh	0,42%	0,22%	0,22%	2,57%	1,57%	1,75%
Moldavia	0,35%	0,33%	0,31%	2,18%	2,29%	2,47%
Ghana	0,31%	0,29%	0,32%	1,94%	2,04%	2,54%
India	0,30%	0,27%	0,25%	1,87%	1,88%	1,97%
Egitto	0,29%	0,30%	0,28%	1,79%	2,09%	2,26%
Ucraina	0,25%	0,30%	0,28%	1,56%	2,09%	2,20%
Cuba	0,24%	0,16%	0,15%	1,47%	1,11%	1,18%
Filippine	0,23%	0,10%	0,15%	1,42%	0,72%	1,19%
Tunisia	0,23%	0,20%	0,27%	1,40%	1,37%	2,18%
Germania	0,21%	0,22%	0,19%	1,27%	1,56%	1,48%
Bulgaria	0,20%	0,15%	0,09%	1,26%	1,05%	0,70%



Il quadro dei Lavoratori di origine straniera che operano nel nostro Paese vede ai primi posti le seguenti nazionalità:

I Lavoratori stranieri in Italia	
Romania	21,5%
Albania	10,9%
Marocco	10,0%
Cina Popolare	4,2%
Ucraina	3,5%
Filippine	2,9%

Come si vede, fatta eccezione per Cina Popolare e Filippine (due comunità fortemente caratterizzate in senso tanto sociologico che occupazionale), nei primi Paesi di provenienza dei Somministrati di Obiettivo Lavoro risulta sovra-rappresentata la Romania, e comunque presenti in misura significativa, pur in scala discendente, Albania, Marocco ed Ucraina.

## 2) Il ruolo dell’Agenzia nel mercato del lavoro

“Promuoviamo l’occupazione e valorizziamo il lavoro ...”: il primo punto della Mission esprime la ragione costitutiva di Obiettivo Lavoro, nei suoi elementi distintivi di sintesi fra attività economica e qualità sociale.

**Obiettivo Lavoro è un soggetto di mediazione e di incontro fra domanda ed offerta.**

**Non ha quindi potere o possibilità di determinare, in modo e misura vincolanti, la qualità ed estensione della domanda delle Imprese e dell’offerta da parte dei Lavoratori.**

Obiettivo Lavoro, tuttavia, è chiamata dalla propria Mission, a proporre interventi di qualità che possano orientare la domanda e valorizzare l’offerta, così da realizzarne una sintesi di livello più elevato rispetto alla pura dinamica di mercato.



Questo è il ruolo che Obiettivo Lavoro ha definito per sé: non un semplice esecutore, ma un interprete di elevata qualità sociale.

Una delle aree più “grigie” del mercato del lavoro, in termini di conoscenza corretta, è il percorso dei Lavoratori occupati con contratti diversi da quello a tempo indeterminato.

## 3) Il Panel sui Lavoratori in Somministrazione

Distinguere la flessibilità in ingresso dalla precarietà protratta, e stabilirne i pesi relativi, significa **saper tracciare l’iter dei Lavoratori in Somministrazione**, valutarne la situazione pregressa e individuarne gli sviluppi occupazionali.

Per questo Obiettivo Lavoro ha realizzato, per il terzo anno, una ricerca basata su un



Panel di oltre 800 Lavoratori, intervistati telefonicamente da personale della Società, e selezionati con criteri di corrispondenza rispetto ai risultati 2007 per quanto riguarda:

- 1) rapporto maschi/femmine;
- 2) nazionalità;
- 3) aree geografiche;
- 4) settori economici di attività.

I risultati della ricerca ci consentono di misurare la qualità sociale della nostra attività imprenditoriale, in termini di coerenza con gli assunti più segnatamente valoriali dichiarati nella Mission.

#### 4) Il contributo all'emersione del lavoro nero

- La domanda:



**Lei lavorava per Obiettivo Lavoro alla data del 1° gennaio 2008. Prima di allora, Lei aveva un'occupazione con contratto regolare oppure era costretto a lavorare in nero, del tutto o in parte?**

- I risultati ed il confronto con i due anni precedenti:

	2008	2007	2006
Lavorava completamente in nero	7,32%	2,28%	7,04%
Lavorava parzialmente in nero	16,31%	21,25%	6,35%
Lavorava con contratto regolare	76,37%	76,47%	86,61%

Il contributo di Obiettivo Lavoro all'emersione dal sommerso, parziale o totale, secondo i dati della ricerca tocca il 23,63% dei Lavoratori regolarmente contrattualizzati in Somministrazione.

I più recenti dati Istat riferiscono di una incidenza del lavoro "nero" sul totale degli occupati di circa il 13%.

I risultati del Panel testimoniano quindi di **una emersione realizzata da Obiettivo Lavoro di livello quasi doppio rispetto ai dati generali.**

Ciò lascia intendere che l'attività dell'Agenzia è in grado di intercettare il fenomeno e di correggerlo in misura decisamente significativa, restituendo diritti e dignità piena ai Lavoratori che sono stati costretti a ricorrervi.

Rispetto al 2007, risulta **triplicata la provenienza dal "nero totale"**, e ridotta di un terzo quella dal "nero parziale", con una dimensione complessiva dell'emersione dal "sommerso" comunque sostanzialmente analoga a quella dell'anno precedente. Siamo ancora lontani, in ogni caso, dalla dimensione di regolarità dell'occupazione registrata nel 2006.

La coesistenza di queste tendenze può essere attribuita a:

- un allentamento dei controlli e delle politiche di contrasto da parte dell'Ispettorato del Lavoro, (risale nettamente per questo il "nero totale");
- un bacino di reclutamento di Obiettivo Lavoro fortemente popolato da Lavoratori rimasti "ai margini" dei processi di regolarizzazione e stabilizzazione degli anni precedenti.

Risalta con chiarezza, in ogni caso e ben più dell'anno precedente, il valore sociale generato dall'Agenzia in termini di restituzione dei diritti.



## 5) La risposta allo scoraggiamento nella ricerca di lavoro

- La domanda:

**Prima di lavorare con Obiettivo Lavoro, le era capitato talvolta di smettere di cercare lavoro perché si sentiva scoraggiato dalle difficoltà di trovarne uno adeguato alle sue necessità?**

- I risultati ed il confronto con i due anni precedenti:

	2008	2007	2006
Aveva attraversato fasi di scoraggiamento	34,08%%	27,07%	4,99%
Non aveva alle spalle esperienze simili	65,92%%	72,93%	95,01%

Il fenomeno dello scoraggiamento nella ricerca di un lavoro è ben noto agli analisti ed

ai ricercatori, e si ritrova con differenti accenti e quantificazioni in tutti gli studi di Settore.

È fra l'altro un fattore determinante nella temporanea discesa della disoccupazione ufficialmente censita.

L'incidenza dei non occupati, in particolari fasi di mercato, cala anche perché aumenta la numerosità di quanti, specie donne e al Sud, tralasciano di rivolgersi a canali rilevabili di ricerca di occupazione, entrano o rientrano nel "nero", oppure semplicemente diventano "inattivi" senza che sia possibile rilevare la reale dimensione del fenomeno.

Dal Panel di Obiettivo Lavoro emerge un dato superiore in ulteriore crescita rispetto al 2007, e di 7 volte superiore a quello del 2006.

Non crediamo si tratti di una crescita del fenomeno dello scoraggiamento di proporzione analoga.

Possiamo ritenere invece che questo risultato si collochi in linea di coerenza con quello, pure in netta crescita, dell'emersione dal lavoro nero.

La politica di reclutamento e selezione di Obiettivo Lavoro ha evidentemente intercettato, anche in questo caso, un elevato numero di Lavoratori rimasto ai margini del mondo dell'occupazione nei mesi precedenti, anche per il progressivo incedere della crisi economica, che può avere ingenerato **crescenti sentimenti di frustrazione rispetto alle aspettative** o alle necessità di realizzazione personale.



## 6) Il consolidamento e la stabilizzazione dell'occupazione

- La domanda:

**Alla fine del 2008, nel caso lei non lavorasse più in Somministrazione per Obiettivo Lavoro, qual'è stata l'evoluzione del suo percorso di occupazione?**

- I risultati ed il confronto con i due anni precedenti:

	2008	2007	2006
Assunto direttamente dall'Impresa utilizzatrice	17,01%	31,39%	35,19%
Lavora per un'altra Agenzia	5,92%	4,20%	6,60%
Non lavora perché scoraggiato o deluso	0,61%	0,82%	0,63%
Non trova lavoro nonostante lo stia cercando	27,0%	13,18%	12,07%
Ha trovato lavoro autonomamente	28,72%	24,39%	18,70%
Lavora ancora in Somministrazione per OL	20,74%	26,02%	26,81%

**L'irrompere della crisi economica nella società italiana è completamente evidente in questi dati.**

- **Si dimezza la “stabilizzazione”** già al termine della prima missione, rispetto all'anno precedente: la quota cioè di quanti vengono assunti direttamente dall'Impresa utilizzatrice. La Somministrazione si conferma comunque una modalità efficace di inserimento strutturale nel mondo del lavoro, anche perché si conferma per le Imprese come una sorta di “periodo di prova” dilatato nel tempo. Un periodo di prova, va sottolineato, in pienezza di garanzie, retribuzione, diritti.
- **Raddoppia la numerosità di chi non trova lavoro** nonostante lo ricerchi attivamente: nel 2008 è decisamente più difficile rientrare, o accedere per la prima volta, in un sistema occupazionale che viene riportato indietro di anni nella capacità di assorbimento e dinamicità complessiva.
- **Il passaggio al lavoro autonomo, o alla ricerca autonoma di occupazione, diviene ancora più rilevante:** è in aumento la quota di quanti si ritagliano una occupazione, di qualunque forma, attraverso altri canali (spesso informali e meno garantiti) dopo una o più missioni in Somministrazione, e conferma una peculiarità del mercato del lavoro italiano che si presenta con la quota più elevata a livello europeo di lavoro non dipendente (comprendendo in ciò anche i contratti di lavoro para - subordinato di Co.co.pro.).
- **La dimensione della “flessibilità protratta” è in crescita,** e potrebbe essere definita come precarietà consolidata. Il 6% circa dei Lavoratori, dopo Obiettivo Lavoro, incontra un'altra Agenzia e ne riceve occupazione: il dato in salita rispetto al 2007 è un ulteriore e chiaro segnale di difficoltà crescente nel ritagliarsi una dimensione lavorativa sufficientemente stabile.



## 7) L'attività di Reclutamento dei Lavoratori in Somministrazione

La crescente complessità dell'attività di Reclutamento comporta la necessità di utilizzare nuovi strumenti, rapidi, facili ed evoluti, che diminuiscano la distanza tra Azienda e Lavoratore, e che riescano contemporaneamente ad integrare in maniera efficace (oltre a questi due attori "strutturali") tutte le figure che vanno a ricoprire ruoli nuovi e specifici all'interno del processo.

Elemento portante del nostro sistema di Ricerca e Selezione è la nostra Banca Dati, che permette di:

- formare un pool di candidature;
- conoscere il profilo esatto delle candidature ricevute;
- monitorare il processo di Selezione;
- tracciare e monitorare la storia di tutte le candidature;
- creare un'attività di network, a livello nazionale, tra le Filiali;
- ricercare i curricula con i più sofisticati filtri di ricerca;
- abbattere i tempi del "matching" fra domanda ed offerta di lavoro.



Tra i canali utilizzati per il Reclutamento:

- annunci di ricerca di personale pubblicati su quotidiani nazionali e locali, su periodici e, per i settori con alta specializzazione, su stampa di settore;
- partecipazione a fiere ed eventi con stand per la raccolta di curricula;
- partecipazione e/o organizzazione di convegni e seminari sulle tematiche del lavoro;
- convenzioni con Enti territoriali (Centri per l'Impiego e Informagiovani);
- convenzioni con Istituti di Scuola media superiore ed Università;
- sistemi di relazioni consolidate con tessuto sociale, economico e istituzionale.

Oltre ai canali citati, si rivela molto efficace il "passaparola", la rete consolidata di relazioni dei nostri Lavoratori fidelizzati, che ci presentano con le migliori referenze ad amici e conoscenti.

Il numero delle candidature raccolte è in ulteriore aumento, del 9,5%, rispetto al 2007 che aveva segnato a sua volta il raddoppio sull'anno precedente.

I CV raccolti nell'anno	2008		2007		2006	
	N° CV	%	N° CV	%	N° CV	%
<b>Totale CV inseriti</b>	<b>1.212.289</b>	<b>100</b>	<b>1.107.941</b>	<b>100</b>	<b>605.745</b>	<b>100</b>
<b>Genere</b>						
Femmine	646.229	53,3	587.161	53,0	321.045	53,0
Maschi	566.060	46,7	520.780	47,0	284.700	47,0
<b>Nazionalità</b>						
Stranieri	319.441	26,4	291.243	26,3	145.379	24,0
Italiani	892.848	73,6	816.698	73,7	460.366	76,0
<b>Under 18</b>						
Fino a 15 anni	2	0	3	0	0	0
Da 15 a 16 anni	58	0	76	0,1	363	0,1
Da 17 a 18 anni	2.062	0,2	1.926	0,2	9.268	1,5
<b>Classi di età'</b>						
Under 40	1.072.835	88,5	981.950	88,6	520.941	86,0
40 - 60	137.468	11,3	123.975	11,2	82.988	13,7
Over 60	1.986	0,2	2.016	0,2	1.816	0,3

Il risultato è dovuto ad un convergere di fattori:

- è aumentato il numero delle Filiali e quindi dei centri territoriali di raccolta;
- sono stati migliorati i lay-out esterni delle filiali stesse, con nuove vetrofanie e maggior visibilità alle offerte di lavoro correnti;
- è aumentato il numero delle inserzioni di ricerca, che sono state rese più attrattive e meglio segmentate per canale di raccolta e/o per figura professionale ricercata;
- è inoltre probabilmente migliorata la visibilità complessiva del marchio Obiettivo Lavoro, e quindi la sua capacità di generare attenzione presso i Candidati.



CV: fonti spontanee e Internet	2008		2007		2006	
	N° CV	%	N° CV	%	N° CV	%
<b>Tot. CV inseriti</b>	<b>1.015.944</b>	<b>100</b>	<b>946.676</b>	<b>100</b>	<b>482.056</b>	<b>100</b>
<b>Genere</b>						
Femmine	547.634	53,9	502.749	53,11	255.490	53,0
Maschi	468.310	46,1	443.927	46,89	226.566	47,0
<b>Nazionalità'</b>						
Stranieri	276.397	27,2	255.603	27,0	120.514	25,0
Italiani	739.547	72,8	691.073	73,0	361.542	75,0
<b>Classi di età</b>						
Under 40	911.748	89,7	845.697	89,3	415.050	86,1
40 -60	102.951	10,2	99.344	10,5	66.041	13,7
Over 60	1.245	0,1	1.635	0,2	965	0,2

CV: raccolta dal portale OL	2008		2007		2006	
	N° CV	%	N° CV	%	N° CV	%
Tot. CV inseriti	44.422	100	42.013	100	34.682	100
<b>Genere</b>						
Femmine	24.872	56,0	23.558	56,1	19.133	55,2
Maschi	19.550	44,0	18.455	43,9	15.549	44,8
<b>Nazionalità</b>						
Stranieri	non rilev.		non rilev.		non rilev.	
Italiani	non rilev.		non rilev.		non rilev.	
<b>Under 18</b>						
Da 15 a 16 anni	3	0,1	5	0,1	41	0,1
Da 16 a 18 anni	25	0,1	31	0,1	1.043	3,0
<b>Classi di età</b>						
Under 40	38.619	86,9	37.555	89,4	31.441	90,7
40 - 60	5.642	12,7	4.407	10,5	3.202	9,22
Over 60	129	0,2	51	0,9	39	0,10



## 8) L'attività di Selezione dei Lavoratori in Somministrazione

Obiettivo Lavoro opera con un sistema di Selezione integrato:

- da una parte Selezionatori specializzati e formati, per i quali prevediamo costanti aggiornamenti sulle tecniche di Selezione (gli incontri di aggiornamento sono aumentati nel 2008);
- dall'altra strumenti di supporto che riducano al minimo le possibilità di errore, e che consentano di rendere più oggettivo il processo di selezione.

**Il valore ed il ruolo della relazione personale con il Lavoratore** sono centrali, e vengono perfezionati da test attitudinali e di competenze.

Il processo di Selezione si articola come segue:

- accoglienza del candidato;

- compilazione della scheda Cv ed illustrazione dell' informativa sulla Privacy;
- colloquio personale;
- somministrazione di test in base alle esigenze rilevate;
- inserimento del profilo in Banca Dati;
- eventuale proposta lavorativa;
- colloquio presso Azienda cliente;
- assunzione del Lavoratore.

I colloqui di Selezione	2008		2007		2006	
		%		%		%
<b>Persone a colloquio</b>	<b>151.923</b>	<b>100</b>	<b>119.252</b>	<b>100</b>	<b>89.007</b>	<b>100</b>
<b>Genere</b>						
<b>Femmine</b>	<b>73.723</b>	<b>48,5</b>	<b>60.854</b>	<b>51,0</b>	<b>45.456</b>	<b>51,1</b>
<b>Maschi</b>	<b>78.200</b>	<b>51,5</b>	<b>58.398</b>	<b>49,0</b>	<b>43.551</b>	<b>48,9</b>
<b>Nazionalità'</b>						
<b>Stranieri</b>	<b>43.044</b>	<b>28,3</b>	<b>33.627</b>	<b>28,2</b>	<b>20.512</b>	<b>23,1</b>
<b>Italiani</b>	<b>108.879</b>	<b>71,7</b>	<b>85.625</b>	<b>71,8</b>	<b>68.495</b>	<b>76,9</b>
<b>Under 18</b>						
<b>Da 0 a 15 anni</b>	<b>42</b>	<b>0,1</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Da 15 a 16 anni</b>	<b>55</b>	<b>0,1</b>	<b>71</b>	<b>0,1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
<b>Da 16 a 18 anni</b>	<b>1.948</b>	<b>1,2</b>	<b>1.895</b>	<b>1,5</b>	<b>44</b>	<b>0,1</b>
<b>Classi di età'</b>						
<b>Under 40</b>	<b>122.436</b>	<b>80,5</b>	<b>98.698</b>	<b>82,6</b>	<b>72.368</b>	<b>81,3</b>
<b>40 - 60</b>	<b>28.875</b>	<b>19,0</b>	<b>20.224</b>	<b>16,5</b>	<b>16.339</b>	<b>18,3</b>
<b>Over 60</b>	<b>612</b>	<b>0,1</b>	<b>330</b>	<b>0,3</b>	<b>300</b>	<b>0,3</b>



Una prima lettura di questi dati riguarda **la qualità proposta alle Imprese clienti:**

- **aumento del 27,4%** dei colloqui di selezione;
- **riduzione del 4,8%** degli avviamenti in missione;
- **netto incremento delle candidature proposte alle Imprese per singola richiesta**, come conseguenza dell'incrocio di questi due risultati. Un consolidamento quindi dell'approccio consulenziale di Obiettivo Lavoro di fronte alla domanda dei Clienti.

Un altro modo per leggere questa relazione fra colloqui ed avviamenti in missione, che esprime il range in crescita delle opportunità di scelta offerte alle Imprese:

- 2008: 1 avviamento ogni 1,5 colloqui;
- 2007: 1 avviamento ogni 1,2 colloqui;
- 2006: 1 avviamento ogni 1,1 colloqui.



Il rapporto fra CV raccolti e colloqui di selezione realizzati si è così evoluto nel triennio:

- 2008: 1 colloquio su 7,9 CV raccolti nell'anno;
- 2007: 1 colloquio su 9,3 CV raccolti nell'anno;
- 2006: 1 colloquio su 6,8 CV raccolti nell'anno.

Il dato del 2006, nominalmente migliore di quello del 2008, risente dell'esiguità del numeratore di questo rapporto, nei confronti dell'ampiezza della domanda del mercato. Non a caso, nel 2007 è stato fortemente potenziato il processo di raccolta di candidature, per recuperare questa asimmetria.

Un secondo segnale rimanda agli effetti progressivi della crisi economica.

**Aumentano gli over 40 incontrati a colloquio (oltre 8.600 Persone in più)** in genere di sesso maschile, come conseguenza delle difficoltà nei settori industriali in particolare, di perdita dell'occupazione e di avvio della difficile ricerca di una nuova collocazione.

La Selezione è inoltre diventata fortemente proattiva: a fronte di una richiesta da parte di una Impresa, è più forte il lavoro di ricerca attiva delle candidature rispetto all'utilizzo di profili professionali già presenti nella nostra Banca Dati.

Anche questo è un passo fortemente qualitativo nella personalizzazione del servizio al Cliente.



## 9) L'attività di Formazione dei Lavoratori in Somministrazione

Obiettivo Lavoro considera la Formazione dei Lavoratori in Somministrazione come fondamentale attività strategica, e non come semplice strumento di abbattimento dei costi da utilizzare in fase di trattativa commerciale.

Il nostro impegno in questa direzione si inserisce in un quadro che vede l'Italia in posizione di retroguardia rispetto alla gran parte dei Paesi dell'Europa a 27, e più ancora nel confronto con gli Obiettivi di Lisbona.

Il tasso di partecipazione ad attività di apprendimento permanente testimonia di un basso investimento sulla valorizzazione del Capitale Umano:

- **Italia: 6,1%; Europa a 27: 9,6%.**

La Formazione proposta alle Imprese Clienti ed ai Lavoratori deve assicurare qualità professionale e valore sociale.

Per questa ragione gli interventi formativi sono progettati sulle specifiche esigenze del Cliente, concordando obiettivi e tempi, e si fondano sulla analisi della professionalità di partenza dei Lavoratori che vengono inseriti in questo percorso di qualità.

Le linee strategiche che hanno indirizzato l'attività 2008 sono così sintetizzabili:

- individuare e sperimentare "best practice" replicabili;
- proseguire nella omogeneizzazione degli standard formativi;
- accompagnare la crescita dei settori di Specializzazione;
- rafforzare e qualificare tutti i percorsi formativi connessi alla sicurezza dei Lavoratori;
- affinare le attività dedicate ai Lavoratori stranieri.

**Nel nostro Paese le attività di Formazione professionale della forza lavoro hanno riguardato nell'anno soltanto il 2,8% degli occupati**, con un picco fra i giovani al primo ingresso (37%) e l'abbandono pressoché totale degli over 25 anni (1,2%).

L'attività formativa realizzata da Obiettivo Lavoro ha corretto in misura sensibile questa situazione.

L'incidenza delle iniziative di Formazione sul totale degli avviamenti al lavoro è stata infatti significativa: **il 27,6%** dei Lavoratori è stato accompagnato e qualificato da un intervento formativo.



	Lavoratori avviati	Partecipanti ai Corsi	%
2008	38.429	10.620	27,6%
2007	42.476	14.462	34,0%
2006	38.967	15.205	39,0%

Questo è il dettaglio per tipologia della Formazione erogata ai Lavoratori in Somministrazione nel 2008.

FormaTemp	N. Corsi			Corsisti			Ore corso			Giorni corso		
	2008	2007	2006	2008	2007	2006	2008	2007	2006	2008	2007	2006
Base	391	494	451	2.694	5.826	6.187	7.326	15.422	12.119	1.833	3.821	3.036
Professionale	464	520	567	5.509	5.515	6.545	42.430	41.808	41.184	6.947	7.102	7.457
On The Job	1.284	1.529	1.486	1.613	1.860	1.899	39.644	46.773	44.713	5.686	6.615	6.478
Continua	55	79	49	310	726	574	3.170	1.789	2.097	415	285	461
ECM	37	52	-	376	535	-	304	416	-	38	52	-
<b>Totale</b>	<b>2.231</b>	<b>2.674</b>	<b>2.553</b>	<b>10.502</b>	<b>14.462</b>	<b>15.205</b>	<b>92.874</b>	<b>106.208</b>	<b>100.113</b>	<b>14.974</b>	<b>17.875</b>	<b>17.432</b>
<b>Ebiref</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>
ECM	12	0	0	118	0	0	96	0	0	12	0	0



<b>ECM FormaTemp</b>				<b>37</b>	<b>52</b>	<b>-</b>	<b>304</b>	<b>416</b>	<b>-</b>	<b>37</b>	<b>52</b>	<b>-</b>
Durata media	8,21	-	-									
Allievi medi	10,16	-	-									
Giornate medie	1,02	-	-									
<b>ECM Ebi-ref</b>				<b>12</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>96</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>12</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Durata media	8	-	-									
Allievi medi	9,83	-	-									
Giornate medie	1	-	-									
<b>Totale ECM</b>				<b>49</b>	<b>52</b>	<b>-</b>	<b>400</b>	<b>416</b>	<b>-</b>	<b>49</b>	<b>52</b>	<b>-</b>
Partecipanti	494	535	-									
Durata media	8	8	-									
Crediti erogati	3.018	3.807	-									

L'attività formativa realizzata nel 2008 è inferiore a quella dell'anno precedente nel numero di corsi, ore erogate e giornate di intervento  
Anche il numero dei partecipanti ha registrato una flessione.

Le cause della flessione delle attività formative sono da ricercare in tre fattori distinti:

- una minore disponibilità del budget, che scende a 10.600.000 Euro dagli 11.200.000 Euro circa del 2007;
- la prosecuzione della scelta di ritaratura indirizzata ad un miglior qualità, fruibilità e durata degli interventi formativi;
- un utilizzo maggiore della residenzialità allievi, che ha inciso maggiormente in quota parte nel budget a disposizione.

Nella Formazione di Base, così come in quella Professionale, è stato infatti perseguito un maggior approfondimento dei temi trattati attraverso corsi di maggior durata ed aule meno numerose, il che si è tradotto in una miglior cura del grado di apprendimento del singolo allievo.

La Formazione Continua ha trovato una giusta collocazione perché utilizzata come strumento di aggiornamento e qualificazione.

I Corsi ECM (Educazione Continua in Medicina) sono stati gestiti direttamente da

Obiettivo Lavoro, caso unico nel panorama delle Agenzie, ed hanno ottenuto il riconoscimento sia di Forma.Temp che – soprattutto - del Ministero del Welfare, condizione essenziale per il mantenimento dei requisiti professionali dei Lavoratori.

L'anno 2008 ha visto l'avvio delle attività formative del fondo Ebiref, fondo per la formazione dei Lavoratori somministrati con contratto a tempo indeterminato, la cui disponibilità è stata interamente dedicata agli occupati nella Sanità attraverso l'erogazione di corsi destinati al conseguimento dei crediti ECM.

Un dato di rilievo che emerge dal confronto tra la Formazione dei Lavoratori Somministrati e quella dei Diretti riguarda la capacità di OL di garantire la frequenza ai Corsi, e quindi di rendere effettivo il diritto alla qualificazione professionale.

In questo senso, i Lavoratori Somministrati sono stati supportati nel loro diritto ad accedere alla formazione loro proposta ed a portarla a termine. La percentuale di coloro che hanno concluso i Corsi non è lontana da quella che riguarda i Lavoratori Diretti.

% Formati sul totale Convocati	2008	2007	2006
Lavoratori Somministrati	86,0%	93,4%	89,7%
Lavoratori Diretti	94,4%	93,2%	88,0%



## ➔ **Approfondimento sulla Formazione Professionale**

La Formazione Professionale rappresenta il tipo di intervento più impegnativo per durata dei corsi e per risorse investite.

Ciò deriva dal suo compito specifico, quello di introdurre al “mestiere”, ossia alle precise competenze richieste dalle Imprese.

Il suo obiettivo è quindi di “segnare” in profondità i Lavoratori interessati, indirizzandoli a conoscenze e pratiche di carattere tecnico che incidono in misura sensibile sulla produttività e sulla qualità dei prodotti.

Gli interventi formativi 2008 sono stati indirizzati in particolare in favore dei Settori economici che seguono.

- Sanità ed assistenza alla persona: 1.242 Lavoratori in 200 corsi (nel 2007: 1.366 Lavoratori in 124 corsi);
- Grande Distribuzione e Ristorazione: 394 Lavoratori in 138 corsi (nel 2007: 375 Lavoratori in 35 corsi);
- Settori industriali: 242 Lavoratori in 24 corsi (nel 2007: 930 Lavoratori in 97 corsi);
- Settore Alberghiero e pulizie: 139 Lavoratori in 14 corsi (nel 2007: 568 Lavoratori in 49 corsi);
- Call center e telemarketing: 585 Lavoratori in 86 corsi (nel 2007: 374 Lavoratori in 47 corsi);

- Information Technology: 88 Lavoratori in 6 corsi (nel 2007: 449 Lavoratori in 47 corsi);
- Settore Bancario: 16 Lavoratori in 12 corsi (nel 2007: 143 Lavoratori in 10 corsi).

### ➔ **Approfondimento sulla Formazione per la Sicurezza**

L'importanza del tema "Salute e Sicurezza" è particolarmente sollecitata dalla grave incidenza e ricorrenza degli infortuni sul lavoro.

Per questa ragione il tema è stato oggetto di sottolineature e richiami all'intervento da parte delle più alte Sedi istituzionali, a partire dalla Presidenza della Repubblica.

Di norma, Salute e Sicurezza fanno parte dei temi previsti sia dalla Formazione Professionale che da quella On The Job (4 ore per ciascun corso).

Ciò significa che per questa via nel 2008:

- hanno ricevuto un intervento formativo 7.262 Lavoratori (7.375 nel 2007);
- sono state erogate 1.900 ore tramite la Professionale (2.080 nel 2007);
- sono state erogate 5.136 ore tramite l'On The Job (6.116 nel 2007);
- insieme alle Scuole Edili, sono state erogate 6.532 ore sulla Sicurezza nel settore delle Costruzioni in corrispondenza di 1.633 avviamenti in missione (8.872 ore nel 2007, 5.600 ore nel 2006).



A continuazione del 2007, anno di svolta nell'attenzione alla prevenzione degli infortuni, all'attività formativa è stato richiesto un significativo sforzo di innovazione, fortemente orientato alla concretezza degli interventi ed alla loro capacità di incidere rapidamente sulla riduzione di questo problema.

### ➔ **Approfondimento sulla Formazione per Lavoratori stranieri**

L'offerta di iniziative di formazione a Lavoratori stranieri è stata significativamente superiore rispetto al 2007, **(+ 25,8% dei formati)** con un incremento di corsisti che corregge la tendenza alla discesa degli avviamenti in missione (12.335 contro 13.029).

L'incidenza dei formati sul totale delle Persone avviate in missione è infatti cresciuta in questi termini:

- **nel 2008 il 21,6% degli stranieri avviati ha ricevuto formazione;**
- nel 2007 il dato si collocava al 16,3%.

La Formazione per Lavoratori stranieri	2008	2007	2006
Corsisti comunicati	3.165	2.461	1.890
Corsisti formati	2.669	2.122	1.810
% formati/comunicati	84,3%	86,2%	95,7%

Ad una leggera contrazione della Formazione di Base, si è affiancata una crescita notevole (a moltiplicatore 3) della Formazione Professionale, la tipologia più strutturata qualitativamente, in grado di promuovere valore professionale a lungo nel tempo.

Ciò a seguito di:

- una maggior capacità ed esperienza professionale di partenza degli immigrati;
- una precisa volontà di proporre all'Impresa cliente un Lavoratore che sia in grado di garantire una competenza più ricca e trasversale, mettendolo nelle condizioni di rispondere ad una molteplicità di esigenze dell'Impresa.

Le tipologie di Formazione per Lavoratori stranieri	2008	2007	2006
Formazione di Base	925	1.022	551
Formazione Professionale	1.429	549	899
Formazione Continua (ECM)	315	535	//
Formazione a distanza	0	16	10
<b>Totale Corsisti formati</b>	<b>2.669</b>	<b>2.122</b>	<b>1.460</b>



Obiettivo Lavoro è l'unica Agenzia ad aver varato una struttura di questo genere, che è riservata ai Lavoratori provenienti dall'estero ed in grado di soddisfare una completa filiera di processo.

Nel 2007 l'Accademia della Sanità di Padova ha consolidato la propria attività replicando la propria mission di sintesi fra accoglienza, primo inserimento nel contesto italiano e formazione di perfezionamento.

Ha accolto **208 Infermieri professionali provenienti da 15 Paesi diversi** (259 Infermieri da 9 Paesi nel 2007) con permanenza media di un mese.

## 10) L'innovazione: l'Accademia della Sanità di Padova

Accademia della Sanità		
Infermieri ospiti - corsisti	2008	2007
Brasile	70	5
Perù	52	76
Romania	26	128
Ecuador	15	
Albania	15	3
Polonia	13	21
Paraguay	6	6
India	2	1
Ucraina	2	9
Slovacchia	2	0
Serbia	1	10
Cuba	1	
Danimarca	1	
Russia	1	
Tunisia	1	
<b>Totale</b>	<b>208</b>	<b>259</b>



La filiera di servizio a loro dedicata comprende:

- servizio di prima accoglienza;
- mediazione socio-culturale
- attività di formazione;
- tirocinio professionalizzante;
- accompagnamento al lavoro.

La sede dell'Accademia è stata fissata a Legnaro, alle porte di Padova, in una struttura che deriva da un convento benedettino del secolo XVII.

La centralizzazione delle attività consente di sviluppare meglio le "buone prassi", di omogeneizzarle, di rendere più efficace tanto l'inserimento al lavoro che l'integrazione sociale.

Gli obiettivi dell'Accademia, e le attività che ne derivano, sono parte fondamentale del servizio che Obiettivo Lavoro offre tanto in via diretta ai Lavoratori, che in via derivata alle Imprese clienti di un settore critico quale quello della Sanità.



In Accademia si lavora quotidianamente sulle aree che seguono in elenco.

- **Integrazione sociale e lavorativa** di Lavoratori migranti che operino nella Sanità con contratto di Somministrazione, attraverso il miglioramento delle competenze linguistiche, per un più condiviso apprendimento delle norme e delle consuetudini di cittadinanza e vita quotidiana del nostro Paese.
- **Servizi di accoglienza e mediazione socio-culturale** che tengano conto delle specificità culturali e linguistiche degli stranieri e delle buone prassi in materia di orientamento professionale. Per ogni etnia è previsto il supporto di un mediatore, presente quotidianamente in Accademia, che si occupa dell'accoglienza, di risolvere eventuali criticità, di orientare l'allievo nella struttura. Ogni documento riportante le informazioni necessarie all'allievo è tradotto nelle varie lingue, dal regolamento interno all'Accademia alle indicazioni sull'ottenimento della tessera sanitaria, alle indicazioni per raggiungere le città più vicine. Il menù è tradotto e personalizzato a seconda delle preferenze culinarie delle varie etnie. Anche la gestione del tempo libero è guidata dal mediatore culturale, e visite didattiche o gite domenicali rientrano in un preciso piano formativo.
- **Percorsi formativi ad hoc** per lavoratori migranti stranieri di questo specifico settore.
  - **Buone prassi** per migliorare il disbrigo delle pratiche amministrativo-burocratiche con le Istituzioni italiane territoriali preposte quali la Questura, l'Ufficio delle Entrate, gli Enti Locali, le Parti sociali. In particolare viene condivisa e formalizzata una buona prassi per l'iscrizione obbligatoria all'IPASVI.
  - **Convenzioni con i Servizi socio-sanitari territoriali, pubblici e privati**, per lo svolgimento di un periodo qualificante di tirocinio professionalizzante che favorisca l'acquisizione diretta del mercato del lavoro, le esigenze e le aspettative delle Imprese pubbliche e private di settore (utilizzo del tirocinio professionalizzante anche come strumento che faciliti la preselezione del personale senza obblighi di assunzione).
- **Sviluppo e valorizzazione del Capitale Umano** mediante un software che aggiorna l'iter professionale e formativo delle Persone (transitate e non) presso la struttura. L'Accademia monitora le competenze maturate e disponibili (libretto formativo, portfolio delle competenze, curricula professionali), facilita il matching tra le competenze disponibili e le nuove opportunità lavorative offerte dal mercato del lavoro, sviluppa i piani di carriera individuali.
- **Integrazione operativa e sicurezza sul lavoro**, insegnando ad operare in un contesto socio - sanitario con comportamenti adeguati alla prevenzione dei rischi ed infortuni; rilevando criticità e rischi presenti negli ambienti di lavoro anche in rapporto a comportamenti soggettivi; utilizzando correttamente le precauzioni, i dispositivi di protezione individuale e le attrezzature.



L'Accademia della Sanità è stata quindi progettata per diventare il raccordo ed il punto di riferimento per ogni infermiere presente in Italia, dal momento in cui viene selezionato all'estero, fino a quando ripartirà per rientrare nel Paese d'origine.

## 11) Il processo di Reclutamento e Selezione all'Estero

Sulla base della presenza all'Estero di Obiettivo Lavoro (8 Società, 15 Filiali), il reclutamento dei Lavoratori avviene:

- attraverso annunci di offerte di lavoro in Italia, sui mezzi a stampa;
- attraverso banche dati fornite da Enti ed Istituzioni.

Per la selezione di una Persona per il mercato del lavoro italiano è fondamentale la conoscenza della lingua italiana; il grado di conoscenza richiesto varia secondo la figura professionale.

Per il Settore della Sanità, che richiede profili quali gli infermieri professionali, i fisioterapisti e i tecnici di radiologia, oltre all'esperienza professionale è fondamentale che la formazione sia sufficiente al fine del riconoscimento del titolo da parte del Ministero della Salute italiano.

Dopo una preselezione sul CV, i candidati affrontano un colloquio dove, tra l'altro, viene approfondita la propensione alla mobilità e all'adattamento.

I colloqui vengono condotti da personale della Società del Gruppo OL di quel Paese oppure, nel caso in cui i candidati vengano segnalati da referenti locali, da personale OL Italia.

Per alcune ricerche con grado di difficoltà elevato i colloqui vengono svolti da personale OL Italia anche laddove esistano Società OL in loco.

Nel caso di ricerche di profili ad elevato contenuto specialistico è prassi corrente che al colloquio partecipi l'Impresa cliente di OL.

Al termine del colloquio, i candidati per i Settori della Metalmeccanica, Legno ed Edilizia devono superare prove tecniche di verifica, spesso svolte presso Istituti di formazione professionale.



## 12) Le iniziative specifiche all'Estero per l'inserimento professionale in Italia

- **Sanità**

I Candidati selezionati seguono un corso di lingua italiana, per raggiungere il livello

qualitativo necessario all'esercizio della loro professione nelle strutture sanitarie del nostro Paese.

Questa formazione ha una durata di circa 6 - 8 mesi, secondo le necessità dei Lavoratori. Il corso è progettato per consentire ai Candidati di proseguire nel frattempo la propria attività lavorativa in corso.

Durante questo periodo OL cura l'iter del riconoscimento del titolo di studio presso il Ministero della Salute italiano.

Al termine del corso, e una volta ottenuto il riconoscimento del titolo di studio, Obiettivo Lavoro organizza all'estero le sessioni di esame di lingua italiana, attraverso Commissioni nominate dalla Federazione Nazionale IPASVI.

Nel 2008 Obiettivo Lavoro ha richiesto alla Federazione Nazionale IPASVI, ed organizzato all'estero, 3 Commissioni d'esame.

- Nelle 2 sessioni in Perù: 96 esaminati, 74 hanno superato la prova.
- Nella sessione in Brasile: 38 esaminati, 35 hanno superato la prova.

- **Edilizia**

La maggior parte degli ingressi in Italia si è distribuita in modo omogeneo per l'intera durata dell'anno, coinvolgendo soprattutto Lavoratori provenienti dalla Romania (120).



E' stato inoltre seguito e gestito 1 progetto regionale basato sull'art.23 del D.Lgs. 286/98, (selezione e formazione all'Estero di Lavoratori cittadini extracomunitari ed inserimento professionale in Italia). In questo progetto sono stati interessati 20 lavoratori extracomunitari provenienti dalla Moldavia. Alla fine del progetto i lavoratori che hanno fatto il loro ingresso in Italia sono stati solo 7 a causa della successiva indisponibilità dei candidati a trasferirsi.

La formazione prevista all'estero ha avuto una durata di tre settimane, durante le quali i Lavoratori hanno appreso nozioni di lingua italiana di base, la terminologia tecnica, le normative su diritti, doveri e sicurezza sul lavoro in Italia.

- **Metalmecanica e Falegnameria**

Nel 2008 la Ricerca e Selezione all'estero del personale specializzato nei Settori della Metalmecanica e Falegnameria si è concentrata in Romania e Polonia, Paesi comunitari e quindi con minori problemi relativi alla documentazione necessaria per lavorare in Italia. E' inoltre stato avviato un significativo flusso di ingresso dalla Bosnia.

La Selezione di queste figure professionali si è sempre svolta all'Estero, accompagnando le Imprese clienti che assistevano ai colloqui di selezione ed alle prove attitudinali svolte in loco.

- **Grande Distribuzione e Ristorazione**

Attraverso il progetto Fo.r.ma. della Regione Emilia - Romagna nel 2008 si è svolto in Ucraina un corso di formazione della durata di 120 ore.

L'attività si è sviluppata nell'arco di tre settimane durante le quali i Lavoratori hanno appreso nozioni di lingua italiana di base e termini tecnici, concetti relativi a diritti e doveri del Lavoratori in Italia, e gli elementi fondamentali circa la sicurezza nel luogo di lavoro.

La formazione è stata rivolta a 24 Lavoratori residenti in Ucraina, operatori specializzati nella macellazione della carne. Alla fine del progetto sono entrati complessivamente 18 macellai a causa della successiva indisponibilità all'ingresso nel nostro paese dei candidati.

Un altro progetto relativo a personale specializzato ha visto impegnati 14 cuochi egiziani, per un totale di ingressi per questo Settore di 32 Lavoratori.

### 13) Dalla chiusura della selezione all'inserimento al lavoro in Italia

- **Gli adempimenti burocratici in Italia e all'estero**

Al termine della selezione dei candidati, nel caso di cittadini extracomunitari, la Società estera del Gruppo OL invia copia della documentazione necessaria ad Obiettivo Lavoro in Italia, per la richiesta di nulla osta.

La richiesta viene inoltrata allo Sportello Unico per l'Immigrazione di competenza, e si monitora la situazione fino al rilascio del documento.

Il nulla osta viene quindi inviato alla Società all'Estero, che programma insieme ai Lavoratori ed alla rappresentanza consolare italiana la richiesta ed il ritiro dei visti d'ingresso nel nostro Paese.

Nel caso in cui i Lavoratori non siano grado di sostenere la spesa relativa al viaggio in Italia, Obiettivo Lavoro anticipa loro la somma realtiva, che viene poi trattenuta dalla busta paga in rate concordate con i lavoratori stessi.

- **L'ingresso in Italia**

Prima dell'ingresso dei Lavoratori in Italia, Obiettivo Lavoro attiva la propria struttura per la loro accoglienza.

I Lavoratori vengono presi in carico nei punti d'arrivo, aeroporti o stazioni di autolinee,



dal personale di Obiettivo Lavoro, che li accompagna nelle strutture alberghiere di prima residenza dove inizieranno, il giorno successivo, la formazione propedeutica all'inserimento professionale.

Subito dopo l'arrivo, infatti, i Lavoratori seguono per 2/3 settimane un corso di perfezionamento della lingua italiana, e di preparazione sulle normative di sicurezza sul lavoro.

L'attività riservata agli Infermieri professionali è più approfondita: spesso l'ultima settimana della loro formazione si svolge, con modalità di tirocinio, presso la struttura sanitaria dove deve avvenire l'inserimento al lavoro.

Durante questo periodo di formazione in Italia, OL predispone gli alloggi per l'inserimento dei Lavoratori, nelle vicinanze del loro posto di lavoro.

## 14) La struttura dell'accoglienza e l'inserimento in Italia



Dopo il forte incremento del numero di Lavoratori alloggiati registrato nel 2007, la contrazione produttiva ed occupazionale del 2008 ha drasticamente ridimensionato l'ingresso in Italia, effetto al quale ha concorso anche la riduzione delle "quote" previste dalle normative sulla immigrazione.

Per questo la dimensione del servizio di alloggiamento garantito da Obiettivo Lavoro è scesa al di sotto anche del livello registrato nel 2006.

I Lavoratori interessati sono stati prevalentemente occupati nei Settori della Sanità, Edilizia, Metalmeccanica.

Lavoratori in alloggio	anno		anno		anno	
	2008	%	2007	%	2006	%
Piemonte	56	8,2%	51	3,4%	69	7,2%
Valle d'Aosta	3	0,4%	11	0,7%	75	7,8%
Liguria	19	2,8%	12	0,8%	8	0,8%
Lombardia	198	29,0%	621	41,6%	361	37,4%
Trentino Alto Adige	106	15,5%	57	3,8%	117	12,1%
Veneto	26	3,8%	221	14,8%	39	4,0%
Friuli Venezia Giulia	116	17,0%	91	6,1%	117	12,1%
Emilia	73	10,7%	181	12,1%	62	6,4%
Romagna - Marche	43	6,3%	201	13,5%	74	7,7%
Toscana	5	0,7%	36	2,4%	40	4,1%
Sardegna	10	1,5%	12	0,8%	2	0,2%
Puglia	25	3,7%				
Lazio	1	0,1%				
Abruzzo	2	0,2%				
<b>Totale Italia</b>	<b>683</b>	<b>100%</b>	<b>1.494</b>	<b>100%</b>	<b>964</b>	<b>100%</b>

**A questi dati vanno aggiunti i 208 Infermieri professionali ospitati presso l'Accademia della Sanità, per un periodo medio di un mese prima della partenza per la sede di lavoro.**

Il livello di rotazione degli alloggi si è decisamente ridotto, anche rispetto al 2006, per effetto convergente di due fattori:

- contrazione del numero di ingressi in Italia;
- maggior durata media delle missioni lavorative assicurate a Lavoratori in ingresso, e quindi maggior stabilità logistica.

Ad essere penalizzate dagli andamenti normativi e di mercato sono state quindi le missioni di minor durata relativa (ad esempio alcune commesse in Edilizia, Grande Distribuzione, o Metalmeccanica) rispetto a quelle più estese nel tempo (ad esempio la Sanità per quanto riguarda gli Infermieri professionali).

Alloggi	2008		2007		2006	
		%		%		%
Piemonte	35	12,6%	36	10,7%	38	14,3%
Valle d'Aosta	3	1,1%	4	1,2%	4	1,5%
Liguria	12	4,3%	5	1,5%	2	0,8%
Lombardia	74	26,6%	77	22,9%	68	25,6%
Trentino Alto Adige	49	17,6%	28	8,3%	19	7,1%
Veneto	10	3,6%	41	12,2%	55	20,7%
Friuli Venezia Giulia	39	14,0%	35	10,4%	11	4,1%
Emilia	24	8,6%	69	20,5%	38	14,3%
Romagna - Marche	15	5,4%	19	5,7%	17	6,4%
Toscana	4	1,4%	18	5,4%	13	4,9%
Sardegna	4	1,4%	4	1,2%	1	0,4%
Lazio	1	0,4%				
Abruzzo	1	0,4%				
<b>Totale Italia</b>	<b>278</b>	<b>100%</b>	<b>336</b>	<b>100%</b>	<b>266</b>	<b>100%</b>



Lo standard degli alloggi affittati da Obiettivo Lavoro è tale da consentire di ospitare, di norma, 3 persone per unità abitativa con 1/2 posti letto per camera, oltre a soggiorno, bagno e cucina.

Il contributo richiesto al Lavoratore è di norma fissato a 250 Euro, comprensivo di spese condominiali ed utenze. Questo contributo a carico del Lavoratore decorre dal primo giorno di effettiva occupazione dell'alloggio.

Gli alloggi, completamente arredati, vengono preparati con tutto il necessario:

- stoviglie, coperte, biancheria;
- lavatrice;

- spesa alimentare di prima accoglienza, sufficiente a coprire il fabbisogno alimentare per almeno la prima settimana.

La durata dei contratti di locazione	alloggi	%
da 1 a 3 mesi	124	12,8%
oltre 3 mesi e fino a 9 mesi	235	24,2%
oltre 9 mesi e fino ad 1 anno	433	44,6%
oltre a 1 anno e fino a 2 anni	121	12,5%
oltre 2 anni	57	5,9%
<b>Totale Italia</b>	<b>970</b>	<b>100%</b>

- **L'assistenza per l'ottenimento della documentazione Italiana**

Durante le prime 2 settimane i Lavoratori vengono accompagnati nelle varie strutture per l'ottenimento della documentazione necessaria all'assunzione e alla residenza in Italia:

- entro i primi 8 giorni, richiesta di Permesso di soggiorno presso lo Sportello unico per l'Immigrazione per i cittadini extracomunitari; richiesta di Carta di soggiorno per i cittadini comunitari;
  - richiesta di Codice fiscale;
  - richiesta di iscrizione al Sistema Sanitario Nazionale, con assegnazione del medico di base;
  - nel caso degli Infermieri, richiesta di iscrizione al Collegio provinciale IPASVI di competenza.



- **L'accompagnamento in Azienda, l'assunzione e il sostegno durante la missione**

- Al termine della formazione i Lavoratori vengono assunti ed accompagnati presso l'Impresa cliente per l'inizio dell'attività;
- durante l'intero arco della missione viene verificato con il Cliente che la qualità del Lavoratore corrisponda alle aspettative, e con il Lavoratore che non si verifichino problemi di adattamento al di fuori ed all'interno dell'Azienda.

- **La fidelizzazione dei lavoratori**

Per fidelizzare i propri lavoratori, OL si impegna su più fronti al miglioramento della loro vita quotidiana.

Alcuni esempi:

- assunzioni a tempo indeterminato per Infermieri professionali (OL ha assunto 220 persone a tempo indeterminato);
- sostegno per la richiesta di ricongiungimento familiare;

- ricerca di opportunità per l'inserimento professionale del congiunto;
- continua assistenza per il rinnovo della documentazione necessaria alla residenza regolare in Italia (supporto alla preparazione della richiesta di rinnovo del permesso di soggiorno).

- **Al termine della missione**

Quando la missione si conclude, ed il Cliente non intende rinnovarla (avviene ad esempio in Edilizia con la conclusione dei lavori di cantiere), si programma con il Lavoratore il suo ricollocamento presso altri Clienti, per garantirgli la continuità di occupazione.

## 15) Le iniziative e i progetti per la Ri - occupazione

Con la definizione di **Politiche Attive del Lavoro** (PAL) si intende l'insieme delle azioni e delle misure finalizzate ad incidere direttamente sulla struttura complessiva del mercato del lavoro, **creando nuova occupazione** o intervenendo a **scopo preventivo o correttivo** sulle possibili cause di disoccupazione, attraverso il **concorso attivo della Persona disoccupata**.



### Obiettivi specifici delle PAL sono:

- adeguare le caratteristiche professionali dell'offerta di lavoro alla domanda;
- favorire l'incontro fra domanda e offerta di lavoro;
- incentivare le assunzioni;
- assicurare un eguale accesso al lavoro per chi si trova in posizioni più marginali.

Gli interventi di **politica attiva**, prevedendo il coinvolgimento della persona disoccupata, sono quindi di natura speculare rispetto alle **politiche passive**, che consistono principalmente nel sostegno al reddito.

Storicamente gli interventi di politica attiva hanno coinciso con la formazione dei Lavoratori disoccupati o con la loro riconversione.

Insieme a tali interventi sono previsti i **Servizi per l'Impiego**, che sono competenti relativamente all'incontro tra domanda ed offerta.



## 16) Il modello della “Dote alla Persona” - Regione Lombardia

Negli ultimi anni la Regione Lombardia ha avviato un processo di riforma delle politiche attive attraverso la Legge Regionale 22/06, che contiene tre linee generali d'intervento.

- 1) Vincolare l'erogazione delle risorse al sostegno della effettiva occupazione delle Persone, promuovendo così un sistema di ammortizzatori sociali attivi ispirati al principio secondo il quale “il miglior sistema di welfare è il lavoro”;
- 2) aumentare l'occupabilità delle Persone, sia migliorando l'efficienza del matching domanda - offerta, sia accrescendo il livello generale d'istruzione e le competenze delle Persone attraverso l'integrazione tra il mercato del lavoro ed il sistema educativo e formativo;
- 3) far convergere la flessibilità (necessaria per far fronte alla competizione internazionale) e la tutela del lavoro, promuovendo interventi volti a sostenere le transizioni al lavoro e nel lavoro, ed a rafforzare qualità, tutela e sicurezza dell'occupazione.



In Regione Lombardia il funzionamento delle Politiche Attive del Lavoro si basa sulla “**Dote alla Persona**”, che è così definita:

“il patrimonio posto in capo ai soggetti appartenenti a target definiti dalla programmazione regionale, differenziato in funzione delle condizioni di debolezza occupazionale della persona, a sostegno della fruizione di azioni finalizzate all'inserimento occupazionale; la dote potrà essere autorizzata presso gli operatori accreditati per realizzare le azioni concordate nell'ambito di un contratto stipulato tra operatore e lavoratore, tra cui orientamento, formazione, eventuali contributi economici per partecipazione al programma, inserimento lavorativo”.

### ➔ Un primo esempio di funzionamento: il programma Labor Lab

Obiettivo Lavoro ha partecipato a questo programma, che sviluppa una Dote spendibile dalla Persona presso gli operatori della rete per usufruire di 3 macrogruppi di servizi:

- 1) accoglienza e presa in carico:
  - stipula del patto di servizio, attraverso il quale il beneficiario usufruisce dell'insieme dei servizi minimi garantiti dal D.lgs. n. 181/2000 e dall'art. 13 della Legge regionale n. 22/2006 e
  - del piano di intervento personalizzato, accordo con cui viene definito il percorso specifico;
- 2) prodotti specifici di orientamento, formazione, tutoraggio;
- 3) inserimento lavorativo o percorsi di autoimprenditorialità.

Sono stati coinvolti nell'attività:

- 21 beneficiari (12 Lavoratori “atipici” e 9 disoccupati), presi in carico direttamente da Obiettivo Lavoro SpA con azioni di orientamento, Bilancio delle competenze e accompagnamento al lavoro con esito positivo;
- 360 beneficiari tra “atipici”, disoccupati, titolari della Dote Specializzazione e Dote Edilizia, con azioni di accompagnamento al lavoro (tra essi, circa 100 beneficiari hanno attività ancora in corso).

E' stato sviluppato un partenariato con Consorzio Scuole e Lavoro di Milano, Fondazione San Benedetto, Piazza del Lavoro di Milano e Varese, Cesvip, Coop Laser di Brescia.

### ➡ **Un secondo esempio di funzionamento: Dote Provincia di Varese**

Obiettivo Lavoro si è collegato in Partenariato di Rete per il lavoro con Enti di formazione (CESVIP, Piazza del Lavoro, Consorzio Scuole Lavoro).

La Rete ha prenotato le Doti con le 120 Persone beneficiarie (Patto di Servizio), ed ha avviato il Piano di intervento personalizzato con azioni di formazione e accompagnamento al lavoro (analisi delle competenze pregresse).

Gli Enti di formazione hanno svolto l'attività formativa di gruppo o individuale in coordinamento con OL.

Obiettivo Lavoro svolge le azioni di accompagnamento al lavoro ( tirocinio, stage, lavoro temporaneo) e la promozione dell'inserimento lavorativo (assunzione a tempo determinato, indeterminato, o in somministrazione).



Sono stati interessati:

- 40 beneficiari presi in carico direttamente da Obiettivo Lavoro con azioni di orientamento, Bilancio delle competenze, accompagnamento al lavoro e promozione dell'inserimento lavorativo;
- 104 beneficiari della Rete con azioni di accompagnamento al lavoro e promozione dell'inserimento lavorativo.

E' stato sviluppato un partenariato con Fondazione San Benedetto, Piazza del Lavoro di Varese e Saronno, Cesvip.

### ➡ **Un terzo esempio di funzionamento: l' “Ambito Gamma”**

Si tratta di un programma di occupazione per Lavoratori con contratti di lavoro subordinati diversi da quelli a tempo pieno e indeterminato, oppure di tipo non subordinato.

Il target: almeno 1.200 beneficiari in somministrazione che negli ultimi 24 mesi abbiamo compiuto almeno 8 missioni, Lavoratori con almeno 5 contratti a tempo determinato negli ultimi 24 mesi, Lavoratori con contratto di tipo Co.co.co e Co.co.pro con reddito inferiore a 20.000 Euro lordi nell'ultimo anno.

**Le azioni in Rete:** presa in carico, formazione, accompagnamento al lavoro.

**L'obiettivo:** favorire la stabilizzazione lavorativa dei Lavoratori “atipici” attraverso la stipula di un contratto di lavoro a tempo indeterminato, o a tempo determinato della

durata minima di 12 mesi, nonché l'avvio di percorsi di autoimprenditorialità.

Sono stati interessati:

- 12 beneficiari presi in carico da Obiettivo Lavoro con azioni di orientamento, Bilancio della competenze e accompagnamento al lavoro. Tutti sono stati inseriti in Imprese clienti con contratti coerenti con le indicazioni regionali dell'ambito di riferimento;
- altri 42 beneficiari sono destinatari di azioni di accompagnamento al lavoro con attività ancora in corso.

E' stato sviluppato un partenariato con Consorzio Scuole e Lavoro di Milano, Fondazione San Benedetto, Piazza del Lavoro di Milano e Varese, Cespiv, Coop Laser di Brescia.

## 17) Gli interventi per Donne, Lavoratori "over 46" e Migranti - Regione Veneto



Nel 2008 sono stati presentati, approvati ed avviati da Obiettivo Lavoro **20 Progetti di sostegno all'inserimento lavorativo**, finanziati dalla Regione Veneto attraverso il FSE-POR 2007-2013 (Obiettivo "Competitività regionale e Occupazione" a valere sull'Asse Occupabilità ed Inclusione Sociale).

I progetti sono stati presentati insieme ai nostri partner: Enti di formazione accreditati presso la Regione Veneto.

All'interno di ciascun progetto Obiettivo Lavoro è delegato a svolgere attività quali selezione, orientamento, counselling, accompagnamento al lavoro e tutoraggio inserimento lavorativo di donne, over 45 e migranti.

**Complessivamente, le Persone che sono state affidate a OL sono circa 300.**

In questi progetti l'Amministrazione provinciale mantiene un forte ruolo di governance dell'intero processo, e monitora ogni fase dell'attività.

### ➡ Le attività: l'orientamento

- Migliorare la conoscenza di sé e delle proprie risorse per la definizione di un percorso individuale di nuova occupazione o di nuovo ruolo professionale;
- recuperare l'autostima e la fiducia nelle proprie capacità;
- recuperare la storia personale e professionale per costruire un Bilancio di competenze;
- acquisire conoscenze relative al mercato del lavoro ed agli strumenti di autopromozione;
- confrontare le esperienze e favorire lo scambio di informazioni e di soluzioni tra i Lavoratori.

## ➔ **Le attività: la formazione professionale e l'accompagnamento al lavoro**

- Adattare le competenze del Lavoratore ai nuovi possibili contesti;
- rafforzare il profilo professionale con l'acquisizione di competenze tecnico-professionali e sociali;
- imparare a ricercare attivamente il lavoro;
- selezionare e raccogliere le posizioni di lavoro disponibili;
- incrociare la domanda con l'offerta di lavoro;
- creare una mappa delle opportunità di lavoro per il Lavoratore;
- promuovere i profili professionali presso le Imprese del territorio;
- affiancare il Lavoratore nella stesura di tutti i documenti necessari alla ricerca attiva di lavoro;
- affiancare il Lavoratore nella preparazione dei colloqui di selezione, anche tramite simulazioni di interviste;
- accompagnare il Lavoratore nelle prime fasi di inserimento lavorativo, compreso l'affiancamento in eventuale tirocinio formativo e lavorativo.

## ➔ **Gli strumenti**

- Patto di Servizio: definisce le condizioni generali dell'erogazione dei servizi. Impegna i Servizi provinciali per il lavoro ad erogare le attività, ed il Lavoratore a partecipare;
- Piano di Azione Individuale (PAI): programma di attività sottoscritto tra Lavoratore e Provincia per l'inserimento o reinserimento lavorativo attraverso azioni che ne facilitino l'occupabilità. E' vincolante;
- SILV: Sistema Informativo del Lavoro Veneto;
- Borsa Lavoro Veneto: Sistema telematico on - line, che facilita incontro tra domanda ed offerta;
- Dote Individuale: risorse finanziarie destinate alla Persona per realizzare il PAI finalizzato all'inserimento lavorativo.



## ➔ **I risultati**

- Provincia di Belluno: 3 progetti per complessivi 43 beneficiari in partenariato con Enaip, Cescot, Enac;
- Provincia di Padova: 2 progetti per complessivi 18 beneficiari in partenariato con Enaip e Ifoa;
- Provincia di Rovigo: 1 progetto per 25 beneficiari in partenariato con Enaip;
- Provincia di Treviso: 4 progetti per complessivi 87 beneficiari in partenariato con Enaip, Dieffe, Cescot;
- Provincia di Venezia: 1 progetto per 25 beneficiari in partenariato con Enaip;

- Provincia di Verona: 4 progetti per 80 beneficiari in partenariato con Enaip, Istituto Provolo;
- Provincia di Vicenza: 1 progetto per 25 beneficiari in partenariato con Enaip;

## 18) Il “Progetto Cantieri”: Comune di Torino - Regione Piemonte

La Regione Piemonte svolge tradizionalmente gli interventi di Politiche Attive del Lavoro attraverso bandi di gara e successivi affidamenti.

Generalmente le azioni finanziate attraverso la definizione dei target di utenza e il partenariato di attori sono: la presa in carico della Persona, le azioni di formazione, le azioni di accompagnamento al lavoro.

In questo ambito, e sulla base della Legge Regionale 55/84, si inquadra il progetto “Impiego temporaneo di lavoratori disoccupati in cantieri di lavoro di Enti locali”.

La Legge Regionale prevede la possibilità per gli Enti locali, in particolar modo per i Comuni, singoli o associati, e per le Comunità Montane, di promuovere ed attuare delle iniziative di **impiego temporaneo, della durata massima di sei mesi**, in attività di lavoro e formazione professionale utilizzando soggetti **disoccupati di lunga durata** come definiti dalle nuove norme sul collocamento.

È previsto un **sostegno al reddito** dei disoccupati che partecipano alle iniziative.

Il cantiere di lavoro, in pratica è una **attività ausiliaria del servizio pubblico**, di cui gli Enti locali possono avere necessità per realizzare determinati **servizi di notevole rilevanza sociale** nel campo dell’ambiente, dei beni culturali, del turismo o altri servizi pubblici o per effettuare attività di tutela o manutenzione del patrimonio pubblico, strutture edilizie, aree verdi, assetto stradale e simili, che altrimenti difficilmente riuscirebbero a realizzare.

### ➔ Le attività

- Prima fase di filtro e di analisi della motivazione e del grado di occupabilità, con metodologia progettata da OL;
- a quanti presentano un grado di occupabilità medio - alto, servizio di supporto all’inserimento lavorativo dopo un percorso di formazione professionale, e formazione alle tecniche di ricerca attiva del lavoro;
- allestimento di un “job center” dove i Lavoratori trovano una biblioteca con le informazioni sulle aziende (ragione sociale, settore, prodotti, modalità di reclutamento, accessibilità con i mezzi pubblici) bacheca annunci di lavoro, consulenza individualizzata di supporto alla ricerca del lavoro, strumenti di supporto



alla ricerca (aula informatizzata con collegamenti internet e fax);

- il progetto è stato presentato dalla Regione Piemonte e dalla città di Torino alle Province piemontesi come esempio di buona prassi.

#### ➔ I risultati

- Presa in carico di 300 disoccupati, inseriti nei cantieri di lavoro, con profilo sia generico che qualificato.

## 19) La tutela della privacy

Obiettivo Lavoro gestisce correntemente una elevata quantità di dati personali, derivanti sia dai curriculum vitae ricevuti che da documenti e comportamenti relativi ai Lavoratori in Somministrazione.

Gli stessi dati vengono elaborati e gestiti sia dai Lavoratori Diretti che da alcuni Fornitori di servizi.

In ogni caso viene assicurata la piena tutela della riservatezza dei dati, sulla base di quanto disposto dalla Legge, attraverso le procedure e le attività dettagliate nel capitolo relativo allo Stakeholder “Lavoratori Diretti”.





# IMPRESE

## 1) La composizione del portafoglio Clienti di Obiettivo Lavoro

La composizione del portafoglio Clienti di Obiettivo Lavoro dipende da tre fattori distinti.

- **Il contesto normativo**, ossia la legislazione che presiede alle possibilità di intervento di una Agenzia nel mercato del lavoro. Nel 2008 sono intervenute modificazioni di rilievo, in senso limitativo, tanto nella possibilità di somministrare lavoratori a soggetti della Pubblica Amministrazione che nella numerosità di ingressi in Italia consentita dal meccanismo delle “quote”;
- **gli andamenti macro - economici e di mercato**, che definiscono in misura determinante la struttura e la segmentazione della domanda e dell’offerta. La crisi economica ha colpito soprattutto i settori industriali e le specializzazioni professionali di più basso livello, inducendo inoltre le Imprese ad abbreviare il proprio “orizzonte temporale” nella richiesta di Lavoratori;
- **la politica commerciale** scelta e percorsa da Obiettivo Lavoro. Nel nuovo scenario di mercato presentatosi nel secondo semestre, abbiamo accentuato l’attività nei Settori e sui profili professionali a maggiore specializzazione, in genere più rari sul mercato ma capaci di garantire missioni lavorative più estese nel tempo (un esempio: la Sanità ed il settore Socio-Assistenziale);



L’interrelazione tra questi fattori ha determinato il portafoglio Clienti 2008 e le sue dinamiche interne.

Imprese Clienti e avviamenti	2008	2007	2006
Imprese che hanno generato 1 avviamento	39,05%	36,23%	34,03%
Imprese che hanno generato da 2 a 5 avviamenti	39,16%	37,87%	35,28%
Imprese che hanno generato da 6 a 10 avviamenti	9,24%	10,32%	11,35%
Imprese che hanno generato più di 10 avviamenti	12,55%	15,57%	19,36%



Le Imprese Clienti: turnover	2008		2007		2006	
Clients dal 1998	101	1,04%	104	1,32%	109	1,81%
Clients dal 1999	166	1,70%	178	2,26%	201	3,33%
Clients dal 2000	200	2,05%	241	3,06%	247	4,09%
Clients dal 2001	276	2,83%	336	4,27%	352	5,84%
Clients dal 2002	338	3,47%	394	5,02%	463	7,68%
Clients dal 2003	302	3,10%	369	4,69%	428	7,10%
Clients dal 2004	336	3,45%	441	5,61%	553	9,17%
Clients dal 2005	486	4,99%	648	8,24%	1.054	17,47%
Clients dal 2006	843	8,65%	1.371	17,43%	2.625	43,52%
Clients dal 2007	2.197	22,54%	3.783	48,10%		
Clients dal 2008	4.503	46,19%				
<b>Totale Clienti</b>	<b>9.748</b>	<b>100,00%</b>	<b>7.865</b>	<b>100,00%</b>	<b>6.032</b>	<b>100,00%</b>

Questi dati offrono una rappresentazione del 2008 come di un anno nel quale la frammentazione del mercato, già crescente nel biennio precedente, è andata ad estremizzarsi.

Per raggiungere gli obiettivi di budget e sostenere la quota di mercato è stato necessario uno sforzo commerciale particolarmente intenso, che si è rivelato comunque efficace soprattutto considerato il fatto che è stato applicato ad una domanda di mercato in forte contrazione:



- **+ 23,9%** nel numero delle Imprese Clienti rispetto al 2007 (+ 30,4% l'anno precedente sul 2006);
- **quasi la metà** del portafoglio è stato di nuova acquisizione (tendenza confermata rispetto al 2007);
- **il 78%** delle Imprese ha generato non più di 5 avviamenti in missione, contro il 74% del 2007.

Imprese Clienti: i primi 10 Comparti	2008	%	2007	%	2006	%
Sanità e Assistenza Sociale	2.700	27,7%	1.544	19,6%	487	8,1%
Attività Manifatturiere	2.673	27,4%	2.561	32,6%	2.223	36,9%
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	753	7,7%	670	8,5%	539	8,9%
Costruzioni	605	6,2%	586	7,5%	513	8,5%
Servizi Alloggio e Ristorazione	477	4,9%	411	5,2%	322	5,3%
Amministrazione Pubblica	433	4,4%	454	5,8%	416	6,9%
Servizi alle Imprese	383	3,9%	312	4,0%	251	4,2%
Attività Professionali e Tecniche	240	2,5%	205	2,6%	165	2,7%
Informazione e Comunicazione	206	2,1%	166	2,1%	128	2,1%
Finanza e Assicurazioni	159	1,6%	172	2,2%	144	2,4%

## 2) La ricerca IPSOS: qualità, efficienza, servizio secondo le Imprese Clienti

La Qualità: definirla è spesso un atto unilaterale ed autoreferenziale.

Raramente si trova condivisione sul suo significato fra soggetti economici che hanno parte in un contratto, e quindi sono naturalmente portati ad un rapporto dialettico.

Identità e Qualità attribuite ad Obiettivo Lavoro da parte delle Imprese, clienti o meno, sono state verificate attraverso una ricerca molto estesa, sia in quantità e qualità del campione toccato che di informazioni raccolte.

Questa iniziativa di ascolto, a dieci anni dallo start - up dell'attività, non ha precedenti comparabili nella storia della Società, e costituisce il punto di partenza per la definizione delle strategie sul terreno delle principali variabili "corporate".

Una ricerca simile, per impegno e struttura, non è delimitabile all'ambito di una semplice analisi di mercato o di performance, ma rappresenta il soddisfacimento di un preciso impegno assunto nella Mission, in materia di attenzione alla domanda del mercato e delle Imprese in una logica di sostegno allo sviluppo ed alle opportunità economiche e sociali.

Le aree indagate sono state le seguenti:

- il percepito dell'attuale mercato del lavoro, la conoscenza ed il ruolo delle Agenzie per il Lavoro;
- le "reason why" nel settore delle Agenzie per il Lavoro;
- la notorietà di Obiettivo Lavoro e dell'ampiezza dell'offerta presso gli attori del mercato;
- il percepito, la conoscenza della Mission e della distintività della proposta di Obiettivo Lavoro nel mondo delle Imprese;
- i punti di forza e di miglioramento attribuiti ad OL;
- le caratteristiche differenzianti nella percezione di OL, in particolare la dimensione etica riassunta con "il lavoro sicuro e giusto".

Sono state realizzate:

- 400 interviste ad Imprese scelte su base nazionale secondo distribuzione territoriale, settore di attività, numerosità degli occupati;
- 200 interviste ad Imprese attualmente Clienti di Obiettivo Lavoro;
- 100 interviste ad Imprese ex-Clienti;
- 15 colloqui diretti con Responsabili del personale;



- 15 colloqui diretti con docenti universitari, sindacalisti, giornalisti.

La notevole quantità di dati raccolti consente di guardare al mercato del lavoro, alle sue dinamiche, alle aspettative delle Imprese ed alla loro percezione di sviluppo sulla base di fondati elementi di analisi.

In sintesi estrema, proponiamo alcune considerazioni emerse su Obiettivo Lavoro e sul settore nel suo complesso.

Il mercato del lavoro è considerato “bloccato”, in misura più o meno rigida, dal 53% degli intervistati, mentre il 47% lo definisce come abbastanza “libero” in termini di vincoli e di tempestività di risposta.

Il 33,5% delle Imprese utilizza solo Agenzie per il lavoro per le necessità relative al Personale; un altro 21,5% affianca alle Agenzie altri operatori privati o pubblici; il 15,5% utilizza solo altri operatori; il 29,5% gestisce il Personale solo attraverso funzioni interne.

Le Agenzie sono diffusamente considerate una opportunità di servizio ormai consolidata sia per le Imprese sia per i Lavoratori.

Risultano utili in particolare in occasione di picchi di lavoro, si dimostrano in grado di mettere a fuoco i fabbisogni occupazionali, offrono tutte le garanzie contrattuali, tutelano tutti gli attori in gioco, selezionano e formano con buoni risultati.



Per contro, la loro attività sembra circoscritta al lavoro “a tempo” ed ai lavoratori di qualifica medio-bassa; tendono inoltre a serializzare il servizio alle Imprese anziché personalizzarlo.

In questo quadro, Obiettivo Lavoro raccoglie valutazioni positive tanto sul versante dell’efficienza che su quelli del servizio e della credibilità.

In genere, i giudizi migliorano in misura direttamente proporzionale all’esperienza diretta con OL, con due picchi di eccellenza:

- la qualità del servizio offerto: 7,9 su 10 (miglior valore fra le prime 8 Agenzie per quota di mercato);
- l’ampiezza dei servizi forniti: 7,9 su 10 (miglior valore fra le prime 8 Agenzie).

E’ particolarmente significativo che l’apprezzamento del servizio di Obiettivo Lavoro aumenti in misura proporzionale alla conoscenza effettiva ed all’utilizzo dello stesso.

Al crescere dell’esperienza diretta delle Imprese, questo è il risultato:

Qual è la miglior Agenzia?	Tot. Imprese italiane	Conoscono OL	Clients attuali	Ex - Clienti
Obiettivo Lavoro	7,3%	9,0%	35,0%	53,4%

Fonte: Ricerca Ipsos, 2007

Le Imprese esprimono la necessità di un rapporto di partnership, di “vicinanza” anche fisica e quotidiana, di condivisione dei contenuti del servizio anche nei dettagli, e va-

lutano la convenienza economica come “reason why” non prevalente rispetto ad una domanda di qualità e collaborazione.

Perché è la migliore Agenzia?	Tot. Imprese italiane	Clienti attuali	Ex - Clienti
Verifica le competenze realmente possedute	24,8%	24,3%	20,4%
E' veloce nell'erogazione del servizio	23,1%	24,3%	8,8%
E' economicamente conveniente	8,5%	10,7%	24,8%
E' capace di formare, non solo di ricercare	8,5%	16,5%	22,1%
Servizio efficiente e di qualità	8,5%	2,9%	5,3%
E' diffusa a livello nazionale	7,7%	4,8%	3,5%
E' presente da anni sul territorio	6,8%	2,9%	//
E' più attenta alle Persone che ai profili richiesti	6,0%	1,9%	3,5%
E' capace di porsi come partner	6,0%	11,7%	11,5%

Fonte: Ricerca IPSOS, 2007

La tenuta del mercato ed il consolidamento della credibilità sono sostenute dall'apprezzamento per lo standing etico di Obiettivo Lavoro.

“Il lavoro sicuro e giusto” è la affermazione di un impegno distintivo che è considerato:

- molto credibile dal 7% del campione generale di Imprese su base Italia;
- abbastanza credibile dal 60%;
- poco credibile dal 13%;
- per niente credibile dal 3%.



Passando ai Clienti di Obiettivo Lavoro, emerge che fra coloro che ne hanno verificato il modus operandi questo apprezzamento migliora sensibilmente.

L'impegno per “il lavoro sicuro e giusto” risulta:

- molto credibile per l'8%;
- abbastanza credibile per il 72%;
- poco credibile per il 9%;
- per niente credibile per il 4%.

Dall'incrocio fra qualità del servizio e responsabilità sociale emerge, in definitiva, una identità di impresa che connota Obiettivo Lavoro in modo diffuso.

Su queste basi l'Agenzia viene misurata e giudicata ogni giorno.

**Su queste basi, quindi, si fonda il set di indicatori ed il reporting che vengono proposti per lo stakeholder Imprese.**

### 3) I Focus Group: qualità, efficienza, servizio secondo le Imprese Clienti

Per approfondire il significato autentico di Qualità secondo le Imprese clienti, abbiamo organizzato alcuni incontri diretti con Imprenditori e Direttori del personale: Focus Group tarati per rappresentare aree geografiche, settori economici e dimensioni di impresa differenti.

La definizione di Qualità che abbiamo ottenuto è stata assolutamente unanime:

- Qualità è la precisa corrispondenza del Candidato proposto al profilo professionale richiesto dall'Impresa.

In seconda battuta, e nell'ordine che segue, Qualità significa anche:

- essere in grado di proporre all'Impresa figure professionali di difficile reperibilità (i cosiddetti "profili rari");
- mettere a disposizione le risorse in tempi brevi e comunque aderenti al timing dell'Impresa;
- garantire al meglio e senza errori tutti gli adempimenti amministrativi, e gestire l'eventuale contenzioso contrattuale laddove si presenti.



Grazie all'attività di ascolto diretto che abbiamo condotto, la definizione di Qualità è stata quindi ben precisata ed articolata, anche in linea di gerarchia dei suoi fattori costitutivi.

Il fattore Prezzo, come si vede, non appare fra le prime "reason why" di scelta di una Agenzia e di qualità percepita del servizio.

### 4) La qualità dei Lavoratori in rapporto alle attese delle Imprese Clienti

Per quantificare in modo semplice ed immediato la Qualità delle risorse professionali in Somministrazione alle Imprese, un indicatore certo è quello della frequenza di chiusura anticipata del contratto dei Lavoratori.

Chiusura anticipata del contratto: le cause	2008	2007	2006
Periodo di prova non superato	0,89%	0,94%	1,02%
Dimissioni	7,32%	7,22%	8,17%
Licenziamento	0,64%	0,36%	0,33%

Il mancato superamento del periodo di prova presenta una incidenza in continua discesa rispetto al 2006, segno di una miglior aderenza dei Lavoratori somministrati alle aspettative delle Imprese.

La crescita di incidenza dei licenziamenti, rispetto ai due anni precedenti, è da leggere come **effetto immediato della crisi economica**: si tratta infatti, da parte di alcune Imprese, di chiusure di missioni in anticipo ed in emergenza rispetto ai termini contrattuali: licenziamenti per difficoltà produttive, quindi, e non per carenze da parte dei Lavoratori.

E' stabilizzata la quota percentuale di quanti decidono di abbandonare volontariamente la missione prima della sua conclusione contrattuale, in genere perché nel frattempo hanno trovato una miglior opportunità di occupazione.

Questo fenomeno, di dimensione comunque consistente anche in presenza di una crisi economica crescente, segnala il convergere di due fattori.

- 1) Da un lato la positiva funzione sociale di “traghettaggio” svolta dall’Agenzia, una sorta di ammortizzatore sociale” attivo, una soluzione di emergenza alla quale si ricorre di frequente in momenti di difficoltà;
- 2) dall’altro lato una sorta di “dinamismo latente” del mercato del lavoro che, in molte occasioni, è in grado di proporre una occupazione in linea con le aspettative del lavoratore con un “ritardo di risposta” rispetto al matching ottimale.



## 5) Il Reclutamento all’Estero di “figure rare” per il mercato del lavoro italiano

Nel 2008 Obiettivo Lavoro **ha reclutato all’Estero 578 persone** per l’assunzione e l’inserimento nel mercato del lavoro italiano, nei settori della Sanità, Edilizia, Metalmeccanica e Legno, Grande Distribuzione e Ristorazione.

Ha inoltre richiesto ed ottenuto **altri 36 nulla-osta per Personale infermieristico** (ingresso in Italia ad inizio 2009) relativi a Brasile, Ecuador, Perù, Serbia, Ucraina.

Il netto calo rispetto ai 951 ingressi realizzati nel 2007 è stato determinato da ragioni di ordine tanto legislativo (in Italia) che di dinamiche di mercato interno (nei Paesi di provenienza).

Il differenziale retributivo rispetto all’Italia, per alcuni Paesi fra i quali Romania e Polonia, si è ridotto in misura significativa, ed ha determinato una minore attrattività delle

proposte di lavoro nel nostro Paese.

Gli stessi Governi, inoltre, hanno avviato politiche di “retention” del personale specializzato, allo scopo di recuperare opportunità di crescita produttiva e qualitativa. Per quanto riguarda la Sanità, inoltre, si è verificato un allungamento dei tempi necessari per il rilascio dell’equipollenza del titolo di studio agli infermieri professionali.

Infine, gli arrivi di personale extracomunitario sono stati rallentati dalla riduzione delle “quote” di ingresso rilasciate annualmente dal Ministero degli Interni.

Paese	Ingressi 2008	Ingressi 2007	Ingressi 2006
Polonia	42	189	351
Romania	274	417	155
Slovacchia	5	52	44
Germania	0	0	37
Moldova	7	31	57
Serbia	31	47	34
Perù	52	102	81
Paraguay	6	6	14
Brasile	70	7	0
Ucraina	29	24	18
Egitto	25	61	0
Albania	15	0	0
Ecuador	15	0	0
Altri Stati	7	15	10
<b>Totale</b>	<b>578</b>	<b>951</b>	<b>801</b>



	Sanità			Edilizia			Industria			GDO			ITC
	2008	2007	2006	2008	2007	2006	2008	2007	2006	2008	2007	2006	2008
Polonia	12	20	151	0	0	0	30	169	200	0	0	0	0
Romania	26	185	92	120	130	63	128	102	0	0	0	0	0
Slovacchia	2	0	0	0	7	13	3	45	31	0	0	0	0
Germania	0	0	0	0	0	0	0	0	37	0	0	0	0
Moldova	0	0	0	7	31	57	0	0	0	0	0	0	0
Serbia	1	17	34	0	30	0	0	0	0	0	0	0	0
Perù	52	102	79	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0
Paraguay	6	6	14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Brasile	70	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ucraina	2	11	0	0	0	0	9	0	0	18	13	18	0
Albania	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ecuador	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egitto	0	0	0	0	21	0	0	4	0	14	36	0	11
Bosnia	0	0	0	0	0	0	30	0	0	0	0	0	0
Altri Stati	7	5	10		10	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Totali</b>	<b>208</b>	<b>353</b>	<b>380</b>	<b>127</b>	<b>229</b>	<b>135</b>	<b>200</b>	<b>320</b>	<b>268</b>	<b>32</b>	<b>49</b>	<b>18</b>	<b>11</b>

## 6) La struttura di Obiettivo Lavoro all'Estero

Le attività di Ricerca e Selezione indirizzate al mercato italiano sono condotte esclusivamente attraverso Società proprie o referenti istituzionali, senza alcun ricorso, nemmeno episodico, a soggetti terzi quali intermediari.

Nel 2008 Obiettivo Lavoro ha operato all'Estero con proprie Società nei Paesi seguenti.

- **Romania:** OL Romania, Società autorizzata dal Ministero del Lavoro locale alla Ricerca e Selezione per l'Estero e locale, e per la somministrazione locale; rapporti con l'Ambasciata d'Italia a Bucarest.
- **Polonia:** OL Polska, Società autorizzata dal Ministero del Lavoro locale alla Ricerca e Selezione per l'Estero e locale, e per la somministrazione locale.
- **Slovacchia:** OL Slovacchia, Società autorizzata dal Ministero del Lavoro locale alla Ricerca e Selezione per l'Estero e locale, e per la somministrazione locale.
- **Brasile:** OL do Brazil, accordi con l'Università d'Itajai (Santa Catarina) ed Università, rapporti con il Consolato Generale di Rio.
- **Perù, Paraguay, Bolivia:** OL Los Andes.
- **Svizzera:** OL Suisse.
- **Spagna:** OL Espana.



Obiettivo Lavoro opera nella Ricerca e Selezione del personale per l'Italia anche in altri Paesi, attraverso accordi con partner istituzionali.

- **Bosnia :** rapporti con il Ministero del Lavoro e Centri per l'impiego provinciali, in accordo con Veneto Lavoro.
- **Ucraina:** accordo con il Centro Giovanile di Kiev, centro di formazione professionale che fa capo al Ministero del Lavoro ucraino.
- **Ecuador:** accordo con l'Università Statale dell'Ecuador, Corso di Infermieristica.
- **La Selezione all'estero con il Cliente**

Il servizio all'Impresa comprende, laddove opportuno, anche un viaggio all'estero organizzato da Obiettivo Lavoro, per completare la Selezione in modo diretto con il Cliente.

La durata media di questa fase finale "sul campo" è di 2/3 giorni, durante i quali il Client-



te può conoscere e valutare di persona le capacità e competenze dei candidati attraverso una serie di prove tecniche programmate insieme all'Agenzia.

Nel 2008 questa modalità di servizio ha trovato applicazione soprattutto nei settori della Metalmeccanica e Falegnameria, con questi risultati:

- 49 Clienti accompagnati in Polonia;
- 3 Clienti in Romania;
- 2 Clienti in Slovacchia.

## 7) L'efficienza nella risposta alla domanda delle Imprese

Il "time-to-market" dei Lavoratori avviati presso le Imprese clienti è uno fra i parametri centrali nel determinare la Qualità percepita della prestazione di Obiettivo Lavoro: riveste infatti importanza notevole nella aspettativa dei Clienti.

Per calcolarne il valore medio sull'anno, in modo da rappresentare la distanza temporale fra l'avvio della trattativa economica e l'inizio dell'attività del Lavoratore presso il Cliente, è possibile utilizzare i seguenti parametri di riferimento:


- **data di stesura del preventivo** (a monte quindi dell'accettazione dello stesso da parte del Cliente e della firma del contratto);
- **data di inizio della missione.**

Il valore medio che deriva da questo calcolo rappresenta **l'estensione temporale massima** del lavoro dell'Agenzia attorno ad una potenziale commessa.

In contemporanea con la stesura del preventivo, infatti, si avvia nella Filiale la verifica della disponibilità dei profili professionali richiesti, e se del caso si valuta la necessità di ricorrere ad azioni specifiche di reclutamento e selezione.

Operare d'anticipo in questo modo significa attuare una politica di almeno parziale governo dell'offerta, quanto meno nelle sue variabili gestibili.

E' possibile infatti attenuare le differenze, spesso molto sensibili, fra i tempi di messa a disposizione delle differenti figure professionali, alcune facilmente disponibili, altre al contrario di critica reperibilità.



Time-to-market medio dei Lavoratori	2008	2007	2006
Numero dei giorni	17,70	17,60	16,03

Il valore medio è in leggerissima crescita rispetto al 2007, anno che aveva registrato una crescita del 10,4% in senso relativo rispetto al 2006 a causa del maggior ricorso a Lavoratori provenienti dall'estero per alcuni Settori critici (Edilizia e Sanità in particolare) e allo stesso tempo di una più difficile disponibilità sul territorio italiano di alcune professionalità specialistiche.

Gli esempi per Settore fanno meglio comprendere la “forbice” fra valori minimi e massimi, e chiariscono le dinamiche interne al mercato del lavoro nell’evolversi del rapporto domanda/offerta.

Un caso emblematico per tutti.

Nel settore delle Costruzioni il tempo necessario al soddisfacimento della richiesta del Cliente si riduce, rispetto al 2007, del 18,9% in senso relativo.

La crisi del Settore, manifestatasi in anticipo rispetto alla recessione generalizzata, ha messo a disposizione Lavoratori con maggiore facilità, senza dover ricorrere necessariamente alla chiamata dall'estero.

Time - to - market: giorni	2008	2007	2006
Attività immobiliari	27,10	14,94	13,71
Attività finanziarie e assicurative	25,61	13,26	30,77
Amministrazione pubblica	24,04	28,01	22,97
Informazione e Comunicazione	23,58	18,98	14,38
Sanità e Assistenza sociale	22,59	32,85	24,29
Fornitura acqua e gestione rifiuti	22,00	35,93	16,00
Altre attività di servizi	19,20	13,21	16,94
Fornitura energia elettrica e gas	17,85	14,50	13,77
Servizi alloggio e ristorazione	17,52	15,59	15,80
Attività manifatturiere	17,47	16,17	14,99
Commercio ingrosso e dettaglio	16,97	13,59	15,87
Trasporto e magazzinaggio	15,86	15,80	17,98
Attività professionali e scientifiche	15,30	19,09	11,82
Agricoltura, silvicoltura e pesca	15,22	11,94	13,80
Attività artistiche e sportive	14,98	28,07	10,84
Istruzione	14,82	21,27	13,61
Costruzioni	13,55	16,70	14,67
Noleggio e agenzie di viaggio	13,52	11,22	14,31
Estrazione di minerali	8,41	32,17	5,58



Lavorare per il Cliente in una logica che privilegi la Qualità significa, in ogni caso, **anticipare sistematicamente la formalizzazione dell’ordine**, così da poter fornire le risorse richieste senza tempi morti derivanti da una attivazione della ricerca e selezione solo al momento della certezza della commessa.

Per Obiettivo Lavoro, **Qualità nel time-to-market significa lavorare sul portafoglio delle commesse potenziali, prima ancora che su quelle effettive.**

## 8) Il contenzioso relativo ai Lavoratori in Somministrazione

L'esistenza di un contenzioso formalizzato è indice di insoddisfazione marcata da parte di chi lo attiva secondo modalità e canali previsti dai contratti di lavoro e dalle leggi.

Può essere quindi attivato sia dal Lavoratore sia dall'Impresa.

I dati relativi al 2008: abbiamo registrato **94 cause di lavoro, (lo 0,09% sulle missioni nell'anno)**, relative all'impugnazione di contratti di Somministrazione (contro lo 0,07% del 2007 e lo 0,05% del 2006).

L'incidenza delle casistiche rivela una quasi esclusività di contenzioso che nasce dall'impugnazione del contratto di Somministrazione sottoscritto tra l'Impresa utilizzatrice e OL (un contenzioso quindi attivato dal Lavoratore) e diretto all'accertamento del rapporto di lavoro a tempo indeterminato presso l'Impresa utilizzatrice.

Decisamente raro è il contenzioso attivato dal Lavoratore circa aspetti gestionali del rapporto di lavoro, per presunti errori di gestione del contratto da parte di Obiettivo Lavoro.

Non si sono registrate cause aventi ad oggetto l'impugnazione di procedimenti disciplinari attivati contro i Lavoratori da parte di Obiettivo Lavoro.



## 9) La sicurezza alla guida: “GuidaSicura” con Quattroruote

I dati relativi agli infortuni sul lavoro rivelano che circa il 25% di essi è da considerare “in itinere”.

In senso proprio e ristretto, dal punto di vista giurisprudenziale, ciò significa che il fatto è avvenuto lungo il percorso dall'abitazione al lavoro e viceversa, oppure fra due sedi distinte di lavoro.

In senso più ampio, numerosi settori produttivi o mansioni richiedono l'utilizzo e lo spostamento via automobile come prassi corrente dell'attività.

Questo sposta decisamente al rialzo la stima ufficiale, ed indica un possibile, nuovo terreno di impegno per la tutela estesa della sicurezza dei Lavoratori.

Su queste basi di ragionamento, nel 2008 Obiettivo Lavoro ha impostato **con il mensile Quattroruote un ciclo di 3 “Corsi GuidaSicura”**, che sono stati dedicati alle Imprese

Clienti ed ai Lavoratori diretti dell’Agenzia che con essi lavorano correntemente nell’erogazione del servizio.

Una ulteriore occasione per praticare il “fare insieme” che è la modalità di lavoro corrente in OL.

I corsi, della durata di una giornata ciascuno, si sono tenuti in giugno sul circuito di proprietà del mensile, a Vairano (PV), e sono stati tenuti da collaudatori specializzati. I 95 partecipanti hanno potuto provare, in piena sicurezza, tutte le situazioni di emergenza al volante di automobili di serie, del tutto simili a quelle utilizzate nella quotidianità.

## 10) La gestione dei processi di crisi aziendale

### La gestione dei processi di Ricollocazione - Il caso della Thyssen

La gestione della ricollocazione dei Lavoratori nell’ambito di una crisi aziendale rappresenta una realtà presente nella cronaca quotidiana, anche a monte della particolare situazione di difficoltà economica creatasi sul finire del 2008.

In questo ambito le “Politiche Attive del Lavoro” (PAL) rappresentano tutte quelle azioni che combinano interventi “passivi”, di sostegno al reddito, con azioni tese a migliorare l’occupabilità dei Lavoratori coinvolti in una crisi aziendale.



Lo sviluppo delle azioni potrà avere carattere formativo, nel caso di una crisi leggera, con rafforzamento delle competenze dei Lavoratori che riprenderanno il lavoro (es. Lavoratori in Cassa Integrazione Ordinaria).

Alternativamente, nel caso di crisi strutturali, l’intervento attivo riguarderà il sostegno alla ricollocazione (es. Lavoratori in Cassa Integrazione Straordinaria o in Mobilità).

Il valore sociale delle politiche di ricollocazione risiede nel recupero, in tempi rapidi, della piena autonomia economica dei Lavoratori, nel ripristino del diritto al lavoro e della parallela autostima personale e motivazione professionale.

Dal punto di vista delle imprese, si tratta di un “ammortizzatore attivo” che può essere utilizzato in momenti di difficoltà economica o produttiva, riducendo drasticamente i costi sociali e l’impatto negativo sulle comunità nelle quali operano.

Nel corso del 2008, tra gli interventi di ricollocazione è da ricordare l’azione intrapresa da OL per i Lavoratori dell’azienda Thyssen.

#### ➔ Le attività

Il progetto si è sviluppato secondo queste fasi:

- macro - analisi del mercato del lavoro torinese;
- presentazione e condivisione del progetto con i lavoratori;
- analisi del profilo dei lavoratori costruzione del progetto professionale;
- percorso formativo;
- stage/tirocinio in azienda;
- inserimento nel mondo del lavoro.

## ➔ I risultati

Sono stati prese in carico 32 Persone, di cui:

- 30 Lavoratori ricollocati;
- 1 in formazione lunga per Operatore Socio Sanitario;
- 1 Lavoratore che, dopo il rifiuto di due proposte di lavoro, ha deciso di rimanere in CIGS.

**Il progetto è stato avviato prima dell'incidente che ha reso nota la Thyssen alle cronache**, ed ha rappresentato un punto di aiuto per sostenere i percorsi di ricollocazione individuale rivolti a Lavoratori qualificati disponibili ad intraprendere un nuovo impiego.



## 11) Reclutamento, Selezione, Valutazione in partnership con le Imprese

L'inserimento al lavoro e la valorizzazione del Capitale umano possono essere sviluppati attraverso progetti complessi, costruiti in pienezza di **partnership con il Cliente** nel caso di specificità particolarmente significative.

**Reclutamento, selezione, valutazione e formazione** del Personale sono i quattro tipi di **servizio integrato** che consentono di supportare la crescita o l'evoluzione del Cliente, in collaborazione con la sua struttura interna, verso i suoi obiettivi strategici.

Di seguito alcuni casi di interventi integrati di questo tipo.

- **Altevie Technologies**: un'azienda che opera nell'area delle tecnologie informatiche e delle telecomunicazioni, fornendo ai Clienti soluzioni mirate di elevato profilo. Per questa Società abbiamo seguito l'organizzazione di un percorso formativo tramite l'utilizzo dei fondi Formatemp. La docenza è stata erogata direttamente dal Cliente, la durata è stata di circa 30 giornate.

Il corso ha trattato di **Dynamics AX** un nuovo sistema gestionale sviluppato da Microsoft, la cui conoscenza, in Italia è ancora scarsamente diffusa. I profili richiesti sono stati: neo-laureati in ingegneria informatica, ingegneria gestionale o economia aziendale con attitudine e passione per l'informatica.

- **Keyword Group:** una delle più grandi società di comunicazione e marketing che da ormai 10 anni gestisce, organizza e promuove prodotti, eventi, iniziative per conto di grandi marchi nazionali e stranieri, con sedi a Milano, Roma e New York. Ci ha incaricato di svolgere un'attività di preselezione per 150 Promoter (servizi di pay-per - view), che operano in grandi centri commerciali in tutta Italia.
- **Norauto:** la prima catena di grande distribuzione francese specializzata nella manutenzione e personalizzazione dell'automobile: con 306 centri nel mondo, conta circa 6.500 dipendenti diretti, di cui 300 in Italia. Con questo Gruppo è stato siglato un accordo quadro per la Somministrazione di personale a tempo determinato. I profili richiesti per i diversi punti vendita su tutto il territorio nazionale sono: direttori e responsabili di centro, capi-officina, tecnici di officina, gommisti, elettrauto e meccanici, addetti alle vendite di accessori e ricambi, addetti alla cassa.
- **Gruppo Randazzo:** un importante gruppo industriale specializzato in ottica, fotografia, telefonia e video. Con questo Cliente nel 2007 è stato siglato un accordo quadro che comporta l'incarico di selezionare Candidati per i punti vendita sul territorio nazionale; i profili richiesti sono ottici e optometristi abilitati.
- **Gruppo Salmoiraghi&Viganò:** continua l'attività di partnership varata nel 2005, per la Somministrazione di ottici e addetti vendita a tempo determinato. Il personale richiesto viene inserito nei vari punti vendita del Gruppo, alcuni dei quali situati all'interno dei centri commerciali, presenti su tutto il territorio nazionale (anche con marchio Vistasì).



## 12) La Formazione in partnership con le Imprese

La formazione può diventare una leva autonoma di rapporto commerciale con le Imprese, e non un pur fondamentale anello della catena del valore all'interno di un contratto di Somministrazione.

La formazione, in altri termini, può precedere e determinare il contratto con il Cliente, e non esserne semplice strumento di qualità.

Obiettivo Lavoro ha avviato alcune esperienze in questo senso, costruendo con alcuni

Clienti una solida partnership su progetti formativi che, solo in seconda battuta, vengono declinati in Somministrazione di Lavoratori.

- **Personale di vendita per le Librerie Coop**

Il progetto 2008 prosegue, con 5 nuove librerie in apertura, l'esperienza dell'anno precedente, nel quale il Cliente aveva aperto 6 strutture in negozi situati all'interno di centri commerciali ed anche in alcuni centri storici.

Il personale da inserire deve associare ad una buona cultura di base e alla "passione per i libri", capacità organizzative e di gestione, e una buona propensione alla vendita.

Il progetto 2008 (3 edizioni, 57 allievi) si è articolato in 4 fasi:

- 1) valutazione e selezione delle numerose candidature pervenute su base attitudinale e motivazionale;
- 2) percorso formativo professionale di 150 ore finanziato da Forma.Temp. (per gli allievi provenienti da altre regioni è stato previsto il rimborso del vitto e dell'alloggio);
- 3) tirocinio formativo di 3 settimane di presso le librerie. In questo periodo le spese di vitto ed alloggio degli allievi sono state sostenute dal Cliente;
- 4) inserimento al lavoro del 60% degli allievi con contratto di Somministrazione, e del restante 40% con assunzione diretta.



Il corso più consistente per numerosità (23 allievi) ha avuto come sbocco l'apertura della Libreria Ambasciatori, nel centro di Bologna.

- **Montatori meccanici a Lucca: dalla scuola al lavoro, con l'Unione Industriali**

Il progetto è nato da una analisi del fabbisogno di personale delle Imprese del distretto della carta di Lucca, condotto in collaborazione tra Obiettivo Lavoro e Form.Etica, la struttura formativa dell'Unione Industriali di Lucca.

Il distretto cartario di Lucca è il più importante d'Italia: è popolato da aziende di produzione e distribuzione della carta, e da un'industria metalmeccanica specializzata nella produzione di macchine per la produzione di carta, ondulati, tessuti ed altro.

La figura professionale di gran lunga più richiesta dalle aziende più strutturate, particolarmente da quelle che producono macchine per il settore cartario, è quella di montatore meccanico, in grado di assemblare macchinari di grandi dimensioni e disponibile a lavorare presso i Clienti in Italia ed all'estero.

Le competenze di base richieste per questa figura sono quelle proprie del perito meccanico, dalla lettura del disegno alla pneumatica.

Il sistema scolastico locale non riesce però a fornire all'industria un numero sufficiente di periti e la carenza di queste figure è ormai diventata strutturale.

Abbiamo perciò scelto di ricercare sul territorio giovani che avessero abbandonato prematuramente la scuola superiore.

Grazie alla rete di rapporti con le Associazione Industriali, Organizzazioni Sindacali, Centri per l'Impiego e Scuola di Formazione del Saltocchio, che si occupa della formazione per il completamento dell'obbligo formativo, è stato possibile individuare e selezionare un primo gruppo di 9 allievi, preparando la strada a successivi ampliamenti del progetto.

E' stato progettato un percorso di formazione, della durata di 250 ore, ed è stato sottoscritto un accordo sindacale che prevede il riconoscimento agli allievi di un'indennità di frequenza e di un contratto di Somministrazione di almeno 5 mesi, per coloro che portino a termine positivamente il corso.

- **Consulenti applicativi con SAP Italia, a Milano**

Il progetto si è concentrato su due professionalità specialistiche, relative al Financial and Management Accounting e all'indirizzo Sales and Distribution.

Ai due corsi hanno partecipato 43 neo - laureati in Economia e Commercio ed Ingegneria Gestionale, provenienti da tutta Italia.

I profili da "costruire" non hanno adeguata diffusione nel mercato del lavoro, senza una preventiva formazione, a causa della scarsa o a volte inesistente esperienza lavorativa pregressa in possesso dei candidati.

In considerazione della provenienza geografica degli allievi è stata prevista per quasi tutti lavoratori la possibilità di alloggiare gratuitamente, per tutta la durata del corso, presso residence nelle immediate vicinanze della sede del corso. Sono state inoltre rimborsate le spese sostenute per il vitto e per i trasferimenti dall'abitazione.



La selezione dei corsisti ha visto coinvolte diverse Filiali OL, che hanno indagato prevalentemente i fattori motivazionali e le competenze trasversali dei candidati quali la leadership, la capacità di problem solving e di lavorare in gruppo, ritenuti fattori chiave per lo svolgimento della mansione.

Il corso è risultato piuttosto impegnativo dal punto di vista dei contenuti trasmessi perchè si è posto l'obiettivo di rendere tutti i corsisti in grado di ottenere la certificazione SAP.

La quasi totalità dei corsisti ha portato a termine il percorso formativo (40 persone su 43) e il livello di soddisfazione espresso è risultato particolarmente significativo.

L'esito occupazionale è stato rilevante: 28 allievi sono stati assunti con contratto di Somministrazione (della durata di circa 1 anno) e altri 6 sono stati collocati presso aziende Clienti con contratto di ricerca e selezione.

Per tutti i lavoratori si prevede la possibilità di una stabilizzazione del rapporto di lavoro.

Alcuni allievi hanno rifiutato la proposta di Obiettivo Lavoro, avendo trovato lavoro autonomamente immediatamente al termine del percorso formativo.



- **Tecnici e programmatori con Comdata, a Torino**

Su incarico di Comdata, che ha presentato l'esigenza di riqualificare proprio personale interno, sono stati realizzati due corsi professionali: SAP MM - SD e SAP FI.CO. I dipendenti da riqualificare erano in tutto 30, divisi in due classi da 15 ciascuna. Alla fine dei percorsi, i docenti, in accordo con il Cliente, hanno somministrato un test finale, superato dalla totalità degli allievi.

Per alcuni progetti, in aggiunta agli argomenti strettamente scientifici, sono state inserite nel corso alcune ore sulla comunicazione, evidenziando l'importanza di saper entrare in relazione positiva con i colleghi, in modo efficace e flessibile, creando gruppi di lavoro coesi e concentrati sulla collaborazione, elemento di coesione fondamentale quanto le competenze strettamente tecniche.

Questi gli argomenti trattati da un docente psicologo, esperto di comunicazione interpersonale:

- 1) padroneggiare le tecniche per una comunicazione efficace;
- 2) trasmettere le informazioni utili ed essenziali;
- 3) sviluppare efficacemente l'ascolto:
- 4) creare empatia;
- 5) confrontarsi con i propri colleghi e superiori;
- 6) ascoltare se stessi.



- **Operatori evoluti di contact center, con Teleperformance a Roma**

La Società Cliente è il primo operatore nell'offerta di servizi di Telemarketing e soluzioni di Crm, presente in 45 Paesi nel mondo attraverso 281 contact center, 73.500 workstation, oltre 83.000 persone occupate.

Gestisce globalmente oltre 1.000 Clienti, un terzo dei quali società "blue chip" internazionali, attive nelle Telecomunicazioni, nei Servizi finanziari e assicurativi, nella Grande Distribuzione.

La costruzione del progetto formativo, destinato a 150 Persone in 14 corsi per un mese di durata, è stata centrata sul bilanciamento fra qualità professionale e valore sociale, mirando allo sviluppo dei talenti e delle aspirazioni dei giovani interessati, prospettando loro opportunità concrete di crescita interna in questo settore

I principali contenuti:

- 1) fasi della comunicazione telefonica "inbound";
- 2) gestione delle telefonate e delle obiezioni;

- 3) mediazione e negoziazione;
- 4) studio del prodotto;
- 5) utilizzo dei software gestionali del Cliente finale.

I dati degli avviamenti al lavoro in Somministrazione, conseguenti alla formazione, parlano di un placement superiore al 50%, per una durata media di missione superiore ai 40 giorni.

## 13) La Certificazione di Qualità UNI EN ISO 9001:2000

Obiettivo Lavoro ha conseguito la Certificazione di Qualità UNI EN ISO 9001:2000 il 20 dicembre 2002, risultando una fra le prime società del Settore ad ottenere questo standing.

La Certificazione ha rappresentato l'occasione per sviluppare una organizzazione aziendale sempre più orientata ai principi di gestione della qualità, intesa in rapporto al mercato ed alle sue aspettative come un livello di servizio efficiente, efficace e flessibile.

Nel 2007 si è concluso positivamente **il passaggio dal Sistema Gestione Qualità (SGQ) al Sistema Gestione Integrato (SGI)**, che comprende la gestione della Qualità e della Certificazione SA 8000.

A tal fine si è proceduto ad una revisione complessiva del Manuale SGI e delle Procedure, che si è conclusa alla data dell'1 agosto 2007.

La parte documentale è stata quindi arricchita da nuove procedure, riguardanti i requisiti SA 8000: le più significative sono quelle relative alla gestione degli adempimenti in materia di salute e sicurezza.

La parte documentale del SGI risulta così composta:

- 1 Manuale;
- 34 Procedure;
- 10 Istruzioni Operative.

Nel 2008 sono proseguite le attività di mantenimento della Certificazione e di miglioramento del Sistema di Qualità.

Nell'ambito dell'analisi dei rischi condotta nel corso della revisione del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.Lgs 231/2001, si è proceduto alla revisione delle procedure definite come "Norme di comportamento per l'attività commerciale nel settore pubblico" e "Selezione del personale a fronte di commesse pubbliche".

Nella Intranet Aziendale è stato inserito il progetto Sistema Gestione Integrato (SGI) dal



quale è possibile inviare segnalazioni in merito a:

- consulenze/informazioni su Qualità e SA8000;
- eventuali rilevazioni di “Non Conformità” rispetto alla corretta applicazione delle procedure del SGI.

### **Verifiche ispettive interne**

Nel corso del 2008 sono state attuate secondo programma le Verifiche Ispettive Interne (Filiali e Sede centrale), al fine di valutare lo stato dei Processi previsti nel Sistema di Gestione Integrato.

In particolare, sono state effettuate 37 verifiche ispettive nelle Filiali su 43 pianificate (86%).

Da queste è emerso che.

- risultano consolidati i processi “istituzionali” per l’erogazione dei servizi di preventivazione e formalizzazione del contratto, di selezione e gestione del Candidato;

- si è affermato un buon livello di conoscenza delle logiche di sistema.

Per quanto riguarda la Sede centrale, dalle ultime 10 verifiche interne effettuate non sono emerse criticità particolari.

Il piano delle verifiche ispettive per il 2009 terrà conto dei seguenti criteri:

- verifica entro tre mesi delle nuove Filiali;
  - copertura del 30% del numero totale delle Filiali;
  - verifica dell’efficacia del nuovo modello organizzativo messo in atto.

Come previsto dalla norma ISO 9001:2000 e dalle procedure interne, il giorno 8 ottobre 2008 si è svolta la riunione di Riesame del Sistema.

Il relativo verbale è stato presentato ai valutatori IMQ preliminarmente all’attuazione degli audit di rinnovo della Certificazione.

E’ stata superata positivamente, senza alcuna rilevazione di “Non Conformità”, la visita di ricertificazione triennale (rinnovo della Certificazione) del Sistema di Gestione per la Qualità da parte dell’ Organismo Certificatore (IMQ).

La verifica si è svolta fra il 25 settembre ed il 23 ottobre 2008, ed ha coinvolto:

- 12 Filiali in Piemonte, Lombardia, Veneto, Friuli, Emilia - Romagna, di cui tre nella zona pilota del nuovo modello organizzativo OL3;
- 10 funzioni di Sede centrale.



# COMUNITÀ

## 1) L'emersione dal nero e il diritto all'assistenza: il Lavoro domestico a Torino

Obiettivo Lavoro sta realizzando dal 2006 un intervento di grande valore sociale, che ha come promotore il Comune di Torino e vede coinvolti numerosi soggetti pubblici attorno a tre obiettivi:

- l'emersione dal lavoro nero di migliaia di Lavoratrici e Lavoratori, occupati nei servizi alla persona, spesso nel contesto di famiglie con serie difficoltà;
- la restituzione del diritto all'assistenza in modo pieno e qualificato, a domicilio di chi presenta il problema, a condizioni di assoluta affidabilità professionale e fiducia personale;
- la sperimentazione di un modello di sussidiarietà che sia insieme virtuoso negli esiti economici e nella replicabilità in altri territori.



I volumi sviluppati da questo progetto nel 2008 sono eloquenti:

Progetto Badanti - Torino	2008	2007	2006
<b>Persone</b>	<b>1.874</b>	<b>1.082</b>	<b>150</b>
<b>Missioni</b>	<b>4.394</b>	<b>2.418</b>	<b>356</b>
<b>Ore lavorate</b>	<b>959.370</b>	<b>369.321</b>	<b>24.591</b>

Non stiamo parlando quindi di una attività di semplice testimonianza, ma di un contributo concreto ad un bisogno di emergenza.

Il lavoro domestico, e più ancora l'assistenza domestica, rappresentano tradizionalmente due pesanti "aree grigie" nella qualità dei servizi disponibili per la Comunità.

Dopo l'anno europeo delle Pari Opportunità, fra l'altro, il progetto di Torino è una risposta concreta e verificabile al tema della conciliazione dei temi lavoro-famiglia per quelle donne che hanno un problema di assistenza da gestire fra le mura domestiche, e che in assenza di una collaborazione esterna dovrebbero rinunciare del tutto o in parte

al lavoro ed al reddito che ne deriva.

Insieme al Comune di Torino è stato impiantato un modello che esprime al meglio le sinergie possibili fra Pubblico e Privato.

### **La nascita dell'idea**

L'idea di intervenire sul problema dell'assistenza alle persone anziane e non autosufficienti è nata dalla considerazione di tre fattori:

- l'intervento pubblico nel settore è, in generale, è ancora insufficiente;
- la difficoltà da parte delle famiglie di ottenere risposte adeguate alla domanda di assistenza e di orientarsi nella ricerca e gestione delle "Badanti";
- la cura familiare è ancora presa in carico in maniera pressoché esclusiva dalle donne.

### **La storia**

La Città di Torino prima dell'attuale progetto di riordino dei servizi a domicilio, già erogava ingenti risorse economiche alle famiglie aventi diritto, per situazione economica e problematiche sanitarie – assistenziali del parente anziano o malato.

Questo intervento, tuttavia, non eliminava il ricorso al lavoro irregolare e in nero.

Alla debolezza del lavoratore si sommava la debolezza della famiglia nell'affrontare situazioni di grande difficoltà nel reperimento e nella gestione di persone adatte a svolgere il lavoro di assistenza e cura.



Obiettivo Lavoro è stata sollecitata a intervenire per contribuire a costruire una risposta a questo problema da alcune Cooperative sociali di Torino, che avevano difficoltà a comprendere come orientare la propria offerta di servizi rispetto a tali esigenze e a valorizzare la disponibilità di un gruppo di donne straniere disponibili a svolgere il lavoro di Badanti, ma vincolate dalla mancanza di un regolare permesso di soggiorno.

Obiettivo Lavoro ha preso in carico le loro istanze ed ha contribuito a realizzare un modello in grado di far incontrare in maniera efficace domanda e offerta, attraverso la messa a sistema di tutti gli attori coinvolti sul tema, dalle Amministrazioni locali, alle Cooperative sociali fino alle famiglie.

### **Il modello e la sua evoluzione**

Obiettivo Lavoro ha preso contatto con il Comune di Torino e la Regione Piemonte, che hanno messo a disposizione fondi per la realizzazione del progetto (superando così l'approccio di altre regioni, fondato sul voucher) ed hanno rappresentato l'anello di congiunzione con le famiglie, facendosi carico della valutazione dei bisogni e della selezione dei nuclei familiari da supportare.

Le Cooperative sociali hanno realizzato l'incrocio fra la domanda (le famiglie individuate dagli Enti pubblici) e l'offerta (le Badanti selezionate da Obiettivo Lavoro).

Obiettivo Lavoro ha selezionato le Badanti, occupandosi del reclutamento, della formazione, di tutte le pratiche per la regolarizzazione e l'emersione dal lavoro nero, non-

ché delle pratiche amministrative e contabili (contrattualistica, buste paga, ecc.).

Obiettivo Lavoro ha anche introdotto un elemento fondamentale nel rapporto fra la Lavoratrice badante e la famiglia: assumendo direttamente le Persone, si pone come soggetto che agisce in modo corretto come datore di lavoro, garantendo diritti, organizzazione, supporto, ma imponendo anche regole.

Inoltre, proprio perché si tratta di un'Agenzia per il Lavoro, non si pone come soggetto direttivo nei confronti della Persona al lavoro, ma lascia svolgere alla famiglia un ruolo assolutamente necessario in un rapporto fiduciario come è quello nell'ambito della assistenza familiare.

Questa esperienza presenta un ulteriore vantaggio: la valorizzazione della rete territoriale di aiuto.

Spesso il territorio, attraverso la rete del volontariato, esprime un aiuto alle famiglie che va valorizzato.

L'Ente pubblico, attraverso questo modello, può erogare un aiuto economico ed organizzativo alle famiglie, con un unico centro di organizzazione e gestione delle risorse che garantisca tracciabilità, monitoraggio, possibilità di offrire alla rete supporto e formazione, lasciando al volontariato tutti gli spazi che ne valorizzino ruolo ed efficacia.

### **Il circolo virtuoso**

Questa esperienza dimostra come sia possibile individuare un bisogno emergente per realizzare una attività economica e di servizio dalle molteplici ricadute positive, verso la costruzione di un territorio socialmente responsabile.



I benefici rilasciati al territorio sono significativi, in termini di:

- supporto alle famiglie, alleggerite dal peso di un «welfare informale» gravoso per la molteplicità di pratiche burocratiche da evadere;
- riduzione dell'aggravio che la selezione e l'assunzione diretta comporta, non solo in termini economici e di tempo ma soprattutto in termini di incertezza rispetto alla regolarità delle procedure seguite ed alla effettiva conoscenza delle norme alle quali attenersi;
- offerta di una risposta continua al bisogno (sostituzioni per ferie), stabile (sostituzione in caso di dimissioni), garantita (selezione accurata delle Persone);
- supporto alla Pubblica Amministrazione, con la creazione di una nuova figura professionale intermedia tra settore sanitario e sociale, tracciabilità dell'uso delle risorse pubbliche, migliore allocazione dei contributi erogati;
- supporto e valorizzazione della rete territoriale e del volontariato;
- creazione di nuovi posti di lavoro, valorizzazione di professionalità qualificate, superamento di forme di irregolarità quali "lavoro nero" e "clandestinità".

## 2) Le iniziative editoriali e di ricerca, le Università

In collaborazione con soggetti pubblici e privati, Obiettivo Lavoro ha promosso e realizzato una serie di interventi di approfondimento centrati su aspetti specifici del mercato e della cultura del lavoro, facendoli precedere da ricerche ed analisi, ed accompagnandoli con alcune iniziative editoriali.

Gli argomenti scelti sono derivati dalle priorità di strategia aziendale, e non semplicemente dalla domanda di soggetti terzi proponenti.

Per questo, il programma di attività realizzato ripercorre alcuni tra i filoni - chiave che segnano la piattaforma di eccellenze dell'Agenzia.

- **Edilizia e Grandi Opere:** finanziamento del *Quarto rapporto sul mercato del lavoro nel settore delle Costruzioni*, realizzato dal Cresme per Obiettivo Lavoro e presentato in un convegno a Milano.

- **Politiche economiche dell'Unione Europea:** contributo alla realizzazione del volume su *I programmi finanziari dell'Unione Europea 2007 – 2013* e presentazione, nel mese di marzo, a Bruxelles nella sede della Commissione Europea.

- **Mercato e politiche del lavoro, pari opportunità:** Obiettivo Lavoro ha istituito, in collaborazione con la Fondazione Marco Biagi e la Lega delle Cooperative dell'Emilia – Romagna, il "**Premio Riccarda Nicolini**" per giovani laureati nelle Università italiane ed europee. Il premio è stato presentato a Modena, nel corso di un convegno alla Fondazione Marco Biagi, nel mese di marzo.

- **Europa e occupabilità:** finanziamento della ricerca *Programmazione europea, azioni obiettivo, convergenza e Politiche attive del lavoro*, realizzata dalla Fondazione Mezzogiorno Europa, che sarà presentata in un convegno a Napoli nella primavera 2009.

- **Professioni e Persone:** finanziamento dello studio su *Analisi delle dinamiche delle carriere lavorative di Obiettivo Lavoro*, realizzata dalla Fondazione per la Sussidiarietà..

Obiettivo Lavoro è stata inoltre chiamata a collaborare al programma di alcuni Master universitari, quale docente in lezioni (singole o in cicli strutturati), sui temi dell'etica di impresa, della comunicazione e della strategia di Corporate identity:

- Politecnico di Milano;
- Università Cattolica del Sacro Cuore;
- Università di Bologna;
- Il Sole 24Ore.



### 3) Un Master per il Sud del Mondo, con l'Università Cattolica di Milano

Obiettivo Lavoro e ALTIS (l'Alta Scuola Impresa e Società dell'Università Cattolica di Milano) hanno messo a punto un progetto per le imprese italiane che già operano o intendono operare nei Nuovi Mercati in forte crescita.

Si tratta di un progetto di formazione per il quale giovani manager di Cina, India, Brasile, Argentina, Paesi del Mediterraneo e Africa sono arrivati in Italia, nel 2008:

- **prima**, per partecipare a un Master in cui apprenderanno le logiche del management internazionale e la lingua italiana;
- **poi** per svolgere uno stage a servizio delle Imprese, in Italia o nel loro Paese di origine, a seconda del loro diretto interesse (ricerche di mercato, sviluppo di un business plan, azioni operative, ecc.).

Le persone sono state indicate dalle Imprese stesse oppure selezionate per conto delle Imprese da parte dell'Università Cattolica, in collaborazione con Università e Istituzioni partner localizzate nei Paesi esteri.

L'iniziativa si configura, dunque, come un investimento in giovani manager non italiani a sostegno della internazionalizzazione delle Imprese del nostro Paese.



**Obiettivo Lavoro è stato, contemporaneamente, “cliente” e promotore di questa iniziativa.**

Abbiamo deciso infatti di utilizzare direttamente questo progetto per alimentare la nostra politica di sviluppo all'estero: 4 Persone sono state selezionate, formate ed avviate al lavoro nelle filiali di Obiettivo Lavoro in America Latina..

Del progetto ci siamo fatti inoltre promotori presso i nostri Clienti, nella convinzione che l'iniziativa potesse costituire un'occasione altrettanto interessante per molti di loro.

Ad alcune centinaia di Imprese abbiamo inviato, via mail, la presentazione e la scheda tecnica del progetto, ricevendo un feedback positivo sia in termini di apprezzamento sia di disponibilità ad utilizzare il Master per la propria politica di sviluppo delle risorse umane.

A fine 2008, il Master contava su **33 allievi, da 16 Paesi** diversi: in particolare Perù, Messico, Brasile, Argentina, Lituania, Cina, India, Ghana, Uganda.



## 4) La partecipazione a manifestazioni e convegni

La partecipazione di Obiettivo Lavoro a manifestazioni fieristiche e sociali viene impostata per garantire una presenza attiva, e non puramente sponsorizzativa e di esposizione del marchio aziendale.

In ognuna delle manifestazioni che seguono è stato realizzato uno stand, presidiato da personale della Società, allo scopo di dialogare con i visitatori. Sono stati di norma previsti uno o più interventi ai convegni e seminari compresi nel programma, con la finalità di approfondire il tema dell'occupazione e discuterne con le altre organizzazioni presenti.

Le manifestazioni alle quali abbiamo partecipato come espositori e/o relatori:

- 21 gennaio, Milano - Sole 24 Ore: "La globalizzazione, fatto o misfatto?";
  - 5 -9 febbraio, Milano: Made Expo;
  - 12 - 13 febbraio, Bruxelles: impostazione High Level Meeting di CSR Europe;
  - 21 - 22 febbraio, Milano: "Turismo, Formazione e Professioni";
  - 29 febbraio, Napoli - Fondazione Mezzogiorno Europa: "Una nuova comunicazione";
- 4 marzo, Belo Horizonte: inaugurazione della Scuola Enrico Giusti;
- 4 marzo, Bruxelles: High Level Meeting di CSR Europe;
- 5 marzo, Milano: presentazione del Master Università Cattolica - Altis;
- 3 aprile, Milano: progetto Esercito Italiano – Green Stars;
- 11 aprile - Brescia - Assindustria: "Etica e globalizzazione";
- 18 e 19 aprile, Modena - Fondazione Biagi: Assemblea Aidlass – Associazione Giuslavoristi;
- 1 - 4 maggio, Roma: Congresso nazionale Acli;
- 11 - 12 giugno, Bruxelles: Employment Week;
- 3 luglio, Roma: "Meno 30 a Pechino";
- 23 agosto - 7 settembre, Firenze: Festa Democratica;
- 24 - 30 agosto, Rimini: Meeting per l'Amicizia fra i Popoli;
- 11 settembre, Milano: Master Università Cattolica - Altis;
- 25 - 26 settembre, Bologna: CSR Europe Meeting;



- 26 - 28 settembre, Viareggio: Festival della Salute;
- 15 - 18 ottobre, Bologna: SAIE 2008;
- 24- 26 ottobre, Torino: Salone del Gusto;
- 29 ottobre, Milano: World Business Forum;
- 13 - 16 novembre, Roma: ExpoEdilizia;
- 17 novembre, Milano: Matching 2008;
- 21 novembre, Milano: Rapporto Cresme 2008;
- 4 - 5 dicembre, Bruxelles: CSR Europe Laboratories - Final Meeting;
- 9 dicembre, Salvador de Bahia: incontro con Avsi e il Governo locale;
- 10 dicembre, Nova Iguacu: inaugurazione del Centro Marco Biagi.

## 5) L'Orientamento: nelle scuole superiori, nelle manifestazioni fieristiche

L'attività di orientamento al lavoro, dedicata agli studenti delle Scuole superiori, è stata incrementata anche a fronte dell'emergere di una domanda più forte da parte delle Autorità scolastiche.



L'incontro scuola - lavoro, l'informazione e la responsabilizzazione dei giovani rispetto al loro futuro professionale, sono considerate da Obiettivo Lavoro come una parte rilevante degli impegni di valore sociale assunti nei confronti della Comunità.

E' una attività numericamente estesa, lasciata per lo più vacante dai soggetti pubblici, che trova apprezzamento anche fra le Imprese per le quali si possono prospettare interessanti raccolte di candidature di promettenti profili professionali.

Con il 2008 OL ha iniziato a praticare una **programmazione a "doppio binario"**: da un lato gli interventi direttamente nelle scuole, dall'altro la partecipazione a manifestazioni fieristiche specificamente vocate all'orientamento.

L'intento è di fornire ai giovani potenziali Lavoratori ed alle Imprese una serie di occasioni di incontro, che facilitino le dinamiche di ingresso nel mondo del lavoro.

- **Verona: "Un ponte dalla scuola per il lavoro"**

Con la Provincia di Verona e l'Istituto Provolo è stato costruito un progetto che comprende anche la preparazione alla ricerca attiva del lavoro.

L'attività 2008 si è tradotta in 100 interventi di orientamento, in 9 Istituti scolastici, con

finanziamento attraverso il Fondo Forma.Temp: 4000 gli studenti che hanno partecipato agli incontri.

- **Verona: “Progetto Itinera”**

Questo percorso di orientamento e di educazione alla scelta è stato realizzato in partnership con Organizzazioni imprenditoriali, Sindacati, Associazioni di consumatori, Istituti di credito, Imprese anche multinazionali presenti sul territorio con insediamenti significativi.

I tre filoni percorsi:

- 1) orientamento alla scelta;
- 2) evoluzione del mercato del lavoro;
- 3) master di approfondimento.

Ad alcuni incontri, in orario serale, sono stati invitati anche i genitori degli studenti. Particolarmente elevata la partecipazione ai 10 Master, frequentati da 954 studenti delle classi quarta e quinta.

Il consuntivo dell’iniziativa: 338 interventi di orientamento, in 16 Istituti, per complessivi 10.150 studenti.



- **Vicenza e Roma: “Incontro Aziende - Studenti”**

Dall’orientamento, alla formazione, al reclutamento, questi incontri escono dalle mura scolastiche e dall’ambito di competenza delle Istituzioni educative, per portare l’offerta di informazione e di opportunità ad un numero più ampio di giovani, concentrando gli incontri in due – tre giorni.

OL si è presentata a questi appuntamenti con un proprio stand, gestito dal Personale della Società, e con una serie di workshop a disposizione degli studenti, su temi quali:

- 1) l’internazionalizzazione dei mercati;
- 2) l’articolazione della Legge 30;
- 3) le tecniche di ricerca attiva del lavoro;
- 4) la stesura di un efficace curriculum vitae.

A Roma, in particolare, si è segnalata una elevata partecipazione di neo-laureati.

## 6) La Solidarietà: gli interventi in Brasile con ISCOS e AVSI

In piena continuità con gli anni 2006-2007, si è confermato l'impegno di Obiettivo Lavoro in diverse aree del Brasile, dove la collaborazione con le organizzazioni Iscos Emilia-Romagna ed Avsi ha permesso di portare a compimento alcuni significativi progetti.

Il 4 marzo, a **Belo Horizonte**, è stata intitolata ad **Enrico Giusti** la Scuola Sindacale promossa da Iscos - Cisl.

A Salvador de Bahia è stato realizzato un progetto condiviso con Avsi e con il Governo dello Stato di Salvador Bahia.

Si tratta di un intervento su una favela che era stata costruita su palafitte, sostituite con una riqualificazione urbanistica nella quale Avsi ha realizzato diverse opere, tra le quali un asilo nido, una scuola materna, un doposcuola e un centro di formazione professionale.

L'intervento specifico a promozione dell'occupabilità, progettato e finanziato da Obiettivo Lavoro, si rivolge ai ragazzi di questa area, al fine di favorirne l'inserimento lavorativo.

Ai giovani viene inoltre attribuita una borsa - lavoro che consente loro di inserirsi stabilmente nel mondo dell'occupazione.

Il primo risultato: **350 giovani cominceranno l'attività lavorativa nel corso del 2009.**

**Il Centro di formazione professionale è stato intitolato a Marco Biagi.**

A **Nova Iguaçu e Mesquita**, due municipalità situate nell'area metropolitana di Rio de Janeiro, è stato inaugurato il Centro per la promozione dell'avviamento al lavoro di giovani, in particolare donne, appartenenti alle fasce più deboli della popolazione.

**Anche questo Centro è stato intitolato a Marco Biagi:** finanziato dalla Regione Emilia - Romagna e da Obiettivo Lavoro, si propone di trovare occupazione a giovani dai 16 ai 24 anni, anche attraverso lo strumento delle borse - lavoro.

L'attività del Centro prevede di realizzare un'analisi dei profili professionali più richiesti, la sottoscrizione di accordi con le imprese e le amministrazioni pubbliche, la realizzazione di percorsi di formazione, l'inserimento lavorativo attraverso le borse - lavoro e il consolidamento del rapporto lavorativo tra impresa e giovane al termine di questo periodo di avviamento.

**Nei primi quattro mesi di attività, 90 giovani hanno usufruito delle borse - lavoro.**



## 7) La Solidarietà: l'intervento in Rwanda con Kwizera

Obiettivo Lavoro ha contribuito al progetto che ha impegnato l'Associazione Kwizera, una Onlus da anni operante in Rwanda, nella realizzazione di un Centro Polifunzionale nella Parrocchia di Nyagahanga, nel nord del Paese africano.

Con il recupero di 5 immobili fatiscenti e da anni inutilizzati, appartenuti ad una vecchia missione dei Padri Bianchi, si sono ottenuti 500 mq. di spazi coperti.

Vi fanno parte uno spazio oratoriale formato da una sala giochi con un angolo bar e da un campo di basket e pallavolo, realizzato ex-novo, con fondo in cemento, dove i giovani potranno trovare un luogo di aggregazione.

Annesso al blocco oratoriale è stato ottenuto un refettorio, affiancato da una nuova struttura di cucina, dove giornalmente durante l'anno scolastico, verranno forniti dalla parrocchia una settantina di pasti per i bambini più bisognosi, frequentanti la vicina scuola elementare.

Completa il complesso un centro sociale con una sala per la formazione e un'altra attrezzata a sala riunioni e ufficio.



Obiettivo Lavoro ha sostenuto finanziariamente la realizzazione di un blocco costituito da un laboratorio attrezzato, dotato di uno spazio magazzino e di uno spazio uffici, e da una annessa tettoia dove vengono fatte lavorazioni all'aperto.

Qui hanno trovato sistemazione le donne che fanno parte di una cooperativa per lavori di artigianato locale e cucito.

L'intervento continuerà nel corso del 2009 con l'installazione di macchine per cucito e maglieria e l'avvio di corsi di formazione.

## 8) La Solidarietà: il sostegno a Juntos por Los Andes

Juntos por Los Andes è una associazione di volontari, immigrati in Italia di origine andina, che ha promosso una raccolta di fondi per finanziare una serie di progetti di solidarietà e sviluppo in Sud America.

Obiettivo Lavoro ha sostenuto l'associazione con il contributo "Aiutiamo i bambini delle Ande": l'iniziativa comprende interventi a Quito (Ecuador), Cochabamba (Bolivia), Antioquia (Colombia), Lima (Perù) in favore di centri di assistenza ed istruzione per l'infanzia.

## 9) La solidarietà: il Natale con i panettoni della Cooperativa Giotto di Padova

Gli omaggi di Natale 2008 di Obiettivo Lavoro, destinati a Clienti e Lavoratori, hanno una provenienza particolare.

Si tratta di un laboratorio di pasticceria di altissima specializzazione, ma non visitabile facilmente: il carcere “Due Palazzi” di Padova.

Obiettivo Lavoro ha infatti scelto di sostenere in questa occasione le attività della Cooperativa sociale Giotto, nata nel 1986 per iniziativa di un gruppo di giovani laureati in scienze agrarie e forestali, che progressivamente hanno ampliato il proprio ambito di attività.

Nel 1991, in coincidenza con una gara per la manutenzione del verde, la Cooperativa ha proposto alla Direzione del carcere “Due Palazzi” di coinvolgere i detenuti nell’espletamento del servizio.

Con l’occasione è iniziata anche la collaborazione con il Comune di Padova tramite il Progetto Carcere, promosso dall’Assessorato ai Servizi Sociali.

E’ partito così il primo corso di giardinaggio alla Casa di reclusione di Padova: l’occasione per inserire nella cooperativa detenuti in semilibertà e in affidamento, e sperimentare percorsi di reinserimento sociale.



Nel maggio 2004, il Dipartimento dell’Amministrazione Penitenziaria ha autorizzato la Cooperativa a realizzare il progetto “Ristorazione Due Palazzi” a Padova, presso la Casa di Reclusione.

Un progetto con una forte valenza sociale e culturale: una risposta concreta a problematiche che incrociano la domanda di lavoro della popolazione carceraria con il bisogno di una più qualificata formazione professionale, al fine della riabilitazione e del reinserimento socio - lavorativo dei detenuti.

La prima fase del progetto si è concentrata sul consolidamento e il miglioramento del servizio rispetto alla situazione precedente, con l’erogazione dei pasti alla popolazione reclusa (700 persone), utilizzando la struttura interna di ristorazione e coinvolgendo una ventina di detenuti.

Garantire un’elevata professionalità ai detenuti impegnati nel servizio di cucina interno ha significato arrivare alla Certificazione di Qualità secondo gli standard propri di settore (HACCP e ISO 9000), per potersi quindi rivolgere al mercato esterno con tutte le carte in regola.

L’avvio del laboratorio di pasticceria è stato l’evoluzione naturale di questo percorso orientato ad una vita attiva e consapevole, attraverso l’impegno nel lavoro e la valoriz-

zazione delle capacità delle persone, in vista di un reinserimento sociale stabile e fondato sull'autonomia dei singoli all'interno dei normali processi sociali e di mercato.



# ISTITUZIONI

## **1) *Il Reclutamento all'Estero di figure professionali non disponibili nei Paesi della Vecchia Europa: un approccio centrato sulla Persona per una gestione etica dell'immigrazione.***

**Laboratorio in sede CSR Europe.**

Il 4 dicembre 2008, a Bruxelles, il Meeting organizzato da CSR Europe ha concluso la sessione dei Laboratori avviati nel 2007 dall'Organismo comunitario delegato allo sviluppo delle politiche di Responsabilità Sociale.

**Obiettivo Lavoro ha visto pienamente recepito e validato il proprio Laboratorio sul tema della mobilità geografica sostenibile e sulla garanzia etica dei processi di migrazione per lavoro.**

**Il testo integrale del progetto approvato è riportato in appendice al Bilancio Sociale.**

Questo riconoscimento è arrivato un anno dopo il primo, importante feedback positivo da parte della Commissione Europea.

Nel dicembre 2007, con una lettera a firma di Gunther Verheugen, Vice - presidente della Commissione, e del Commissario al lavoro Spidla, OL è stata invitata a partecipare all' "**High Level Meeting**" sulla Responsabilità Sociale di Impresa, svoltosi a Bruxelles il 4 marzo 2008, ed a tutte le iniziative ad essa collegate.

Il Meeting è stato riservato a poche decine di imprese, di dimensione continentale, unite dall'impegno comune in materia di CSR e dalla partecipazione alle iniziative di CSR Europe.

La finalità di un Laboratorio è quella di costruire un **progetto** partecipato e condiviso da tutti gli Stakeholder coinvolti, e di proporlo alle sedi istituzionali ed economiche come modello di "buona prassi" etica ed imprenditoriale.

Un Laboratorio è quindi una "think tank", su base volontaria, impegnata ad elaborare soluzioni e non semplici analisi.

In questa iniziativa, Obiettivo Lavoro si è avvalsa del contributo di **Impronta Etica**, con sede a Bologna, organizzazione costituita dalle forze dell'economia cooperativa come centro di stimolo e promozione di conoscenza e buone prassi in materia di CSR.

Il Laboratorio si è sviluppato attraverso una serie di incontri con gli Stakeholder, secon-





do un calendario esteso a tutta l'estate 2008, sui temi che seguono.

- Definizione del contesto: l'importanza di reclutare all'Estero figure professionali non disponibili nei Paesi della "Vecchia Europa";
- le modalità di selezione nei Paesi d'origine (collaborazione in loco con Imprese Clienti; formazione; relazioni con partners istituzionali);
- la formazione nel Paese di arrivo (training on - the - job; formazione permanente);
- l'accoglienza e l'inserimento al lavoro (alloggiamento; assistenza quotidiana);
- la trasferibilità delle buone pratiche sviluppate da Obiettivo Lavoro.

Nel corso del 2008, a Bruxelles si sono tenuti alcuni incontri riservati ai promotori dei Laboratori:

- 12 - 13 febbraio, Bruxelles: Preparatory Meeting di CSR Europe;
- 4 marzo, Bruxelles: High Level Meeting di CSR Europe;
- 11 - 12 giugno, Bruxelles: Employment Week.

Inoltre, il 25 e 26 settembre l'Italia ha ospitato, a Bologna, l'incontro annuale degli NPO (National Partner Organization): il convegno è stato patrocinato ed organizzato da Impronta Etica ed Obiettivo Lavoro.



## 2) I progetti per l'inserimento di Lavoratori provenienti dall'Estero

Così come nel 2007, anche nel 2008 Obiettivo Lavoro ha collaborato all'impostazione e realizzazione di progetti di avviamento al lavoro dedicati a Persone provenienti dall'Estero, e titolari di professionalità difficilmente reperibili nel nostro Paese.

Questi progetti sono nati in partnership con il Ministero del Lavoro ed alcune Agenzie Regionali del Lavoro, che li hanno promossi e sostenuti lungo tutto l'arco delle attività.

Il contesto di legge nel quale si sviluppa questa somma di attività è quello previsto dall'art. 23 del D.lgs. 286/98, riguardante appunto la selezione e formazione professionale all'Estero di personale specializzato da inserire nel mercato del lavoro italiano.

In ciascuno dei progetti che seguono, Obiettivo Lavoro si è occupato direttamente dei processi di selezione e formazione, individuando le Imprese di inserimento dei Lavoratori stessi.

- **Progetto "Macellai Ucraini" 2007-2008 - Agenzia Regionale del Lavoro della Regione Emilia - Romagna**

Il progetto ha visto la partecipazione di 70 Lavoratori Ucraini nel settore della Grande Distribuzione Organizzata, attraverso la partecipazione ad un bando della Regione Emilia - Romagna; nel 2008 sono entrati 15 Lavoratori mentre sono ancora disponibili ed in attesa altri 30 Lavoratori che non siamo riusciti a far entrare a causa della mancanza di quote di ingresso.

- **Progetto “Gruisti Ucraina” 2007 - 2008 - Agenzia Regionale del Lavoro della Regione Veneto**

Il progetto ha visto la partecipazione di 10 Lavoratori Ucraini (specializzati nell'uso e guida delle gru) nel settore dell'Edilizia, attraverso la partecipazione ad un bando della Regione Veneto. Nel 2008 a causa del blocco delle quote di ingresso questi Lavoratori non sono potuti arrivare .

- **Progetto “Tecnici Radiologi Peruviani” 2007 - 2008 - Agenzia Regionale del Lavoro della Regione Veneto**

Obiettivo Lavoro ha seguito un progetto speciale finalizzato all'assunzione nel settore della Sanità di 10 Lavoratori Peruviani, titolari della qualifica di “Tecnici di radiologia medica”, attraverso la partecipazione ad un bando della Regione Veneto. Al termine del progetto hanno fatto il loro ingresso in Italia 2 Tecnici Radiologi, mentre a causa dell'allungamento delle procedure per il riconoscimento del titolo abbiamo avuto delle defezioni da parte dei rimanenti candidati .



- **Progetto “Conciatori specializzati Brasiliani” 2007 - 2008 - Agenzia Regionale del Lavoro della Regione Veneto**

Progetto attuato per la ricerca, selezione, formazione ed avviamento al lavoro di 20 operai specializzati quali Conciatori, attraverso un bando della Regione Veneto. Al termine del progetto a causa della mancata emissione di quote di ingresso nessun Lavoratore specializzato è entrato nel nostro Paese .

- **Progetto “Metalmeccanici specializzati Bosniaci” 2007 - 2008 - Agenzia Regionale del Lavoro della Regione Friuli Venezia Giulia**

I 32 operai metalmeccanici Bosniaci ai quali è dedicato il progetto sono specialisti nell'utilizzo di macchine CNC. Tutti hanno trovato occupazione nelle Imprese del FVG attraverso l'attività di Obiettivo Lavoro nel contesto di un bando della Regione Friuli Venezia Giulia, trasformati con formazione professionale specifica in saldatori e carpentieri, adattando così la loro professionalità rispetto alla domanda corrente del mercato.

- **Progetto “Edili specializzati Repubblica Moldova” 2007 - 2008 - Agenzia Regionale del Lavoro della Regione Veneto**

Il progetto ha visto la partecipazione di 20 operai edili specializzati, originari della Re-

pubblica Moldova, che sono stati selezionati e formati per questo progetto nell'ambito di un bando della Regione Veneto. Alla fine del percorso hanno fatto il loro ingresso in Italia 7 Lavoratori edili specializzati mentre gli altri candidati si sono resi indisponibili.

- **Progetto “Metalmeccanici specializzati Ucraini” 2008 - Agenzia Regionale del Lavoro della Regione Veneto**

Il progetto per 9 operai metalmeccanici specializzati Ucraini ai quali è stato destinato il progetto sono specialisti nell'utilizzo di macchine CNC: hanno trovato occupazione nelle Imprese del Nord - Est attraverso l'attività di Obiettivo Lavoro nel contesto di un bando della Regione Veneto .

- **Progetto “Metalmeccanici specializzati provenienti dal Perù” 2008 - Agenzia Regionale del Lavoro della Regione Veneto**

I 20 operai metalmeccanici specializzati peruviani ai quali è stato destinato il progetto sono stati selezionati e formati appositamente nell'ambito di un bando della Regione Veneto. Alla fine del percorso nessuno dei Lavoratori ha fatto ingresso in Italia per mancanza di quote.



### 3) I progetti di assistenza tecnica - ComProf in Romania

Con l'avvio della programmazione comunitaria sul Fondo Sociale Europeo in Romania, a maggio 2008 Obiettivo Lavoro ha partecipato insieme ad IFOA ed a OL Romania alla progettazione di un intervento complesso a favore della Agenzia Nazionale del Lavoro di questo Paese.

Il progetto ha lo scopo di innovare i Servizi per l'impiego, nella direzione della personalizzazione dell'intervento e del raccordo tra Servizi pubblici e privati.

La presenza di competenze specialistiche, nell'analisi dei processi e servizi così come nella analisi delle competenze e definizione dei fabbisogni formativi, unitamente alla presenza sul territorio romeno con sedi operative, ha costituito gli elementi per l'approvazione del progetto.

#### ➔ Le attività

- Benchmarking a livello europeo delle “best practice” dei Servizi individuali per l'impiego;
- mappatura ed aggiornamento dei profili professionali dei Servizi per l'Impiego in accordo con i modelli organizzativi e i livelli di servizio definiti;

- implementazione e test dei programmi di riqualificazione in almeno 5 agenzie territoriali;
- avvio e test dei nuovi Servizi individuali per migliorare l'occupabilità delle persone senza lavoro, attraverso servizi personalizzati rivolti a gruppi vulnerabili (Rom, disabili, disoccupati di lunga durata, disoccupati privi di competenze, donne in rientro nel mercato del lavoro).

## ➔ I risultati

Con il progetto verranno realizzati:

- 10 casi internazionali di studio;
- 6 incontri di presentazione dei casi di studio con 30 partecipanti in media;
- 3 visite di studio (1 in Italia), con 30 persone per ciascuna visita;
- 8 seminari regionali con 50 partecipanti in media;
- 10 documenti di standard di Servizio per l'impiego; linee guida per la gestione dei 10 Servizi;
- test dei 10 Servizi in 5 agenzie coinvolgendo 100 partecipanti; elaborazione del modello di cooperazione;
- 15 profili professionali - chiave identificati;
- attività e competenze stabilite per ciascun profilo: 300 partecipanti valutati, 20 formatori formati, 20 corsi di formazione realizzati; 60 manager, 240 operatori.



Il progetto è stato avviato a fine 2008 e può rappresentare un esempio di collaborazione tra servizi pubblici per l'impiego e servizi privati per il lavoro, per migliorare la qualità dei servizi rivolti agli utenti più deboli.

## 4) Integrazione ed avvio all'occupazione con la Regione Emilia - Romagna

Una efficace integrazione sociale si realizza in modo duraturo nel tempo soltanto coinvolgendo nel processo anche i Paesi di provenienza dei Lavoratori, e non semplicemente occupandosi delle Persone immigrate una volta sul territorio italiano.

Su questa premessa, in partnership con la Regione Emilia - Romagna, Obiettivo Lavoro ha impostato un progetto che mette in relazione accoglienza, occupazione, integrazione e riproducibilità delle buone prassi, partendo dalla considerazione che sia possibile generare valore sociale ed economico considerando la Persona nella sua interezza, e non semplicemente nella sua potenzialità di Lavoratore.

Al termine dell'intervento gli output sono stati i seguenti:

- 1) è stato realizzato un vademecum di buone prassi quale guida di metodo, per una agevole replicabilità del modello;
- 2) 200 cittadini stranieri hanno partecipato ad un percorso comprendente analisi delle competenze, gap di professionalità da colmare, miglioramento delle conoscenze linguistiche, opportunità di stabilizzazione lavorativa;
- 3) 50 imprese sono state coinvolte, insieme alle associazioni dei residenti di origine straniera, per verificare gli standard di integrazione e le necessità di miglioramento;
- 4) è stato firmato un accordo con il governo della Romania per favorire il reclutamento, la selezione, la formazione e l'accompagnamento al lavoro di cittadini rumeni verso imprese della regione Emilia - Romagna, favorendo i percorsi formativi realizzati nel Paese d'origine.

## 5) Sussidiarietà Pubblico - Privato: consulenza e supporto ai Centri per l'Impiego



Nell'evoluzione della legislazione sul lavoro, il ruolo del Settore Pubblico quale promotore dell'incontro domanda - offerta è stato delegato ai Centri per l'Impiego, evoluzione dei precedenti Uffici di collocamento.

Le Agenzie per il lavoro, espressione del Settore Privato, hanno maturato nei loro confronti un rapporto duplice: da un lato quello di fruitore di servizio (raccolta di candidature), dall'altro quello di "collocatore" efficace e tempestivo dei Lavoratori presso le Imprese.

Il trasferimento di metodi e conoscenze dal Privato al Pubblico, nella distinzione dei ruoli, può rendere più efficiente il percorso verso l'occupazione, la formazione, l'orientamento, la raccolta dei bisogni delle Imprese, la valorizzazione dei talenti dei Lavoratori.

Con questo spirito, la Provincia di Bologna ha finanziato un progetto 2008 - 2010 che ha come obiettivi:

- 1) valutare come si svolge il processo di servizio nei CPI;
- 2) far conoscere i parametri di efficacia e di qualità sociale di una Agenzia quale Obiettivo Lavoro;
- 3) migliorare la capacità di risposta dei CPI alla domanda delle Imprese ed alle potenzialità dei Lavoratori.

Si tratta di una impostazione di lavoro non comune, che parte dalla necessità di scambiare esperienze e prassi correnti di valore, verso un nuovo ruolo del Pubblico decisamente più orientato al mercato, alle sue dinamiche, ai suoi tempi di reazione e risposta.

Nei 24 mesi di attività comuni previste, si lavorerà per realizzare un passaggio stabile di competenze e mentalità in favore dei CPI, che abbiamo come parametro di misurazione l'efficienza ed efficacia di risposta alla domanda, in termini sia temporali sia qualitativi.





# AZIONISTI

## 1) Gli andamenti generali di mercato

A fine 2007 erano 62.000 le Agenzie per il Lavoro attive sul mercato a livello globale, articolate su 150.000 Filiali, supportate da 750.000 Dipendenti, che collocavano 9 milioni di Lavoratori FTE ogni giorno.

Un mercato che valeva 234 miliardi di \$, in aumento del 3% rispetto al 2006.

L'Italia operava a fine 2007 con 80 Agenzie autorizzate, 2.500 filiali e 11.000 dipendenti somministrando 160.000 Lavoratori alle Imprese Clienti.

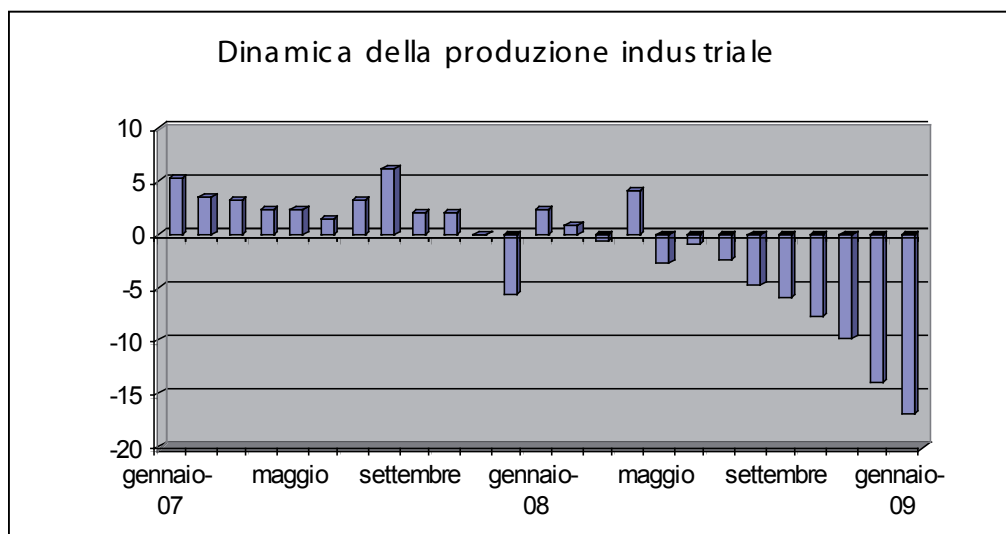
Questo quadro settoriale sarà ridefinito profondamente dalla crisi in atto.

Dopo anni di crescita su livelli di due cifre, il mercato della Somministrazione in Italia, decollato solo 10 anni fa, ha subito una brusca battuta d'arresto portandosi a valori prossimi allo zero e poi negativi, livelli dai quali non è dato sapere quando potrà ridecollare.



Proprio questo mercato in realtà potrà segnalare la possibile ripresa del PIL, data la forte relazione anticipatoria che ha con la dinamica del reddito prodotto.

Infatti la produzione industriale ha iniziato da maggio dello scorso anno a decrescere in modo progressivo e strutturale.



Fonte: Istat



Un confronto dell'andamento della produzione industriale nel periodo delle tre crisi recessive post-belliche (1975; 1993; 2008 - 2009) mostra come, nella fase attuale, la caduta produttiva risulti più consistente, di più lunga durata e di più elevata diffusione tra comparti: a maggio 2008 l'85% dei comparti era in recessione; a settembre 2008 il 100%.

Sul mercato del lavoro, nel 2008 si è avuta una sostanziale interruzione della crescita dell'occupazione e un aumento della disoccupazione, fatto che rompe una ininterrotta diminuzione che proseguiva dal 1999.

Il numero dei disoccupati è tornato dunque a crescere.

Il mercato della Somministrazione ha sperimentato nel 2008 un calo progressivo e strutturale dell'occupazione, che proseguirà quanto meno anche nel 2009.

Questo fenomeno si rifletterà in modo esteso, profondo e strutturale sulla capacità di tenuta economica e finanziaria delle Agenzie per il Lavoro, e sulla stessa occupazione settoriale.

## 2) Gli andamenti di Obiettivo Lavoro: la struttura di ricavi e costi



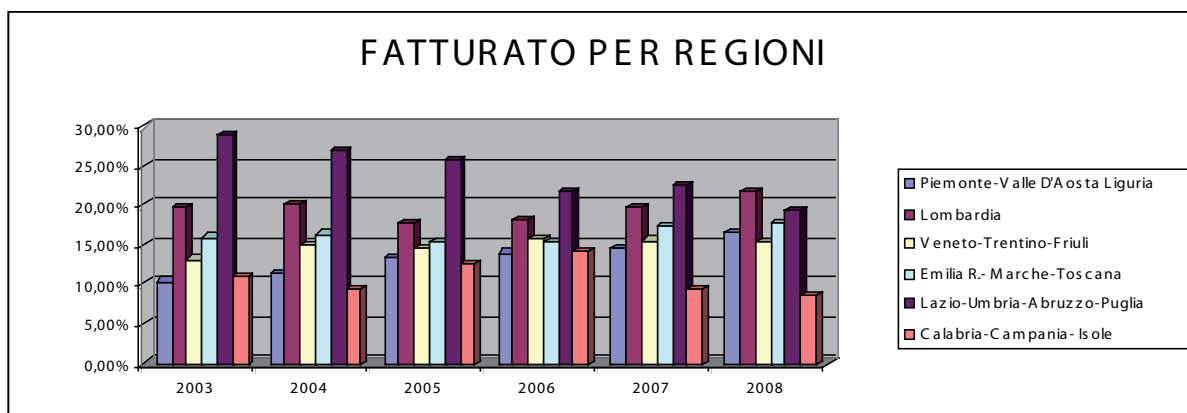
Alla luce delle considerazioni fatte i risultati ottenuti da Obiettivo Lavoro nel 2008 assumono un maggior valore, soprattutto se vengono inquadrati non solo nel contesto esogeno ma nel quadro della profonda riorganizzazione nelle strategie e negli assetti commerciali, organizzativi e gestionali che hanno segnato profondamente la Società.

I ricavi sfiorano i 490 milioni di € con un calo di 8,6 milioni, riduzione originata sia dall'impatto delle crisi sulla nostra attività sia da una maggiore attenzione alla redditività commerciale ed operativa che ha privilegiato un'allocatione della nostra azione verso impieghi a più elevato valore aggiunto.

La marginalità commerciale è apprezzata sia da un'offerta di servizi sempre più di qualità in ottica "problem solving package" sia da una maggiore fidelizzazione dei Lavoratori.

	2008	2007	VARIAZIONE
<b>RICAVI CARATTERISTICI</b>	475.766.990	483.720.343	- 7.953.353
<b>ALTRI RICAVI</b>	14.230.669	14.899.503	- 668.834
<b>TOTALE</b>	489.997.659	498.619.846	- 8.622.187

La distribuzione dei ricavi a livello territoriale conferma la crescita della presenza di Obiettivo Lavoro nelle parti economicamente più dinamiche del Paese.



Dal lato dei costi della produzione, si è realizzata una riduzione di oltre 6,4 milioni di Euro.

<b>COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>31/12/08</b>	<b>31/12/07</b>	<b>variazione</b>
Per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	927.791	764.057	163.735
Per servizi	35.299.372	34.313.869	985.503
Per il godimento beni di terzi	8.384.324	7.737.037	647.286
Per il personale	431.321.875	439.533.890	-8.212.015
<b>Totale</b>	<b>475.933.362,89</b>	<b>482.348.853,12</b>	<b>-6.415.490</b>



### 3) Gli andamenti di Obiettivo Lavoro: la gestione creditizia e finanziaria

Il ciclo di sviluppo del capitale circolante nel 2008, in particolare i crediti verso i Clienti che rappresentano la maggioranza dell'attivo circolante lordo, è stato gestito con l'ottica del ciclo finanziario e quindi di ridurre i tempi medi di incasso, riallocare posizioni creditizie su Clienti meritevoli e rispettosi delle scadenze contrattuali e riassumere/cedere rischi di liquidità attraverso operazioni di cessione/riacquisizione di crediti alla luce della convenienza finanziaria relativa.

Infatti, durante l'esercizio sono state perfezionate delle operazioni di cessione di crediti pro-soluto che hanno riguardato crediti verso Pubbliche Amministrazioni ma anche operazioni di riacquisto di crediti ceduti ad una società di factor, effettuata negli anni precedenti, per un ammontare totale di 24.998.173.

	31/12/2008	31/12/2007	Variazione
Crediti verso Clienti	112.061.553	108.591.536	3.470.017
Portafoglio effetti	26.169.816	20.281.660	5.888.156
Crediti verso Clienti per fatture da emettere	22.496.549	38.540.854	(16.044.395)
<b>Totale</b>	<b>160.727.828</b>	<b>167.414.050</b>	<b>(6.686.222)</b>
Fondo svalutazione crediti	(2.402.902)	(1.800.000)	602.902
Fondo svalutazione interessi di mora	(1.194.294)	(996.766)	197.528
	<b>157.130.632</b>	<b>164.617.284</b>	<b>(7.486.652)</b>

A fine anno tali crediti, dietro un'azione mirata di recupero, sono diminuiti a 14.286.028,16 con una riduzione di questo portafoglio pari al 60%.

Il riacquisto, grazie alla ritrovata titolarità del credito da parte dell'Azienda, ha permesso inoltre di emettere e incassare interessi di mora a recupero dei costi finanziari degli anni passati.

La struttura finanziaria dell'Azienda ha beneficiato sia del versamento della quota di aumento di capitale per 4.000.000 € sia di una politica di ottimizzazione del circolante.



DEBITI	31/12/08	31/12/07	variazione
Debiti verso banche			
- Entro 12 mesi	28.974.905	29.446.308	- 471.404
- Oltre 12 mesi	34.268.762	36.349.283	- 2.080.521
<b>Totale</b>	<b>63.243.667</b>	<b>65.795.591</b>	<b>- 2.551.924</b>

Rimane in buon equilibrio la struttura per durata residua mentre migliora, riducendosi, la dimensione della posizione finanziaria rispetto al 2007.

DEBITI	31/12/08	31/12/07
Debiti verso banche		
- Entro 12 mesi	45,81%	44,75%
- Oltre 12 mesi	54,19%	55,25%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

#### 4) Gli andamenti di Obiettivo Lavoro: gli indicatori gestionali

Analisi finanziaria	Indici	31/12/08	31/12/07
Solidità	Capitale proprio Immobilizzazioni	7	10
	Passività consolidate Immobilizzazioni	9,30	14,74
Liquidità			
Indice liquidità corrente	Attivo circolante Debiti a breve	1,74	1,64
Indice liquidità immediata	Crediti + disponibilità liquide Debiti a breve	1,73	1,63
Autonomia finanziaria	Capitale di terzi Totale impieghi	80,49%	84,09%
Analisi economica	Indici	31/12/08	31/12/07
ROE	Utile esercizio Capitale proprio	6,07%	8,57%
ROI	Risultato operativo Totale impieghi	4,65%	5,66%
Ros	Risultato operativo Ricavi di vendita	1,72%	2,16%
Leverage	Totale impieghi Capitale proprio	5,44	6,03
Indice rotazione impieghi	Ricavi di vendita Totale impieghi	2,71	2,62
EBITDA		2,56%	3,09%



Tutti gli indicatori evidenziano sia a livello patrimoniale, finanziario e di investimento la solidità e il valore dell'Azienda sia a livello reddituale dove tutti gli indicatori evidenziano la capacità di Obiettivo Lavoro di produrre redditività operativa e verso gli Azionisti.



# APPENDICE 1



# CARTA DEI VALORI

## Premessa

**Ciò in cui crediamo aggiunge valore a ciò che facciamo, e lo rende esclusivo.**

“Fare insieme” è lo stile di lavoro e di relazione proprio di OL: insieme alle Persone, insieme alle Imprese, insieme alla Comunità.

Ci impegniamo a contribuire ad un nuovo clima di solidarietà e giustizia sociale, dove ciascuno possa essere riconosciuto per quanto di più Personale e profondo vive e desidera.

**L’ascolto, la collaborazione, la valorizzazione, l’equità, la trasparenza e la coerenza** consentono ed accrescono il libero accesso di ciascuno alla piena espressione e realizzazione di sé.



In ogni incontro, attività operativa, processo gestionale ci proponiamo di offrire quella cura e quella attenzione che vorremmo a nostra volta ricevere, se ci trovassimo nella situazione dei nostri interlocutori.

Questa offerta di empatia e reciprocità è l’unico modo che riconosciamo come legittimo per realizzare la nostra Missione di Impresa.

I nostri Valori si collocano in pieno rispetto e sintonia con i documenti costitutivi di grandi Organizzazioni internazionali di rappresentanza politica e sociale:

- la Dichiarazione Universale dei Diritti Umani dell’ONU;
- le Convenzioni e le Raccomandazioni Internazionali del Lavoro emanate dall’ILO (International Labour Organization);
- la Carta della Terra redatta dall’Earth Council;
- principi enunciati nel Global Compact proposto dall’ONU.

## Ascolto

**Sappiamo offrire soluzioni di qualità perchè sappiamo ascoltare.**

### **Persone: i candidati e gli occupati**

Chi già lavora, chi cerca lavoro, chi proviene da una esperienza difficile da recuperare riceve da OL tutta l'attenzione alla sua storia ed esperienza Personale. Nei colloqui di selezione, nelle proposte di impiego, nella ricollocazione al lavoro, costruiamo la nostra proposta attorno a ciò che la Persona ci esprime, evitando di ricorrere a soluzioni generiche e standardizzate.

### **Persone: i dipendenti diretti**

OL è una comunità aperta e coesa attorno alla propria identità. Garantiamo modalità di selezione e di crescita che tengano al centro l'esperienza e le aspettative di ciascuno, come base di un nuovo percorso comune, senza barriere o criteri preferenziali all'ingresso. La storia personale e professionale dei nostri dipendenti è la base del nostro stare ed operare insieme.



### **Imprese**

Chi cerca nuovi Lavoratori per continuare o sviluppare la propria attività conosce meglio di chiunque la propria realtà produttiva, e trova in OL tutto lo spazio per esprimere le proprie esigenze senza interferenze o tentativi di influenza. Soddisfare le esigenze specifiche di ogni singolo imprenditore, senza alcuna generalizzazione, è la via migliore per dare spazio a nuove opportunità economiche.

### **Comunità**

Le Organizzazioni sindacali, le Associazioni, le Comunità locali, gli Enti Pubblici e le Istituzioni trovano in OL accoglienza ed attenzione alle loro istanze, alle loro attività, ai bisogni ed ai progetti, nei confronti dei quali ci proponiamo in modo responsabile e costruttivo a misura degli interessi collettivi che essi rappresentano.

## Collaborazione

**Sappiamo offrire soluzioni efficaci perché sappiamo collaborare**

### **Persone: i candidati e gli occupati**



Capacità, competenze, potenzialità ed aspirazioni di ciascuno vengono individuate e messe a fuoco ragionando insieme attorno ad esse, mettendo la nostra esperienza professionale al servizio degli obiettivi personali in modo competente e costruttivo.

### **Persone: i dipendenti diretti**

Si cresce insieme, Impresa e collaboratori, lavorando insieme a partire dalla conoscenza e dalla condivisione degli obiettivi. Le procedure organizzative sono indispensabili ma non sufficienti per questo: la qualità umana dei rapporti offre e richiede serenità, rispetto reciproco e spirito costruttivo.

### **Imprese**

OL si propone come partner e consulente per gli operatori economici, non come semplice fornitore di servizi. Questo significa costruire insieme la miglior soluzione ad un bisogno organizzativo, consigliando strade e soluzioni sicure sulla base del nostro bagaglio di conoscenze.

### **Comunità**

Siamo coscienti di quanto il lavoro sia elemento essenziale per la dignità delle Persone ed il benessere delle comunità. Per questo costruiamo insieme alle rappresentanze sociali quelle proposte di intervento e di miglioramento che possano essere vissute come proprie da tutti, e da ciascuno apprezzate nella propria quotidianità.



## **Valorizzazione**

### **Sappiamo offrire nuove opportunità perché sappiamo valorizzare**

#### **Persone: i candidati e gli occupati**

Le esperienze di ciascuno vengono collocate in evidenza, le potenzialità ancora inespresse vengono individuate e promosse verso una progressiva realizzazione. La formazione professionale è lo strumento principe per portare ciascuno verso nuovi percorsi di lavoro e di crescita, esaltando le qualità e gestendo le aree critiche.

#### **Persone: i dipendenti diretti**

Il valore dell'Impresa nasce dalla somma del valore dei propri collaboratori. Il miglioramento continuo dei nostri servizi richiede che ognuno possa segnalare i problemi e proporre soluzioni ed innovazioni, dando voce e spazio alla propria capacità, creatività, responsabilità e spirito di iniziativa.

## **Imprese**

La motivazione e soddisfazione del Lavoratore crea valore durevole per le attività economiche, consente a chi assume nuove Persone di poter contare su nuove risorse e nuove prospettive di solidità e sviluppo: valore aggiunto per il capitale investito, destinato a produrre qualità e a durare nel tempo.

## **Comunità**

A quanti esprimono le criticità del presente e le aspettative per il futuro, OL offre il proprio contributo per individuare nuove strade, opportunità collettive, risposte efficaci ai bisogni di crescita e di tutela, individuandole nel tessuto locale e contribuendo ad una più efficace inclusione e sicurezza sociale.

# **Equità**

**Sappiamo offrire rispetto ed equilibrio perché sappiamo garantire equità**



**Persone: i candidati e gli occupati**

Il nostro impegno contro i pregiudizi e le discriminazioni di ogni tipo assicurano a ciascun Lavoratore pienezza di diritti, dignità ed opportunità. Siamo attenti alle condizioni particolari ed alle difficoltà dei Lavoratori migranti, delle fasce sociali svantaggiate, ed operiamo per rendere effettivo il diritto costituzionale al lavoro ed alla piena cittadinanza.

**Persone: i dipendenti diretti**

Attribuiamo a ciascuno i propri meriti, così come le proprie responsabilità, in un quadro di equilibrio complessivo nel giudizio da parte dei superiori diretti e della Società. Apprezzare i risultati, valutare le aspettative, dar corso a percorsi professionali e di formazione significa conoscere adeguatamente ciascun collaboratore, considerarlo parte della comunità, garantirgli pari opportunità evitando sottovalutazioni della sua identità.

## **Imprese**

Le condizioni economiche dei rapporti con Clienti e Fornitori sono fondate sulla reciprocità di interesse e benefici, all'interno di un processo di mercato che assicura lealtà, riservatezza ed autonomia alle parti, senza fattori di condizionamento che possano distorcere la piena libertà di Impresa.

## Comunità

Gli interessi che riteniamo prevalenti e prioritari sono quelli dei soggetti più deboli, verso i quali ci indirizziamo con l'intento di partecipare al ripristino della pienezza di diritti, lavorando al recupero delle situazioni di svantaggio createsi nel tempo ed in particolari congiunture economiche e sociali.

## Trasparenza

**Sappiamo offrire fiducia e credibilità perché sappiamo assicurare trasparenza**

### **Persone: i candidati e gli occupati**

Nella gestione dei Lavoratori, nei percorsi di crescita e di carriera, nelle valutazioni e nel riconoscimento economico, tutti i dati ed i criteri sono verificabili. Siamo impegnati a garantire corretta e tempestiva informazione sui temi di interesse generale, affidando a questa apertura di conoscenza una parte di rilievo della nostra identità.

### **Persone: i dipendenti diretti**

La chiarezza nei criteri di valutazione e di gestione organizzativa è, insieme, un dovere ed un valore chiave per fare di un gruppo una comunità. Informazione, coinvolgimento, occasioni anche informali di incontro affiancano e sostengono la correttezza e puntualità degli adempimenti contrattuali, indispensabili ma non sufficienti per quel valore sociale che OL è chiamato a garantire.



### **Imprese**

Nella gestione del Personale delle Imprese Clienti, nei rapporti coi Fornitori di beni e servizi, nei flussi finanziari con gli istituti bancari facciamo valere la sicurezza del nostro buon operare, collaborando alla reciprocità e completezza dell'informazione con l'obiettivo di ulteriore efficienza e fluidità dei processi di gestione.

## Comunità

Aspiriamo ad un sistema di rapporti distesi, aperti e proficui, senza alcuna manifestazione di privilegio verso Enti, Associazioni, Comunità. Il dialogo al quale crediamo è quello effettivamente libero da aree grigie, presunzione di cointeressenze o favoritismi, dove ciascuno si manifesta per ciò che realmente intende e rappresenta.

## Coerenza

### **Sappiamo mantenere le promesse, perché sappiamo la forza della coerenza**

#### **Persone: i candidati e gli occupati**

I valori etici dei Soci che hanno dato vita ad OL sono centrati sulla sensibilità sociale, sulla solidarietà, sulla pienezza di diritti della Persona. Operiamo quindi per far sì che ogni giorno la nostra Società faccia sentire ciascuno a casa propria, considerato nella sua identità e nei suoi bisogni, così come sanno fare meglio di ogni altro le forze dell'economia sociale.

#### **Persone: i dipendenti diretti**

Crescere insieme, in modo disteso, sicuro e responsabile: questo è il patto che OL offre ai propri collaboratori attraverso le proprie strategie, politiche e procedure. Siamo impegnati a considerare il nostro capitale umano come l'essenza stessa dell'Impresa, e per questo intendiamo il contratto ed il rapporto di lavoro come una promessa di reciproca fedeltà e lealtà.



#### **Imprese**

Le capacità ed i risultati imprenditoriali dei nostri Soci richiedono ad OL di farsi testimone credibile ed efficace dei principi sui quali essi hanno fondato la loro storia ed il loro successo. Al mondo dell'economia assicuriamo quindi una filiera di servizio che mantenga in pieno, in ogni sua parte e senza incertezze, le nostre promesse imprenditoriali ed etiche.

#### **Comunità**

La diversità del modo di essere e fare Impresa proposto da OL si misura ogni giorno con il giudizio delle comunità, ed allo stesso tempo con la valutazione dei propri Soci. Siamo quindi impegnati a seguire un percorso costantemente fedele alle premesse di chi ci ha costituito: le forze dell'economia sociale, una garanzia di grande significato per il senso di responsabilità sociale che ci anima ogni giorno.

# CODICE ETICO

## Premessa

Il Codice Etico esplicita lo stile di relazione e le modalità operative di Obiettivo Lavoro, e definisce le linee del patto che deve regolare i comportamenti quotidiani tra la Società e i suoi interlocutori (stakeholder).

Esso pone a proprio fondamento il rispetto delle leggi e dei contratti, e assume la Missione e la Carta dei Valori di OL quale bussola e garanzia del rapporto di collaborazione e fiducia con gli interlocutori.

Il Codice si propone come mezzo per prevenire eventuali comportamenti irresponsabili o illeciti da parte di chi opera in nome e per conto della Società. Il Codice è quindi parte integrante dell'assetto di Governance e dell'organizzazione.



Il Codice Etico presenta e dettaglia la domanda e l'offerta di comportamenti etici che Obiettivo Lavoro rivolge ai propri stakeholder.

- Agli Organi Sociali, ai Dipendenti, ai Consulenti, ai Collaboratori esterni ed ai Fornitori il Codice Etico di OL richiede il pieno rispetto delle norme e delle condizioni contenute, in quanto Destinatari delle sue prescrizioni. Il loro agire in piena coerenza con il Codice garantisce, nei comportamenti operativi, la qualità sociale dell'attività di Obiettivo Lavoro, la piena credibilità della filiera di processo, la continuità della catena del valore volta ad affermare la centralità della persona, in pienezza di diritti, nel mercato del lavoro.
- Ai Clienti, ai Concorrenti, alla Pubblica Amministrazione, alla Comunità, il Codice Etico di OL offre uno stile ed una modalità di lavoro e di rapporto che valorizza il rilievo sociale della loro attività, rispetta la loro autonomia e la loro missione, crea le condizioni per un patto di collaborazione in grado di generare nuovo valore comune.

**Tutti i Destinatari devono rispettare le previsioni del presente Codice ed i principi che ne sono a fondamento.**

L'osservanza delle norme del Codice da parte dei Destinatari è parte essenziale delle loro obbligazioni contrattuali, in base alle disposizioni dell'art. 2104 del Codice Civile e, comunque, nel rispetto delle declaratorie professionali previste dai vigenti Contratti collettivi nazionali di lavoro.

Il Codice Etico prevale su qualunque disposizione, contenuta in regolamenti interni o procedure, che dovesse entrare in conflitto con lo stesso.

In nessun caso la convinzione di perseguire gli interessi e gli obiettivi della Società può legittimare il mancato rispetto delle norme del Codice.

## Principi generali

A capo del proprio Codice Etico, Obiettivo Lavoro pone i seguenti principi generali.



- **Promozione della persona:** scopriamo il valore e le capacità di ciascuno, ne permettiamo e sosteniamo la realizzazione e lo sviluppo, contribuendo ad accrescere la dignità individuale attraverso il lavoro.
- **Responsabilità individuale:** sviluppiamo la consapevolezza della funzione professionale e imprenditoriale di tutti i dipendenti, per produrre benefici in favore della Società e degli stakeholders.
- **Consapevolezza:** teniamo costantemente presente che l'oggetto della nostra attività è il lavoro, cioè il fattore che riassume la dignità individuale e sociale della persona.
- **Trasparenza:** impostiamo le relazioni in modo chiaro e comprensibile, nel completo rispetto delle leggi e dei regolamenti vigenti, con particolare attenzione alla normativa sui rapporti di lavoro.
- **Imparzialità:** garantiamo pari opportunità agli interlocutori interni ed esterni, costruendo relazioni fondate sul reciproco rispetto, sulla solidarietà e sul merito.
- **Correttezza negli affari:** adottiamo e promuoviamo una visione etica del mercato fondata sul rispetto delle persone, sulla libera iniziativa, sulla competizione regolata.

## Capitolo I - Disposizioni generali

### → Sezione I - Destinatari del Codice

I Destinatari del presente Codice sono:

- i componenti del Consiglio d'Amministrazione e del Collegio Sindacale di Obiettivo Lavoro;
- i Dirigenti ed i Dipendenti che appartengono alle strutture operative di Obiettivo Lavoro,
- i Collaboratori ed i Consulenti esterni che agiscono in nome e per conto della Società.

Le prescrizioni in esso contenute sono inoltre rivolte - in quanto applicabili - anche ai Terzi con cui la Società intrattiene rapporti di lavoro (Fornitori e prestatori di servizi, Aziende clienti).

### → Sezione II – Diffusione e conoscenza del Codice

Obiettivo Lavoro è impegnata nella massima diffusione del Codice Etico presso tutti i Destinatari ed i Terzi. I Destinatari devono essere correttamente e continuamente informati riguardo agli obblighi che, nell'esercizio delle specifiche funzioni ed attività, devono essere rispettati.



In particolare, Obiettivo Lavoro si impegna a far conoscere il Codice Etico inviandone copia ai Destinatari e richiedendo l'attestazione scritta dell'avvenuto ricevimento.

La notifica sarà eseguita anche nei riguardi di quanti diventeranno in futuro Destinatari del presente Codice, e quindi al momento dell'accettazione della carica, dell'assunzione all'impiego, della stipula del rapporto di consulenza o collaborazione con la Società.

La diffusione del Codice avverrà inoltre attraverso gli strumenti e i mezzi più adeguati, in modo che in ogni sede della Società esso sia visibile e consultabile. Obiettivo Lavoro predispone infine ogni presidio utile alla migliore conoscenza e interpretazione del Codice, al fine di consentire la sua più pronta ed efficace applicazione.

Tutti i Destinatari (componenti del Consiglio d'Amministrazione e del Collegio Sindacale, Dirigenti, Dipendenti, Collaboratori, Consulenti, e per quanto applicabile anche Fornitori e Clienti) devono conoscere le disposizioni previste dal Codice e dalle procedure aziendali interne, nonché tutte le normative di riferimento che regolano la propria specifica funzione o interazione.

A questo scopo, Obiettivo Lavoro istituisce le necessarie iniziative di formazione.

Tutti i Destinatari sono sollecitati a richiedere ogni informazione necessaria alla cor-

retta interpretazione ed applicazione delle norme contenute nel Codice, rivolgendosi ai diretti superiori o ai componenti l'Organismo di Vigilanza.

I Dirigenti ed i Responsabili delle aree funzionali della Società devono esplicitare con il loro operato i contenuti del Codice, curando con particolare attenzione che questi siano percepiti e perseguiti da tutti.

I Dipendenti, i Collaboratori ed i Consulenti devono adeguare la propria condotta ai principi, agli obiettivi ed alle previsioni contenute nel Codice, impegnandosi a segnalare all'Organismo di Vigilanza qualsiasi comportamento o circostanza che se ne discosti.

Obiettivo Lavoro, tramite i propri Dipendenti, assicura la conoscenza delle disposizioni del Codice da parte dei Terzi, informandoli riguardo agli impegni e agli obblighi previsti e richiedendo - se del caso - formale adesione.

### ➔ Sezione III – Aggiornamento e applicazione del Codice

Obiettivo Lavoro si impegna ad aggiornare il presente Codice rispetto alle modifiche legislative e all'evoluzione delle proprie attività.

Tutti i Destinatari del presente Codice, nel rispetto delle normative in esso contenute, possono proporre ogni miglioramento utile alla sua corretta applicazione.

Obiettivo Lavoro si impegna a condurre le necessarie verifiche sull'eventuale violazione del Codice, e inoltre – se accertata la violazione – a segnalare l'esistenza di illeciti e ad adottare le sanzioni relative.

Obiettivo Lavoro assicura la massima riservatezza nella trattazione delle segnalazioni, in modo da garantire coloro che le hanno prodotte.



## Capitolo II - Gli Amministratori e i Dirigenti

### ➔ Sezione I – Doveri verso i Dipendenti

Tramite i suoi Amministratori e Dirigenti, Obiettivo Lavoro si impegna ad offrire ai Dipendenti pari opportunità di manifestare le proprie qualità e potenzialità, e di accedere ai percorsi di crescita.

A questo fine vengono strutturati i migliori presidi nelle fasi di selezione, formazione, affidamento di ruolo, valutazione e sviluppo di carriera.

Le funzioni preposte alla gestione del personale sono impegnate a:

- individuare ed implementare criteri di natura strettamente professionale, basati sul merito e sulla competenza, per qualunque decisione inerente l'attività dei Dipendenti;



- sviluppare un sistema di selezione, assunzione, formazione e gestione dei percorsi professionali dei Dipendenti che sia aderente alle previsioni dell'Accordo Integrativo Aziendale, e comunque tale da impedire qualsiasi discriminazione;
- creare un ambiente di lavoro nel quale le caratteristiche personali non possano costituire il presupposto per discriminazioni o molestie di carattere politico, religioso, razziale, linguistico o di sesso.

### ➔ Sezione II – Comportamento negli affari

Sono proibite pratiche di corruzione, favoritismi illegittimi, comportamenti collusivi, sollecitazioni personali o mediante Terzi, volte ad ottenere vantaggi economici e professionali, per sé o per altri.

Gli Amministratori e i Dirigenti devono evitare di offrire o promettere a Terzi dazioni di somme di denaro o altre utilità, in qualunque forma e modo, anche indiretto, per promuovere o favorire interessi di Obiettivo Lavoro, in qualunque caso e pur se soggetti ad illecite pressioni.

Essi non possono neppure accettare tali dazioni, per sé o per altri, così come la promessa di esse, per promuovere o favorire interessi di Terzi nei rapporti con la Società.

### ➔ Sezione III – Conflitto di interessi

Gli Amministratori e i Dirigenti sono tenuti ad evitare le situazioni in cui si possano manifestare conflitti di interesse e a non avvantaggiarsi personalmente di opportunità di affari di cui sono venuti a conoscenza nel corso dello svolgimento delle proprie funzioni.

A titolo esemplificativo, configura una situazione di conflitto di interessi il fatto di:

- ricoprire una funzione direttiva e avere interessi economici con Fornitori, Clienti o Concorrenti (possesso di azioni, incarichi professionali etc) anche attraverso familiari;
- curare i rapporti con i Fornitori e svolgere attività lavorativa, diretta o attraverso familiari, presso i Fornitori stessi;
- accettare denaro o favori da persone o aziende che intendono entrare in rapporti d'affari con Obiettivo Lavoro.

Nel caso in cui si manifesti anche solo l'apparenza di un conflitto di interessi, l'Amministratore o il Dirigente è tenuto a darne comunicazione al proprio responsabile, il quale informa l'Organismo di Vigilanza che ne valuta caso per caso l'effettiva presenza.

### ➔ Sezione IV – Trasparenza contabile e controlli interni

Obiettivo Lavoro agisce nel pieno rispetto dei principi previsti dalla normativa vigente sui dati contabili delle società, con particolare riguardo alla trasparenza, alla completezza e alla veridicità delle informazioni contenute nei registri contabili.



Gli Amministratori e i Dirigenti sono responsabili del rispetto dei suddetti principi.

Ogni operazione deve essere correttamente annotata e supportata da idonea ed adeguata documentazione (contabile e/o informatica), in modo tale da consentire l'agevole ricostruzione delle attività e delle responsabilità relative.

Gli Amministratori coinvolti nelle attività di formazione del bilancio sono tenuti al rispetto delle norme, anche regolamentari, inerenti la veridicità e la chiarezza dei dati e delle valutazioni.

Sono inoltre tenuti a prestare la massima e pronta collaborazione a tutti gli Organismi di controllo, che chiedano informazioni e documentazione circa l'amministrazione della Società.

### ➔ **Sezione V – Dati sensibili**

Considerato l'oggetto sociale, che comporta la frequente conoscenza di dati personali, familiari ed economici riservati, è prerogativa fondamentale della Società, nelle persone degli Amministratori e dei Dirigenti, predisporre ed attuare i più elevati ed efficienti standard di protezione, evitando qualsiasi uso improprio di tali informazioni.

### ➔ **Sezione VI – Impiego delle informazioni societarie e del patrimonio della Società**



Ogni Amministratore e Dirigente della Società deve evitare la comunicazione a Terzi di qualsiasi informazione riservata su progetti o trattative in corso, sui modelli contrattuali, sulle procedure aziendali e sui software acquisiti.

Le valutazioni ed i prezzi relativi ai Clienti, ai Fornitori ed alle operazioni in corso con essi sono assolutamente riservati, e non possono essere diffusi all'esterno della Società senza una specifica autorizzazione.

Amministratori e Dirigenti devono garantire il corretto utilizzo delle informazioni e del patrimonio sociale da parte dei Dipendenti.

## **Capitolo III - I Dipendenti**

Obiettivo Lavoro si impegna a tutelare l'integrità morale dei Dipendenti, garantendo il diritto a condizioni di lavoro rispettose della dignità e delle potenzialità della persona.

Per questa ragione salvaguarda i lavoratori da atti di violenza psicologica o *mobbing*, e contrasta qualunque atteggiamento o comportamento discriminatorio o lesivo della persona, delle sue convinzioni e delle sue inclinazioni.

## ➔ Sezione I – Molestie sul luogo di lavoro

Obiettivo Lavoro, richiamandosi alla Raccomandazione 92/131 CEE sulla tutela della dignità delle donne e degli uomini sul lavoro, richiede ai Destinatari di favorire la prevenzione e contrastare la messa in atto di molestie sessuali e morali, comprendendo in ciò l'obbligo di sostenere la persona che voglia reagire ad una molestia sessuale o morale, e fornendo ad essa indicazioni e chiarimenti circa le procedure da seguire.

### **Molestia sessuale**

Si definisce molestia sessuale ogni comportamento indesiderato a connotazione sessuale, o qualsiasi altro tipo di discriminazione basata sul sesso, che offenda la dignità delle donne e degli uomini nell'ambiente di lavoro, ivi inclusi atteggiamenti di tipo fisico, verbale o non verbale.

I seguenti comportamenti costituiscono esempi di molestia sessuale:

- richieste implicite o esplicite di prestazioni sessuali offensive o non gradite;
- affissione o esposizione di materiale pornografico nell'ambiente di lavoro, anche sotto forma elettronica;
- adozione di criteri sessisti in qualunque tipo di relazione interpersonale;
- promesse, implicite o esplicite, di agevolazioni e privilegi oppure di avanzamenti di carriera in cambio di prestazioni sessuali;
- minacce o ritorsioni in seguito al rifiuto di prestazioni sessuali;
- contatti fisici indesiderati ed inopportuni;
- apprezzamenti verbali sul corpo, oppure commenti su sessualità od orientamento sessuale, ritenuti offensivi.



### **Molestia morale**

Si definisce molestia morale contro un individuo ogni comportamento ostile, fisicamente o psicologicamente persecutorio, protratto e sistematico, suscettibile di creare un ambiente non rispettoso, umiliante o lesivo dell'integrità psicofisica della persona.

Si configura come molestia morale anche la discriminazione di genere, di appartenenza etnica, di credo religioso, così come quella a carico di una persona con opinioni politiche diverse da quelle dei colleghi o di chi riveste incarichi gerarchicamente superiori.

I seguenti comportamenti costituiscono esempi di molestia morale:

- danni all'immagine ed all'autostima di una persona quali intimidazioni, rimproveri, calunnie, insulti, diffusione di notizie riservate, insinuazioni su problemi psicologici o fisici, svalutazione dei risultati conseguiti, che inducano la persona stessa ad assentarsi dal lavoro, perché resa debole e vulnerabile;
- danni alla professionalità di una persona quali minacce di licenziamento, dimissioni forzate, trasferimenti immotivati, pregiudizio delle prospettive di carriera, ingiustificata rimozione da incarichi già affidati, attribuzione di mansioni improprie, discri-

minazioni salariali, ed ogni altra azione che generi demotivazione o sfiducia nella persona stessa, scoraggiando il proseguimento della sua attività;

- tentativi di emarginazione ed isolamento, quali cambiamento indesiderato delle mansioni o dei colleghi di lavoro con intento persecutorio, limitazioni della facoltà di espressione o eccessi di controllo.

### **Abuso di sostanze alcoliche e stupefacenti**

I Destinatari sono tenuti a prevenire e contrastare elementi pregiudizievoli di una ottimale situazione ambientale nei luoghi di lavoro, quali:

- prestare servizio sotto gli effetti di abuso di sostanze alcoliche, di sostanze stupefacenti o di sostanze di analogo effetto;
- consumare o cedere a qualsiasi titolo sostanze stupefacenti.

### **→ Sezione II – Comportamento negli affari**

I Dipendenti di Obiettivo Lavoro devono evitare ogni situazione e attività da cui possa sorgere un conflitto d'interessi con la Società.

Pertanto è vietato, nello svolgimento della propria mansione, intrattenere rapporti economici personali o tramite familiari in conflitto con gli interessi della Società stessa.

Ogni situazione che possa costituire o determinare un caso simile deve essere comunicata per tempo ai diretti superiori e all'Organo di Vigilanza.

Tutti i Dipendenti devono astenersi dal fare o promettere a Terzi dazioni di somme di denaro o altre utilità in qualunque forma e modo, anche indiretto, per promuovere o favorire interessi di Obiettivo Lavoro.

Tali dazioni o la loro promessa non possono essere accettate neppure per promuovere o favorire interessi di Terzi nei rapporti con la Società.

Qualora si verificassero situazioni di questo genere, i Dipendenti devono informare l'Organismo di Vigilanza e sospendere ogni rapporto con i Terzi interessati, in attesa di specifiche istruzioni.

Fanno eccezione a queste prescrizioni solo gli omaggi di modico valore, (stabilito in 100 Euro) quando siano ascrivibili unicamente ad atti di cortesia nell'ambito di corretti rapporti commerciali e non siano espressamente vietati.

### **→ Sezione III – Conflitto di interessi**

Tutti i Dipendenti sono tenuti ad evitare le situazioni in cui si possano manifestare conflitti di interesse e ad astenersi dall'avvantaggiarsi personalmente o per il tramite di altre persone di opportunità di affari di cui sono venuti a conoscenza nel corso dello svolgimento delle proprie funzioni.

A titolo esemplificativo, configura una situazione di conflitto di interessi il fatto di:



- ricoprire una funzione direttiva e avere interessi economici con Fornitori, Clienti o Concorrenti (possessione di azioni, incarichi professionali etc) anche attraverso familiari;
- curare i rapporti con i Fornitori e svolgere attività lavorativa, diretta o attraverso familiari, presso i Fornitori stessi;
- accettare denaro o favori da persone o aziende che intendono entrare in rapporti d'affari con Obiettivo Lavoro.

Nel caso in cui si manifesti anche solo l'apparenza di un conflitto di interessi, il Dipendente è tenuto a darne comunicazione al proprio responsabile, il quale informa l'Organismo di Vigilanza che ne valuta caso per caso l'effettiva presenza.

#### → Sezione IV – Trasparenza contabile e controlli interni

Ciascun Dipendente deve agire al fine di consentire la chiarezza e la completezza della documentazione contabile.

Qualora si riscontrino violazioni dei suddetti principi, falsificazioni, omissioni o lacunosità della contabilità o dei documenti su cui essa si basa, è tenuto a riferire immediatamente questi fatti al superiore gerarchico e all'Organismo di Vigilanza.

I Dipendenti a qualsiasi titolo coinvolti nelle attività di formazione del bilancio sono tenuti al rispetto delle norme - anche regolamentari - inerenti la veridicità e la chiarezza dei dati e delle valutazioni.

Essi sono tenuti a prestare la massima e pronta collaborazione a tutti gli organismi di controllo, che legittimamente chiedano loro informazioni e documentazione circa l'amministrazione della Società.



#### → Sezione V – Dati sensibili

È vietata ai Dipendenti la diffusione di notizie relative ai dati sensibili appresi in ragione della propria funzione lavorativa, se non previa autorizzazione del superiore gerarchico.

E' compito di ciascuno assicurarsi che la diffusione e la comunicazione di questi dati riservati avvenga nella totale osservanza delle procedure interne aziendali, in presenza di specifiche autorizzazioni dei vertici societari, e in assenza di vincoli assoluti o relativi previsti dalla legge.

#### → Sezione VI – Impiego delle informazioni societarie e del patrimonio della Società

Ogni Dipendente deve evitare la comunicazione a Terzi di informazioni riservate su progetti o trattative in corso, sui modelli contrattuali, sulle procedure aziendali e sui software acquisiti.

Le valutazioni ed i prezzi relativi ai Clienti, ai Fornitori ed alle operazioni in corso con essi sono assolutamente riservati; non potranno essere diffusi all'esterno della Società senza una specifica autorizzazione.

Il patrimonio di Obiettivo Lavoro è costituito da beni mobili ed immobili, attrezzature informatiche, nonché da beni immateriali di assoluto valore, quali la denominazione, il marchio, i rapporti con i Clienti.

La gestione di essi è affidata, necessariamente, alla responsabilità di ogni singolo Dipendente, in considerazione anche della distribuzione organizzativa della Società, diffusa su tutto il territorio nazionale.

Ciascun Dipendente è dunque tenuto, personalmente, ad assicurare l'incolumità sia dei beni avuti in affidamento per lo svolgimento della propria attività aziendale, che del patrimonio complessivo della Società.

E' fondamentale dunque che marchi, denominazioni, simboli ed ogni altro elemento volto all'identificazione di Obiettivo Lavoro e dei suoi servizi vengano impiegati esclusivamente per queste finalità.

In particolare, in caso di riproduzione grafica e/o elettronica, deve sempre sussistere la specifica autorizzazione da parte della Società.

I locali, le attrezzature, gli apparecchi e i sistemi di proprietà o locati possono essere utilizzati solo durante gli orari di lavoro definiti, e soltanto per lo svolgimento dell'attività di competenza, o per finalità di volta in volta concordate con la Direzione aziendale.

È dunque vietato l'utilizzo di sistemi informatici al di fuori dell'uso prettamente necessario, come la navigazione a mezzo Internet per scopi non attinenti alla propria mansione.

È altresì precluso il trasporto all'esterno di software impiegati dalla Società, salvo esplicita autorizzazione.

Nessun Dipendente può accedere alla postazione di lavoro di un altro collega, allo scopo di compiere azioni quali la visione e l'utilizzo di documenti o file elettronici, in mancanza di ragioni legittime e del consenso del titolare o, in sua assenza, del superiore gerarchico.

E' vietato l'utilizzo di registratori, macchine fotografiche e cineprese per scopi non concordati espressamente per iscritto con la Direzione di competenza.

È vietato l'uso dei locali aziendali per scopi differenti da quelli della conduzione degli affari.



## Capitolo IV - I Fornitori e i Clienti

Obiettivo Lavoro, nella conduzione degli affari, non effettua discriminazioni all'interno dei Fornitori ed all'interno dei Clienti, adottando criteri di imparzialità e correttezza nel richiedere e nel proporre la collaborazione fra Imprese.

Il rapporto economico deve essere condotto con autonomia e spirito di cooperazione, avendo come fine la reciproca e legittima convenienza delle parti coinvolte.

Alle imprese che agiscono quali Fornitori e quali Clienti, Obiettivo Lavoro offre la piena applicazione dei principi e dei comportamenti contenuti nel presente Codice, e richiede analogo rispetto dei principi e dei comportamenti stessi.

La qualità etica dell'attività complessiva di Obiettivo Lavoro non può infatti prescindere da una visione comune, condivisa e praticata da tutti gli attori dei processi economici, che sappia mantenere pienezza di diritti e dignità alle Persone che in essi operano.

Lo stile di comportamento dei Dipendenti di Obiettivo Lavoro nei confronti di Fornitori e Clienti è improntato alla disponibilità, al rispetto ed alla cortesia, al mantenimento degli impegni contrattuali, alla semplificazione e certezza delle procedure gestionali e dei flussi di pagamento.

## ➔ Sezione I - Il rapporto con i Fornitori

La selezione e la scelta dei Fornitori sono improntati alla ricerca del massimo vantaggio per OL, garantendo pari opportunità per ciascun Fornitore, ed operando nella massima lealtà, trasparenza, riservatezza e collaborazione reciproca.

Siamo quindi impegnati a non precludere ad alcuno, in possesso dei requisiti per competere, la possibilità di concorrere alla stipula di un contratto, adottando criteri oggettivi e documentabili nella scelta dei candidati.

Il rispetto delle Persone e del Mercato fa sì che Obiettivo Lavoro non ritenga corretto indurre un Fornitore a stipulare un contratto a lui sfavorevole, dietro la promessa di ulteriori forniture a condizioni a lui più vantaggiose.

La coerenza con la propria identità sociale ed etica fa sì che Obiettivo Lavoro richieda ad ogni Fornitore di prendere visione del proprio Codice Etico, e di garantire il rispetto dei principi e dei comportamenti ivi indicati, che consideriamo condizione imprescindibile per stipulare un contratto di acquisto di beni o servizi.



## ➔ Sezione II - Il rapporto con i Clienti

La fornitura di servizio ai Clienti è improntata alla ricerca dell'equilibrio, tanto economico che di temi e metodi, fra i legittimi interessi delle parti, operando nella massima lealtà, trasparenza, riservatezza e collaborazione reciproca.

Siamo impegnati ad offrire il miglior apporto di consulenza e servizio, evitando abusi o distorsioni che si potrebbero determinare in presenza di condizioni di urgenza o bisogno da parte del Cliente.

Il rispetto delle Persone e del Mercato fa sì che Obiettivo Lavoro non ritenga corretto indurre un Cliente a stipulare un contratto a condizioni vessatorie, a fronte di una difficoltà contingente del Cliente stesso.

La coerenza con la propria identità sociale ed etica fa sì che Obiettivo Lavoro richieda ad ogni Cliente di prendere visione del proprio Codice Etico, e di garantire il rispetto dei principi e dei comportamenti ivi indicati, che consideriamo condizione imprescindibile per stipulare un contratto di fornitura dei nostri servizi in suo favore.

## Capitolo V - I Concorrenti e il Mercato

Obiettivo Lavoro svolge la propria attività ispirandosi ai principi dell'integrità morale, della correttezza e della lealtà nei rapporti, della legittimità formale e sostanziale del proprio operato.

Nei rapporti con i Concorrenti e più in generale con il Mercato del lavoro, offre attraverso i propri Amministratori, Dirigenti e Dipendenti l'indispensabile riservatezza in occasione di incontri, trattative, transazioni, partecipazione ad iniziative di business o ad Organismi associativi comuni.

Analoghi valori e comportamenti richiede da parte dei Concorrenti nelle medesime occasioni, intendendo il Mercato come la sede propria di manifestazione del principio economico di libera, regolata e leale concorrenza, ma anche di collaborazione economica in funzione di risultati e benefici di reciproco interesse.



## Capitolo VI - La Pubblica Amministrazione

Ai fini del presente Codice, per Pubblica Amministrazione si deve intendere qualsiasi Ente pubblico, Agenzia amministrativa indipendente, persona fisica o giuridica, anche estera, che agisca in qualità di pubblico ufficiale o in qualità di incaricato di un pubblico servizio.

Per Ente Pubblico si intendono anche quei soggetti giuridici che adempiono ad una funzione pubblicistica posta a presidio della tutela di interessi generali.

Obiettivo Lavoro opera con la Pubblica Amministrazione nella osservanza delle leggi vigenti, sulla base di condotte ispirate ai principi della trasparenza e della correttezza dei rapporti contrattuali e per il tramite di soggetti all'uopo incaricati dalla Società tramite procure, deleghe o ordini di servizio.

Nel caso di partecipazione a gare non deve essere effettuata alcuna richiesta per l'ottenimento di informazioni riservate o comunque non divulgabili.

Nel caso di utilizzo di Consulenti, nei rapporti con la Pubblica Amministrazione, dovrà essere vagliata ogni possibile incompatibilità e, in ogni caso, tale nomina potrà essere disposta esclusivamente da parte degli organi aziendali preposti.

Sono tassativamente vietati pagamenti o compensi, sotto qualsiasi forma, offerti, pro-



messi o fatti direttamente o per il tramite di una persona fisica o giuridica per indurre, facilitare o remunerare il compimento di un atto d'ufficio o contrario ai doveri d'ufficio della Pubblica Amministrazione, anche se relativo ad un contenzioso giudiziale od extragiudiziale, compiuti a vantaggio e/o nell'interesse di Obiettivo Lavoro.

Sono altresì tassativamente vietate le medesime condotte poste in atto da Amministratori, Dipendenti, Collaboratori e/o Consulenti esterni, dirette a favorire o danneggiare una parte in un processo civile, penale o amministrativo, ed arrecare un vantaggio diretto o indiretto alla Società.

Qualora un Amministratore, un Dipendente, un Collaboratore o un Consulente esterno di Obiettivo Lavoro riceva richieste esplicite o implicite di vantaggi, patrimoniali e non patrimoniali, provenienti dalla Pubblica Amministrazione, ovvero da persone fisiche o giuridiche che agiscono alle dipendenze o per conto della stessa Pubblica Amministrazione, deve informare immediatamente il proprio diretto superiore e l'Organismo di Vigilanza perché procedano alle necessarie verifiche interrompendo, se necessario, la trattativa in corso.

Tali divieti non si applicano nel caso di omaggi di modico valore o di normali spese di rappresentanza, quando il valore di essi si mantenga entro limiti ragionevoli.

Le disposizioni di cui ai punti precedenti del presente capitolo si applicano anche nei rapporti con persone fisiche o giuridiche che agiscono alle dipendenze o per conto della Pubblica Amministrazione, ed anche nel caso di illecite pressioni.

Inoltre, nel caso di assunzioni di dipendenti pubblici o ex dipendenti pubblici che abbiano avuto rapporti con Obiettivo Lavoro nell'ambito dello svolgimento dell'attività societaria, è necessario valutare la sussistenza di eventuali restrizioni legali o altre ragioni di inopportunità che ostino alla assunzione medesima. E' fatto obbligo, in questi casi, di dare comunicazione preventiva, oltre che alla Direzione del personale, anche all'Amministratore Delegato e all'Organismo di Vigilanza.



## Capitolo VII - La Comunità

Obiettivo Lavoro opera diffusamente sul territorio nazionale, ed entra quotidianamente in relazione con una molteplicità di situazioni, aspettative, bisogni, richieste del tutto peculiari.

Riteniamo fondamentale garantire a ciascuna Associazione od Organizzazione portatrice di interessi la nostra attenzione ed il nostro ascolto, assicurando a tutti una informazione estesa e trasparente, finalizzata ad una collaborazione nell'interesse comune e della collettività.

Il rapporto con le rappresentanze politiche e sindacali, con le associazioni dei citta-

dini, con le organizzazioni del volontariato può prevedere la realizzazione comune di iniziative, così come il finanziamento o la sponsorizzazione delle stesse, laddove se ne ravvisino contenuti e destinazione che siano orientati alla crescita culturale, alla sensibilizzazione sociale, alla promozione dei valori di cooperazione, solidarietà, uguaglianza e pari opportunità.

## Capitolo VIII - Applicazione del Codice Etico

→ L'Organismo di Vigilanza

### Sezione I – Composizione dell'Organismo di Vigilanza

Il rispetto delle norme contenute nel presente Codice Etico è demandato all'Organismo di Vigilanza, a composizione collegiale, istituito dal Consiglio di Amministrazione di Obiettivo Lavoro, nell'ambito del modello di organizzazione e gestione, ai sensi dei Dlgs 231/01 e che viene indicato in apposito documento riportato di seguito, può essere contattato all'indirizzo mail [odv@obiettivolavoro.it](mailto:odv@obiettivolavoro.it) o presso i recapiti indicati in allegato per ogni segnalazione ritenuta rilevante.



L'Organismo di Vigilanza, dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo, è espressamente incaricato di:

- vigilare sul funzionamento e l'osservanza di quanto previsto dal presente Codice Etico;
- vigilare sull'informazione e la formazione di tutti i Dipendenti, Consulenti e/o Collaboratori;
- proporre l'aggiornamento, qualora risulti necessario, del Codice Etico.

Ogni situazione e/o comportamento contrario alle disposizioni del presente Codice, come delle altre normative di riferimento, delle procedure interne aziendali e delle leggi vigenti, deve essere (opportunamente e tempestivamente) comunicato all'Organismo di Vigilanza.

Le segnalazioni così ricevute devono essere rapidamente esaminate e trattate dallo stesso Organismo con la massima riservatezza.

La mancata osservanza del dovere d'informazione in esame potrà essere sanzionata da parte della Società.

Obiettivo Lavoro garantisce tutti coloro che hanno informato gli organi competenti dell'esistenza di violazioni del Codice da eventuali comportamenti di ritorsione in ambito aziendale.

## → Sezione II – Compiti dell’Organismo di Vigilanza

Spetta all’Organismo di Vigilanza il compito di verificare ed accertare eventuali violazioni dei doveri previsti nel presente Codice, direttamente o tramite soggetti delegati, con la collaborazione della Direzione Generale, delle Funzioni di controllo, interne alla Società, nonché all’occorrenza con la collaborazione di tutte le altre Funzioni aziendali e di società, consulenti ed enti esterni.

L’Organismo di Vigilanza trasmette i risultati delle indagini svolte, con le proposte di sanzioni disciplinari, al Presidente del Consiglio di Amministrazione, informando nel contempo pure il Presidente del Collegio Sindacale, anche ai fini di consentire al Collegio di valutare la necessità di soddisfare l’obbligo informativo posto a proprio carico dalla normativa vigente, a favore degli Organi di Vigilanza.

L’organo competente ad irrogare la sanzione è il Consiglio di Amministrazione.

Nel caso in cui uno o più dei soggetti componenti l’organo delegato ad irrogare la sanzione siano coinvolti in una delle attività illecite previste nel presente Codice Etico, il Consiglio di Amministrazione ha la titolarità esclusiva ad irrogare le relative sanzioni e vi procederà in assenza dei soggetti coinvolti, in una apposita seduta consiliare alla quale non saranno invitati i soggetti coinvolti, qualora partecipanti alle riunioni consiliari.

Le procedure di contestazione delle infrazioni al presente Codice e di irrogazione delle sanzioni conseguenti avverranno nel pieno rispetto delle disposizioni di cui all’ art. 7 della legge 20 maggio 1970, n. 300 e di quanto stabilito da accordi e contratti di lavoro, ove applicabili. Sono inoltre fatte salve tutte le procedure previste dall’art. 7 della legge 20 maggio 1970, n. 300 ed eventualmente dagli accordi e contratti di lavoro, ove applicabili, in materia di controdeduzioni e di diritto alla difesa da parte del soggetto a cui è contestata l’infrazione.



## → Sezione III – Sanzioni

L’organo competente, a seconda della gravità dell’attività illecita realizzata dal soggetto risultato coinvolto in una delle attività illecite previste dal presente Codice Etico, prenderà i provvedimenti opportuni, indipendentemente dall’ eventuale esercizio dell’azione penale da parte dell’autorità giudiziaria.

Nell’erogazione delle sanzioni l’organo competente non mancherà di tener conto:

- delle circostanze in cui si sono svolti i comportamenti illeciti;
- della tipologia dell’illecito perpetrato;
- della gravità della condotta tenuta;
- l’eventualità che i comportamenti integrino esclusivamente un tentativo di violazione;
- l’eventuale recidiva del soggetto.

I comportamenti in disprezzo del presente Codice Etico possono costituire relativamente:

- ai Dipendenti, un grave inadempimento rilevante ai fini del licenziamento;
- agli Amministratori, giusta causa per revoca del mandato con effetto immediato;
- ai Consulenti, Collaboratori esterni e, comunque, ai lavoratori parasubordinati, causa della risoluzione anticipata del rapporto.

In tutte queste ipotesi Obiettivo Lavoro avrà diritto ai danni eventualmente patiti a causa della condotta illecita realizzata.

L'individuazione e l'applicazione delle sanzioni dovrà tenere conto dei principi di proporzionalità e di adeguatezza rispetto alla violazione contestata, rispettando, ove applicabile, la disciplina di cui all'art. 7 della legge 20 maggio 1970, n. 300 ed eventualmente prevista dagli accordi e contratti di lavoro.

#### ➔ **Sezione IV – Disposizione finale**

Il presente Codice Etico entrerà in vigore dalla data della delibera con cui il Consiglio di Amministrazione ne ordinerà l'adozione, secondo quanto previsto dal D.lgs. 231/2001.



# APPENDICE 2



# Il reclutamento etico dei Lavoratori provenienti dall'estero - Il laboratorio con CSR Europe

## La mobilità geografica dei Lavoratori: limiti e opportunità

Il mercato del lavoro di molti Paesi della “Vecchia Europa” registra oggi una forte domanda per alcune professionalità che sono sempre più difficili da reperire sui rispettivi mercati nazionali (quali ad esempio falegnami, infermieri, addetti alle pulizie, badanti, operai specializzati). Le conseguenze di questa mancata risposta alla domanda di “professionalità rare” sono significative sia in termini economici che sociali.

Per le imprese, in particolare per quelle di dimensioni piccole e medie (PMI), la difficoltà o impossibilità di reclutare gli addetti necessari a soddisfare le esigenze organizzative aziendali può comportare:

- limitata capacità produttiva;
- limitate possibilità di crescita e di investimento;
- limitazione delle potenzialità produttive e innovative;
- limitati orizzonti di pianificazione delle attività dovuti alle incognite relative all'arrivo e alla preparazione di coloro che migrano;
- ricorso alla delocalizzazione, totale o parziale, delle proprie attività produttive in Paesi esteri con ampia disponibilità di manodopera, spesso a basso costo.

Le conseguenze sono evidenti anche per le singole economie nazionali e per l'intera economia europea, in quanto lo sviluppo economico generale e, di conseguenza, la competitività dell'intero sistema produttivo rischiano di subire forti restrizioni. Alle conseguenze di tipo economico, si aggiungono poi implicazioni di carattere sociale, che includono ad esempio:

- la graduale perdita di mestieri antichi (es. falegname, carpentiere);
- mancanze croniche nella risposta a bisogni essenziali (si pensi alla carenza costante di personale infermieristico);
- appesantimento degli impegni di cura a carico delle famiglie, dovuto alla difficoltà nel reperimento del personale dedicato all'assistenza di persone anziane e/o malate presso il loro domicilio.



In tale contesto, la carenza di alcune professionalità sul mercato del lavoro di molti Paesi dell'Europa occidentale sembra aver trovato una parziale soluzione nei sempre più intensi flussi migratori provenienti da Paesi dell'Europa Orientale o extra europei (quali i Paesi dell'America Latina). I Lavoratori provenienti dall'estero, infatti, sono spesso disposti a svolgere mansioni delle quali molti cittadini dei Paesi di vecchia industrializzazione decidono per ragioni diverse di non farsi più carico e che, tipicamente, richiedono specifiche professionalità ma non sempre un elevato livello di istruzione.

In un contesto caratterizzato da scarsa natalità e "crescita zero" in termini demografici, il contributo apportato dai Lavoratori stranieri e dalle loro famiglie risulta inoltre indispensabile anche per il mantenimento dell'equilibrio demografico dei singoli Paesi. L'occupazione regolare di Lavoratori immigrati apporta inoltre un positivo contributo al tasso di occupazione del Paese; a sua volta, l'aumento del numero di Lavoratori occupati regolarmente incrementa il totale di contributi previdenziali versati e disponibili per sostenere la corresponsione delle pensioni ai Lavoratori non più attivi.

In definitiva, dunque, il reclutamento di Lavoratori provenienti dall'estero risulta sempre più indispensabile per mantenere gli equilibri economici e sociali dei Paesi della "vecchia Europa", contribuendo anche ad un migliore funzionamento di alcuni servizi essenziali ad elevato impatto sociale.

Il valore dell'immigrazione è dunque significativo per le imprese e per ogni Sistema Paese nel suo complesso in relazione a diverse dimensioni:



- dimensione economica;
- dimensione sociale;
- dimensione etica, in particolare nella sua accezione di garanzia di trasparenza (attraverso la tracciabilità del percorso) e del rispetto della legalità nella gestione dei flussi in ingresso di Lavoratori stranieri, assieme alla possibilità di trasferimento di valori etici alle aziende clienti coinvolte nel processo.

Nonostante l'evidente importanza ricoperta dai fenomeni migratori diretti verso la "Vecchia Europa", la mobilità geografica dei Lavoratori incontra ancora forti ostacoli, riconducibili in sintesi a:

- barriere di tipo linguistico e/o culturale;
- barriere burocratiche che creano limiti al libero movimento delle persone;
- verifica del rispetto delle condizioni di legalità nell'ingresso;
- difficoltà di permanenza nei Paesi ospitanti;
- difficoltà nel garantire la qualità della manodopera straniera impiegata;
- barriere di tipo sociale e culturale che limitano un'effettiva integrazione nel Paese ospitante.

Le esigenze delle imprese europee, le quali dipendono sempre più dalla disponibilità di manodopera straniera (in particolare in settori quali edilizia, agricoltura, pulizie, servizi alla persona), si trovano dunque a confrontarsi con le barriere ancora esistenti .

Il risultato è, in molti casi, il ricorso a pratiche volte ad eludere ostacoli di tipo burocrata-

tico e legale, che implicano l'impiego irregolare di personale privo di permesso di soggiorno e/o l'impiego di lavoro irregolare ("lavoro nero"). Si assiste poi alla diffusione di fenomeni che sembravano legati ormai solo al passato, come il cosiddetto "caporalato" presente in diversi settori (non limitati ad edilizia e agricoltura), nonché a fenomeni di sfruttamento e dumping sociale. Tali situazioni non sono gravi solo in termini di mancato rispetto della legalità, ma anche e soprattutto in termini di mancato rispetto della dignità dei Lavoratori.

## **Il laboratorio europeo sul reclutamento etico dei Lavoratori provenienti dall'estero**

All'interno di un contesto europeo caratterizzato da una sempre più stringente necessità di coniugare le esigenze di manodopera delle imprese con le esigenze di mobilità e integrazione dei Lavoratori, Impronta Etica e Obiettivo Lavoro hanno deciso di organizzare, nell'ambito delle iniziative promosse dall'Alleanza Europea per la CSR (Corporale Social Responsibility) lanciata dalla Commissione Europea nel 2006, un Laboratorio il cui obiettivo è quello di fornire una risposta efficace alle richieste di alcuni segmenti del mercato del lavoro tramite la previsione di modalità di ingresso regolare e tutelato per i Lavoratori stranieri. In particolare, lo scopo è quello di approfondire le implicazioni legate ai processi di migrazione economica e, al tempo stesso, cogliere ed evidenziare le opportunità che ne derivano in termini di risposta alle esigenze delle imprese e dei Lavoratori.

Il Laboratorio si è sviluppato attraverso un ciclo di quattro incontri svolti in un arco temporale che va da settembre 2007 a luglio 2008 e moderati da Impronta Etica. Obiettivo Lavoro, azienda leader, che detiene il know-how specifico, ha messo a disposizione la propria esperienza in ambito di reclutamento di Lavoratori all'estero, punto di partenza per le riflessioni successive. Alle riunioni hanno preso parte diversi stakeholder, fra cui imprese, cooperative, rappresentanti della pubblica amministrazione locale e regionale, del mondo accademico, delle organizzazioni sindacali, delle Agenzie pubbliche per il lavoro, assieme ad organizzazioni appartenenti alla sfera del terzo settore e non governative. Il Laboratorio, infatti, ha coinvolto direttamente 35 persone in totale, rappresentative di 6 imprese e di 10 organizzazioni operanti nel settore lavoro e/o dell'immigrazione, fra cui alcune organizzazioni internazionali come lo IOM (International Organisation for Migration).





## Stakeholder coinvolti

IMPRESE	CMB Carpi; Coop Adriatica; Coop Ansaloni; De Cecco; Manutencoop; Torno Spa; ZML Industries; Monte dei Paschi di Siena; WAM
Enti PUBBLICI NAZIONALI	Regione Emilia-Romagna; Agenzia Veneto Lavoro
Enti PUBBLICI INTERNAZIONALI	IOM – International Organization for Migration
TERZO SETTORE	Cooperativa sociale Progetto Promozione Lavoro; Cospe
UNIVERSITA & Enti DI RICERCA	Altis – Università Cattolica di Milano; IRES CGIL; Fundación Ética ed Economía (Argentina)

## Gestire in modo sostenibile i percorsi di migrazione economica: linee guida e proposte di intervento



Le presenti Linee Guida sono state elaborate con l'obiettivo di proporre un approccio alla gestione della mobilità geografica dei Lavoratori che risponda a caratteristiche di eticità, di sostenibilità sociale e di efficienza economica. In particolare, gli elementi di riflessione e le brevi proposte di azione qui presentati sono rivolti alle imprese e a tutti i soggetti e Istituzioni coinvolti nei processi migratori, con l'intento di promuovere l'adozione, da parte loro, di modalità di intervento che possano facilitare percorsi di migrazione ed integrazione regolari e che tutelino la dignità, le motivazioni e le aspettative dei Lavoratori. L'approccio adottato in queste Linee Guida si propone di mettere a fuoco l'intero percorso che va "dall'emigrazione alla prima fase dell'integrazione", identificandone, da un lato, gli aspetti critici che possono influire sull'effettiva integrazione sociale e lavorativa dei migranti, nonché sulle relative ripercussioni per l'azienda e, dall'altro, le possibili soluzioni adottabili assieme ai soggetti che possono intervenire per facilitare l'efficacia e la sostenibilità del percorso migratorio. Tutto questo significa gestire il fenomeno della mobilità secondo un nuovo approccio, basato sulla centralità della persona e la responsabilità sociale delle imprese.

Le Linee Guida qui proposte non intendono rappresentare un elenco esaustivo e dettagliato delle singole azioni che possono accompagnare il percorso del migrante, ma sono una rielaborazione delle esperienze e delle riflessioni emerse dal confronto fra i partecipanti del laboratorio.

### 1. Contesto normativo - istituzionale e procedure burocratiche

Molto spesso i primi ostacoli che i migranti si trovano ad affrontare nell'intraprendere il loro nuovo percorso sono di natura burocratica, a causa, in molte occasioni, di un con-

testo normativo e istituzionale che non è sempre in grado di riflettere tempestivamente le esigenze del sistema produttivo reale del Paese ospitante. Si ritiene pertanto necessario incoraggiare e facilitare azioni convergenti, a tutti i livelli istituzionali, dal locale al comunitario, stimolando la responsabilità di tutti gli attori coinvolti.

### 1.1. Aspetti critici e limiti alla mobilità geografica

- Insufficiente consapevolezza delle Istituzioni sul ruolo che l'immigrazione gioca per la crescita e la competitività dei Paesi di destinazione come l'Italia.
- Mancata armonizzazione a livello europeo delle normative dei diversi Paesi in materia di immigrazione e lavoro e conseguente necessità di formulare politiche e prassi comuni a livello europeo.
- Presenza di una normativa non sempre adeguata che spesso non risponde alle esigenze del mercato del lavoro europeo e che si pone in contrasto con la necessità di reclutamento di personale estero avvertita dalle imprese. Infatti, la normativa attuale, sia italiana che europea, rende difficoltosa la mobilità geografica dei Lavoratori, rischiando di favorire fenomeni di immigrazione irregolare, da un lato, e di generare difficoltà organizzative per le aziende, dall'altro.
- Criticità per le imprese spesso costrette, per questioni legate a barriere burocratiche, come nel caso italiano, a dover gestire centinaia di permessi di soggiorno ogni anno non solo per consentire l'ingresso dei Lavoratori nel Paese ma anche per permettere loro di rimanere una volta che sono già impiegati.
- Eccessiva lunghezza dei tempi della burocrazia, relativa in particolare ai tempi previsti per l'espletamento delle procedure di ingresso, in particolar modo di quelle relative alla richiesta e all'ottenimento dei visti (peraltro divergenti da Paese a Paese, che crea numerose difficoltà che sorgono sia per le imprese in attesa di personale da impiegare, sia per i Lavoratori in attesa di emigrare. Ad esempio, nel caso italiano, i periodi che intercorrono fra la domanda e l'effettiva emissione di un visto possono variare da 2 a 6 mesi, situazione che provoca, da un lato, incertezza nella vita del Lavoratore che è impossibilitato a progettare coerentemente e preventivamente la propria vita e, dall'altro, incertezza per l'azienda relativamente all'organizzazione del lavoro e alla gestione tempestiva delle proprie necessità. In altri Paesi tale periodo può protrarsi anche fino a 1-2 anni. Inoltre, la lentezza burocratica può indurre alcuni Lavoratori a inserirsi irregolarmente nel mercato del lavoro italiano o europeo, dando luogo, ancora una volta, a fenomeni non solo di ingresso irregolare ma anche di successiva entrata irregolare nel mondo del lavoro.
- Necessità di tenere conto delle esigenze di mobilità dei Lavoratori immigrati che derivano dal bisogno – psicologico e materiale – di mantenere una relazione con il proprio Paese d'origine. Si riscontrano, infatti, spesso, situazioni burocratiche che rendono difficili viaggi all'esterno del Paese di destinazione per motivi di vacanza o di ritorno presso la famiglia.
- Mancata adeguatezza di alcuni strumenti e risorse istituzionali che potrebbero invece essere efficacemente impiegati per facilitare i fenomeni di migrazione ed integrazione. Ad esempio, i criteri di concessione delle risorse finanziarie stanziati nell'ambito di Fondi quali il FSE (Fondo Sociale Europeo) e il FESR (Fondo Europeo per lo Sviluppo Regionale), considerano ancora i cittadini immigrati come "soggetti svan-



taggiati”. Pertanto i fondi utilizzabili per la loro formazione sono limitati (pari all’1%), poiché non destinati esclusivamente alla formazione professionale, ma rivolti alla risoluzione di un insieme di ulteriori e variabili questioni. In altri casi, come, relativamente al panorama italiano, quello del fondo Formatemp, le risorse possono essere usate solamente per formazione nel Paese di destinazione, situazione che rende difficoltoso per l’impresa intervenire in via preventiva rispetto all’effettivo inserimento.

- Specifiche problematiche legate alla situazione dei cittadini neo-comunitari, le cui possibilità di accesso ai Paesi della “vecchia Europa” e al loro mercato del lavoro sono tendenzialmente regolate da norme transitorie che stabiliscono condizioni diverse in base al settore produttivo nel quale essi sono inseriti. Infatti, secondo alcuni contratti di lavoro, essi sono considerati comunitari, mentre secondo altri risultano ancora come extra-comunitari: in questo secondo caso, si verificano in genere forme di rallentamento dell’espatrio e quindi, dell’assunzione. Si crea, così, una sorta di “doppio binario” che causa differenze ed ineguaglianze di trattamento nonostante si tratti comunque di cittadini comunitari con gli stessi diritti, nonché incertezza per le imprese che intendono assumere tali Lavoratori. Il rapporto con i neo-comunitari è particolare anche nel processo di selezione dei Lavoratori, in quanto si tratta di cittadini spesso già presenti sul territorio del Paese dove intendono lavorare.
- Carente disponibilità e/o capacità delle Istituzioni e degli Enti locali di alcuni Paesi, europei ed extra-europei, ad avviare collaborazioni internazionali per lo sviluppo di processi di migrazione regolare e reversibile.



## 1.2. Proposte e possibili soluzioni

- Rendere più rapide le procedure burocratiche di ingresso e le pratiche di equipollenza dei titoli di studio, garantendo così la possibilità di intraprendere un percorso di ingresso regolare e tutelato.
- Impegnarsi nella direzione dell’armonizzazione delle politiche e delle prassi europee, in particolar modo a seguito della presa di coscienza del fatto che i nuovi Lavoratori-cittadini rappresentano una risorsa economica e sociale, un investimento prezioso per l’economia della “vecchia Europa”.
- Svolgere una comparazione delle diverse normative ed esperienze sviluppate a livello europeo per poi definire un modello comune potenzialmente più efficace e in linea con le esigenze di mobilità di Lavoratori e imprese.
- Rendere più efficaci le risorse istituzionali esistenti, migliorando, ad esempio, per quanto riguarda il contesto italiano, l’efficacia dello Sportello Unico.
- Partire dall’analisi delle problematiche reali e quotidiane per la successiva elaborazione o modifica della legislazione. Ad esempio, si considera poco efficace focalizzarsi esclusivamente sul fenomeno di ingresso di altri Lavoratori ignorando le persone già presenti sul territorio. Pertanto, se la presenza di immigrati irregolari sul territorio è ampia, può essere preferibile prendere in seria considerazione la gestione della loro condizione in modo da facilitarne la regolarizzazione, nel rispetto della legislazione ma anche delle esigenze di Lavoratori ed imprese.
- Intervenire programmando e/o assegnando specifiche risorse finanziarie a disposizione degli Enti locali per la gestione dei fenomeni migratori, laddove si ritiene che tali Enti dispongano di margini di azione in tal senso, in considerazione della legge

vigente nel Paese.

- Modificare alcuni meccanismi esistenti sviluppando strumenti semplificati che diano risposta alle esigenze di imprese e Lavoratori.

### **L'esperienza di Agenzia Veneto Lavoro e Regione Veneto**

*L'esperienza portata dai rappresentanti di Veneto Lavoro ha posto in evidenza opportunità e mancanze della normativa vigente in tema di ingresso di cittadini extracomunitari per motivi di lavoro. Per una corretta gestione del fenomeno, sarebbe auspicabile lo sviluppo di una doppia competenza istituzionale: politica per il livello nazionale e tecnica a livello regionale. L'esperienza di Veneto Lavoro e della Regione Veneto mostra come a livello regionale ci si possa attivare in modo competente su più fronti:*

- *reclutamento e inserimento dei Lavoratori: Veneto Lavoro ha cercato, attraverso le possibilità offerte dagli artt. 23 e 27 del "Testo Unico sull'Immigrazione", di rispondere al fabbisogno delle aziende limitando il periodo di tempo intercorrente tra la richiesta di Lavoratori da parte delle imprese e il momento dell'assunzione. Ciò è stato fatto partendo da progetti già elaborati dalle imprese e andando a verificare la presenza di Lavoratori già interessati a venire in Italia e in possesso di competenze linguistiche adeguate. In tale contesto, sono state costituite infrastrutture istituzionali con i Paesi di origine dei Lavoratori, poiché tali rapporti consentono di raccogliere e verificare le informazioni necessarie (ad esempio sul numero di Lavoratori disponibili) e di instaurare relazioni stabili con i soggetti accreditati. I tempi di risposta rimangono tuttavia eccessivi rispetto alle esigenze aziendali; le possibilità date dall'art. 23 dovrebbero essere sostenute da un patto tra Istituzioni e operatori del lavoro per velocizzare l'ingresso dei Lavoratori, una sorta di "corsia preferenziale". Al fine di incentivare le aziende a presentare progetti che rientrino nell'ambito dell'art. 23, e limitare quindi il ricorso al lavoro irregolare, la Regione Veneto ha previsto specifici "bonus" per avere accesso ad alcuni servizi quali:*



- *politiche di ritorno: sono stati avviati programmi a supporto del ritorno dei Lavoratori nei Paesi di origine (fondo per finanziare progetti di ritorno o di cooperazione) e dell'auto-imprenditoria (tramite co-finanziamento del 25% dei costi di avvio della nuova attività) con Paesi quali Ghana, Senegal e Serbia;*
- *gestione delle depositi (rimesse) finanziari degli immigrati: sono stati avviati accordi con Banca Veneto per consentire l'applicazione di tassi di interesse ai livelli italiani a favore di Lavoratori che rientrano nel proprio Paese di origine per creare nuove imprese.*

*L'esperienza di Veneto Lavoro mostra come sia importante porsi in un'ottica di cooperazione: non è sufficiente limitarsi ad "importare" manodopera senza tenere in considerazione le esigenze del Paese di origine (come dimostra l'attuale carenza di manodopera edile in Paesi come Ucraina e Romania causata dalla forte emigrazione di tali figure), ma occorre attuare processi basati sulla reciprocità, la cooperazione economica e la cooperazione istituzionale.*

### **L'esperienza della Regione Emilia - Romagna**

*Tra gli interventi attuati dalla Regione rientra ad esempio l'inserimento, fra le priorità dei piani regionali, di azioni per la formazione dirette a Lavoratori di Paesi stranieri. Inoltre, la Regione ha la possibilità di rendere sempre più efficace l'utilizzo di specifici*

*fondi messi a disposizione dall'Unione Europea, cogliendo le opportunità fornite da alcuni programmi per il supporto e l'assistenza a Paesi vicini all'Unione e Paesi candidati ad entrare nell'Unione (quali i programmi IPA - Programma Finanziario di Assistenza Pre-Adesione - ed ENPI - Strumento Europeo di Vicinato e Partenariato) o derivanti da alcuni Fondi per lo sviluppo (Fondo Sociale Europeo, Fondo per lo Sviluppo Europeo e parzialmente Fondo per lo Sviluppo dell'Agricoltura).*

## **2. Da Migrante a Cittadino**

*Chi decide di abbandonare il proprio Paese spinto dalla volontà, o dalla necessità, di cercare un lavoro migliore e costruirsi una nuova vita altrove si trova ad intraprendere un percorso impegnativo, un ampio progetto di vita in cui le aspettative e i desideri non sono circoscritti alla ricerca di un lavoro che consenta di vivere dignitosamente nel nuovo Paese (e magari di contribuire al sostentamento della famiglia di origine), ma includono il volersi integrare completamente nella società ospitante diventando a tutti gli effetti un cittadino del Paese di destinazione.*

### **2.1. Dall'emigrazione all'integrazione nella società: aspetti critici del percorso**

- *La mancata disponibilità di informazioni affidabili sulle quali basare il proprio percorso diventa un elemento altamente critico per coloro che decidono di migrare, che influisce sul livello di consapevolezza delle scelte e sulla probabilità che le aspettative iniziali siano poi deluse, causando in ultimo il fallimento dell'intero percorso migratorio e di integrazione. Effettivamente, le aspettative dei Lavoratori che decidono di emigrare verso Paesi che sembrano offrire migliori prospettive in termini di opportunità lavorative e qualità della vita (come molti Paesi dell'Europa Occidentale) sono molto spesso elevate o comunque non totalmente rispondenti alla realtà con la quale tali persone dovranno confrontarsi. È quindi necessario avere la possibilità di comprendere in modo chiaro e completo quali siano le effettive opportunità di vita e di lavoro che si prospettano nel nuovo Paese, così da evitare che energie, impegno e risorse siano investite in un progetto che non risponde alle proprie attese. Spesso le persone incontrano difficoltà nel reperire informazioni affidabili rispetto al contesto sociale e lavorativo nel quale entreranno e, per molti migranti, la principale fonte di informazione sui Paesi di destinazione è rappresentata dai mezzi di comunicazione più facilmente accessibili e più seguiti (come la televisione) che tendono a dare una rappresentazione non completa e/o non veritiera dello standard di vita e delle condizioni socio - economiche del Paese. In altri casi, chi ha già a disposizione contatti professionali e/o personali nel Paese di destinazione, può ricevere informazioni incomplete o errate sul tipo di lavoro che andrà a intraprendere o sulle effettive condizioni di vita offerte dal Paese di destinazione. Tale rischio, ad esempio, può essere generato dal meccanismo del "passaparola" molto diffuso tra i migranti di una stessa nazionalità.*

- *La difficoltà di inserimento iniziale nella nuova realtà sociale, percepita spesso con sospetto o con timore dovuta alla scarsa conoscenza del futuro ambiente sociale e lavorativo.*

- *La mancata capacità di comprensione e/o utilizzo della lingua del Paese di de-*



*stinazione che non solo può essere fonte di insicurezza per il Lavoratore che si appresta a emigrare, ma che influenza le probabilità di successo del futuro percorso di integrazione. L'assenza di una formazione linguistica di base effettuata nel Paese d'origine, rappresenta spesso un problema concreto per le stesse imprese del Paese ospitante, poiché l'inadeguata o assente conoscenza linguistica dell'immigrato impedisce di svolgere con rapidità un'adeguata formazione professionale. Peraltro, l'impresa incontra numerose difficoltà per quel che riguarda la ricerca di partner con i quali collaborare per attivare questo tipo di formazione.*

- *L'assenza di conoscenze relative alle diverse questioni burocratiche si può rivelare talvolta un ostacolo insormontabile al fine dell'inserimento non solo nel mondo lavorativo ma anche nella vita quotidiana. In particolare, le persone immigrate possono riscontrare notevoli difficoltà nella gestione di pratiche e di contratti per necessità quotidiane (come ad esempio, questioni legate all'affitto o questioni di tipo bancario ecc).*
- *La disponibilità e i costi degli alloggi, elemento essenziale per l'inizio di un percorso sereno in una nuova realtà, non sempre ritenuti accessibili dai Lavoratori, poiché spesso l'instabile condizione di migrante provoca diffidenze da parte dei locatari.*
- *La difficoltà generata dal cambiamento di abitudini e di mentalità, che spesso provoca difficoltà di adattamento e mancanza di comprensione nei confronti dell'assetto culturale e istituzionale del Paese d'arrivo, nonché conseguenti difficoltà di inserimento nell'azienda di destinazione.*
- *Il rischio che un inserimento inizialmente eccessivamente protetto crei, in seguito, problemi in termini di reale capacità di integrazione e mancanza di autonomia da parte dell'immigrato stesso.*



## **2.2. Come si può intervenire? Chi può farlo?**

### **Come**

#### **Supportare i Lavoratori nella progettazione del percorso migratorio:**

- intervenire in modo preventivo al fine di interpretare correttamente le aspettative dei Lavoratori nei confronti del lavoro e della realtà sociale che incontreranno nel Paese di destinazione;
- rilevare il "livello di preparazione al cambiamento" dei Lavoratori, cioè le loro esigenze in termini di informazioni sul contesto sociale e lavorativo nel quale andranno e in termini di preparazione linguistica;
- fornire sostegno morale ai Lavoratori, aiutandoli a mantenere vive le aspettative e le motivazioni durante il periodo di attesa che precede l'espatrio.

#### **Fare informazione:**

- promuovere informazioni sul contesto geografico e sociale in cui l'azienda di destinazione è inserita e sulle tradizioni e consuetudini di vita del Paese di destinazio-

ne (“usi e costumi”), ma anche sulle possibili ostilità e sul tipo di accoglienza che potranno incontrare in alcuni contesti e situazioni;

- far conoscere diritti e doveri degli immigrati nel Paese di destinazione, affinché le persone straniere diventino, da Lavoratori, cittadini consapevoli dei propri diritti e doveri e degli aspetti impliciti che fanno parte di una cultura (o meglio di varie sub - culture), che ne fanno spesso un villaggio apparentemente impenetrabile, con pratiche e procedure incomprensibili;
- impostare programmi d’informazione sulle leggi fondamentali dello Stato, sui diritti dei Lavoratori, sulle festività nazionali e sul loro significato: in sostanza i principali temi propri dell’educazione civica. Come sempre, tutto ciò può essere occasione per l’impresa di rafforzare (o creare ex novo) rapporti intensi con Organizzazioni impegnate contro la discriminazione e per l’integrazione, Enti locali e Sindacati.
- rendere uniformi procedure e informazioni e illustrare, all’arrivo dei Lavoratori, gli uffici ed Enti ai quali dovranno/potranno rivolgersi per il disbrigo delle pratiche burocratiche e il percorso che li attende;
- informare sulla rete di strutture alle quali rivolgersi per ottenere consulenza in tema di diritti, doveri e lavoro.

#### **Fare formazione:**

- formazione linguistica di base per consentire ai Lavoratori di ambientarsi nel contesto di destinazione senza difficoltà iniziali;
- formazione linguistica tecnica, inerente alle espressioni di uso quotidiano sul luogo di lavoro, commisurando la durata della formazione alla figura professionale e alla terminologia più o meno complessa da utilizzare in azienda, per valorizzare la formazione professionale e assicurare la qualità del lavoro.

#### **Chi?**

- Sportelli pubblici, patronati, organizzazioni senza scopo di lucro operanti per l’integrazione sociale e lavorativa del migrante, centri stranieri dei Sindacati, grandi imprese possono contribuire attraverso una capillare diffusione di informazioni delle procedure burocratiche nei confronti dei migranti, relative all’espletamento di tale pratiche. In particolare, in Italia, le questure possono essere i soggetti privilegiati in grado di fornire all’arrivo informazioni adeguate sul percorso burocratico;
- Agenzie del lavoro possono divulgare informazioni ai Lavoratori in attesa di espatriare su questioni tecniche e lavorative;
- “testimonial”, Lavoratori che hanno già compiuto il percorso migratorio e che possono fare un “passaparola responsabile”, dando informazioni veritiere, basate sulla propria esperienza personale, e consentire a chi si appresta ad integrarsi di calibrare le proprie aspettative in maniera corretta;
- ONG della cooperazione internazionale possono attivarsi, da un lato, nell’ambito di una maggiore informazione verso gli immigrati sul nuovo contesto e di una maggiore assistenza nei loro confronti relativa allo svolgimento delle pratiche iniziali e, dall’altro, attraverso un’attenta campagna informativa indirizzata in particolare agli autoctoni al fine di promuovere un vero e proprio cambiamento culturale nel Paese di de-



stinazione;

- istituti per la formazione linguistica, attraverso la lettura di testi, riviste, giornali che possano trasmettere la cultura e la realtà socio - economica del Paese di destinazione;
- Enti locali, scuole, Enti di formazione possono contribuire al passaggio di condizioni da migrante a cittadino, impegnandosi per la promozione di un passaggio da una logica di non - discriminazione ad una gestione della diversità.

### **L'esperienza di Obiettivo Lavoro e l'Accademia della Sanità**

*L'Accademia della Sanità è stata istituita da Obiettivo Lavoro a Legnaro (PD) per fornire accoglienza e formazione ai Lavoratori stranieri che intendono qualificarsi per svolgere la professione infermieristica. L'istituto è operativo da maggio 2007 e da allora ha formato 280 infermieri.*

*La struttura, che include 52 posti letto e 3 aule per la formazione, è stata creata appositamente per ospitare i futuri infermieri provenienti dall'estero durante il primo mese di permanenza in Italia. Durante tale periodo, essi possono usufruire di vitto, alloggio e formazione a titolo gratuito.*

*Il percorso di formazione per gli infermieri è particolarmente impegnativo e volto specificamente a preparare gli infermieri sia al superamento dell'esame di lingua italiana sia dell'esame di abilitazione alla professione previsti dall'IPASVI (organismo italiano di rappresentanza di Infermieri professionali, Assistenti sanitari, Vigilatrici d'infanzia). In particolare, la preparazione linguistica è rivolta agli infermieri provenienti da Paesi neo - comunitari in quanto essi sostengono l'esame dopo essere giunti in Italia, mentre gli infermieri extra - comunitari devono aver superato l'esame di italiano prima di arrivare in Italia.*

*Gli ospiti dell'Accademia seguono inoltre un percorso professionalizzante che include:*

- *formazione in aula per apprendimento teorico (4 ore ogni giorno);*
- *tirocinio presso strutture socio-sanitarie convenzionate volto a fornire elementi pratici della professione infermieristica e a consentire l'adattamento dei Lavoratori stranieri ad un'organizzazione del lavoro che può essere differente da quella del loro Paese.*

*Oltre al percorso formativo, la permanenza presso l'Accademia consente agli infermieri di vivere per un mese all'interno di un ambiente protetto che facilita l'inserimento e offre la possibilità di fare gruppo con gli altri ospiti, che diventano compagni quotidiani della nuova vita in Italia. Tale forma di "protezione" è molto importante per facilitare l'integrazione, soprattutto alla luce del fatto che ospiti dell'Accademia sono prevalentemente donne, le quali spesso devono affrontare anche la difficoltà del distacco dalla famiglia e dai figli lasciati nel Paese di origine.*

*Tali difficoltà possono implicare la necessità di specifico supporto agli ospiti dell'Accademia: per questo vi sono due psicologi sempre a disposizione nella struttura (uno con background di cooperazione internazionale e uno di origine straniera) i quali offrono supporto morale e mediazione culturale in situazioni critiche, intervenendo su segnalazione dei docenti o cogliendo possibili segnali di disagio grazie al rapporto quotidiano che instaurano con gli ospiti.*

*Al termine del periodo di formazione presso l'Accademia, gli infermieri sono assunti tramite contratto a tempo indeterminato da Obiettivo Lavoro e avviati in Somministra-*





*zione presso strutture private o pubbliche. Se possibile, si cerca inoltre di fare inserimento comune per quelle persone che dopo l'esperienza in Accademia desiderano continuare a lavorare insieme. Generalmente, dopo un periodo di circa 8 mesi, gli stessi infermieri cessano il rapporto in essere con Obiettivo Lavoro e sono assunti direttamente da strutture private oppure pubbliche tramite concorso.*

## **Come?**

### **Attivare forme di accompagnamento e inserimento:**

- predisporre un'adeguata accoglienza dei Lavoratori all'arrivo nel Paese di destinazione;
- supportare la riduzione dell'impatto del cambiamento attraverso mediazione culturale e supporto psicologico, al fine di gestire l'impatto con il nuovo ambiente e di favorire maggiori stimoli al migrante anche da un punto di vista professionale e sociale, a beneficio della persona ma anche dell'azienda stessa;
- facilitare i Lavoratori nella ricerca dell'abitazione (supporto nella ricerca e nella stipulazione dei contratti con i locatori; offerta di garanzie per facilitare l'ottenimento di contratti di affitto; accoglienza presso alloggi appositamente predisposti dall'azienda, arredati e muniti di tutto il necessario per agevolare, anche nel quotidiano, l'inserimento dei Lavoratori in una realtà per loro nuova, ecc. );



- supportare i Lavoratori fornendo mappe della città, informazioni sui mezzi pubblici di trasporto disponibili, indicazioni precise in merito a come muoversi lungo il percorso casa/lavoro, informazioni su come raggiungere punti di particolare utilità (quali supermercati, farmacie, ambulatori medici ecc.);
- supportare inizialmente nel disbrigo di alcune pratiche, come l'assegnazione del medico curante o l'apertura di un conto corrente bancario;
- impegnarsi affinché sia possibile garantire almeno un parziale anticipo delle spese sostenute dal migrante prima dell'inserimento effettivo in azienda.

### **Promuovere il cambiamento culturale:**

- promuovere un nuovo approccio volto allo sviluppo di una nuova concezione della "multiculturalità", all'interno delle aziende e nella società tutta. Il rischio, infatti, come dimostra ad esempio il contesto italiano, è che la multiculturalità si traduca in una forma di tolleranza, accoglienza e ospitalità che rimane però limitata e che spesso implica anche separatezza. Essa dovrebbe invece evolversi verso una concezione che includa il rispetto delle norme abbinato all'arricchimento derivante dalla condivisione di culture e prassi sociali diverse;
- promuovere un cambiamento che potrebbe essere definito come una vera e propria "acculturazione", nel senso di una crescita culturale nell'ambito della comprensione e dello scambio, volta a favorire una sorta di contaminazione reciproca da parte di entrambe le parti in causa, ovvero migranti e società che li accoglie (compresa l'azienda). Questo approccio vuole essere un passo successivo allo sviluppo della "multiculturalità", al fine di consentire un'integrazione che porti al mutamento della configurazione culturale originaria.

### **L'esperienza di Manutencoop**

*Manutencoop presenta circa il 18% di personale non italiano (in totale circa 1.600 Lavoratori), dei quali circa la metà provenienti da Paesi dell'Africa ed un'altra frazione significativa dalle Filippine. Molti Lavoratori stranieri sono fortemente integrati nell'azienda ed alcuni hanno raggiunto posizioni di responsabilità; inoltre, il 5% dei soci Manutencoop è di origine straniera e questo è indice non solo di integrazione ma della volontà dei Lavoratori di sentirsi parte della cooperativa e, in un certo senso, piccoli imprenditori.*

*Data la diffusa presenza di personale straniero, Manutencoop ha deciso di valorizzare i dipendenti e le loro diverse culture, facendo della multietnicità un fattore positivo e di crescita per tutta l'azienda. Tra le iniziative realizzate, vi è la "Festa della multiculturalità", realizzata ogni anno e durante la quale vengono promossi l'aggregazione, lo scambio e la conoscenza reciproca tra le diverse culture e religioni di cui ogni Lavoratore si fa portatore. Anche in ambito di comunicazione interna la multiculturalità viene tenuta in considerazione, traducendo la rivista trimestrale dell'azienda in inglese e in arabo. Iniziativa particolare per fare sentire i Lavoratori parte dell'azienda è stata la pubblicazione del libro "Stelle mattutine", che raccoglie le storie di venticinque Lavoratori che operano negli orari tra le 6:00 e le 8:00.*

### **Chi?**

- L'azienda, anche attraverso la collaborazione con Enti esterni che facilitino questo approccio, può valorizzare i dipendenti e le loro diverse culture, facendo della multietnicità un fattore positivo e di crescita;
- gli Enti locali possono attivarsi per la promozione di una cultura della reciprocità, anche favorendo lo sviluppo di relazioni e collaborazioni con le Istituzioni pubbliche dei Paesi di origine dei migranti e le ONG operanti nel settore della cooperazione;
- gli istituti di credito possono essere partner nel percorso di inserimento dei Lavoratori immigrati nel tessuto economico e sociale del Paese di destinazione.



### **L'esperienza di Monte dei Paschi di Siena**

*Nell'ambito del proprio impegno per la responsabilità sociale, il Gruppo MPS ha cercato di comprendere in quale modo gli istituti di credito possano essere partner nel percorso di inserimento dei Lavoratori immigrati nel tessuto economico e sociale del Paese di destinazione. In particolare, nel 1998 Banca MPS ha percepito l'esigenza di sviluppare un'offerta di prodotti e servizi dedicati ai cittadini immigrati, ritenendola un'attività strategica dal punto di vista del business e capace di proseguire l'impegno etico di favorire integrazione e sviluppo socio - economico. Al fine di comprendere le esigenze finanziarie dei Lavoratori immigrati in relazione al loro inserimento nel Paese di destinazione (affitto di una casa, iscrizione ad associazioni etniche, garanzie da offrire per richieste di ricongiungimento familiare, ecc.) Banca MPS ha avviato un processo di dialogo e di collaborazione con diversi attori: rappresentanti delle stesse comunità di immigrati, strutture laiche ed ecclesiastiche, datori di lavoro, affittuari, questurati, consolati. A seguito di questo attento studio, Banca MPS è arrivata a definire un pacchetto iniziale che offriva l'apertura di un conto corrente con possibilità di accedere a condizioni agevolate a prestiti personali e mutui per la casa, nonché di operare bonifici gratuiti verso il Paese d'origine. L'esperienza maturata negli anni ed una maggiore*

conoscenza delle esigenze della clientela immigrata hanno poi portato Banca MPS a lanciare nel 2005 il progetto "Paschi Senza Frontiere", un pacchetto di prodotti e servizi dedicati ai cittadini stranieri che vivono e lavorano in Italia. Oltre ad alcuni servizi di base già offerti in precedenza (conto corrente, prestiti personali, mutui, bonifici gratuiti verso i Paesi di origine), il nuovo pacchetto include servizi bancari ed assicurativi che rispondono ad una richiesta che si fa sempre più complessa a mano a mano che i clienti procedono nel loro percorso di integrazione (quali carte di debito e di credito, polizze assicurative, fidejussioni sostitutive di deposito cauzionale per affitto), così da accompagnare i Lavoratori immigrati nelle loro diverse esigenze finanziarie.

### **L'esperienza di Emilbanca**

Emil Banca, istituto di credito cooperativo, coerentemente con la sua missione di promozione dello sviluppo sociale, economico e culturale del territorio, si è assunta l'impegno di contribuire attivamente all'integrazione delle persone immigrate nel tessuto sociale e produttivo della comunità. In questa prospettiva ha cercato di sviluppare relazioni con le singole comunità di immigrati cercando di coglierne le peculiarità e, laddove possibile, proponendo particolari accordi che potessero rispondere alle esigenze specifiche. A questo fine, la banca si è avvalsa, innanzitutto, del supporto di Felsimedia, cooperativa operante nel campo della comunicazione, della mediazione e della formazione che ha lo scopo di aiutare gli immigrati e i cittadini di qualsiasi origine che si trovano in situazioni critiche o di disagio sociale ed economico. In secondo luogo, sono state numerose le attività di comunicazione e di informazione. Al momento, l'interazione con alcune comunità ha permesso di elaborare una proposta bancaria specifica: il pacchetto di servizi denominato "Mosaico", con il quale viene così data la possibilità ai Lavoratori stranieri di aprire un conto corrente, di spedire rimesse in Paesi extra - europei ed inoltre di ricevere finanziamenti nel caso in cui avessero intenzione di avviare un'attività imprenditoriale, affrontare spese impreviste o acquistare casa.



## **2.2. Quali sono i potenziali benefici dell'approccio proposto?**

### **Per la Persona**

- Tutela del proprio progetto di vita e rispetto della dignità della persona;
- riduzione dell'impatto psicologico del cambiamento;
- risposta all'esigenza di avere un supporto non solo tecnico-operativo ma anche morale e personale;
- tranquillità della persona grazie a formazione e informazione ricevute prima dell'espatrio e riduzione del rischio di adozione di comportamenti inadeguati;
- maggiore potenzialità di integrazione;
- ridimensionamento di alcune particolari preoccupazioni grazie al supporto pratico nella soluzione di difficoltà che possono presentarsi in ambito quotidiano come, ad esempio, disponibilità alloggiativa, costo elevato per l'affitto o viaggio per il ritorno a casa;
- riduzione delle difficoltà relative all'accesso a servizi di utilità quotidiana (medico di base, servizi bancari, trasporti locali) che rappresentano strumenti importanti per

sentirsi più sicuri ed essere “cittadini”;

- prevenzione di incomprensioni o delusioni dovute a mancanza di conoscenza di usi e costumi del Paese di destinazione;
- possibilità di “fare gruppo” con gli altri Lavoratori che seguono gli stessi corsi e/ o vivono negli stessi alloggi, trovando supporto in altre persone che condividono il proprio percorso di vita.

#### **Per i Paesi di origine e destinazione:**

- costruzione/rafforzamento di una rete di soggetti sul territorio che operano per facilitare il percorso migratorio e l’integrazione dei Lavoratori migranti, non solo all’interno dei singoli Paesi, ma anche tra i due Paesi coinvolti;
- maggiore integrazione sociale grazie all’accompagnamento offerto ai Lavoratori stranieri per inserirsi al meglio in una nuova realtà che permette di ridurre il rischio di emarginazione e di situazioni di disagio e criminalità;
- migliore reputazione e aumento della competitività del Paese di destinazione, quale territorio maggiormente attrattivo per i Lavoratori stranieri, in termini di qualità sociale, di benessere economico e di maggiori opportunità di integrazione.

#### **Per l’azienda:**

- disponibilità di Lavoratori provenienti dall’estero con professionalità e capacità linguistiche adeguate all’inserimento in azienda e all’interazione con i colleghi, presupposti importanti per una maggiore qualità del lavoro;
- ottimizzazione degli investimenti per l’azienda nei confronti di una formazione professionale specifica, possibile grazie alla realizzazione di una collaborazione fra tutti gli attori istituzionali;
- disponibilità di personale motivato e preparato al contesto lavorativo di inserimento, che riduce conseguentemente il rischio di frustrazione o di ritorno anticipato nel Paese d’origine;
- maggiore integrazione sociale, sinonimo di maggiore competitività ed efficienza in ambito lavorativo, a seguito di una riduzione di potenziali conflitti e forme di discriminazione che a loro volta riducono il rischio di problemi organizzativi per l’azienda;
- maggiore competitività su un piano comparativo con altre aziende, nonché aumento del valore economico e sociale dell’azienda “sostenibile”.



### **3. Da Migrante a Lavoratore**

Per quanto riguarda la valorizzazione dei Lavoratori, è importante in primo luogo, attivare le Istituzioni, gli Enti competenti e la stessa azienda al fine di facilitare lo sviluppo di un clima sociale e professionale favorevole nei confronti dei Lavoratori stranieri per migliorare il processo di inserimento lavorativo, garantendo un adeguato livello di formazione assieme a un’adeguata assistenza anche oltre i limiti fisici dell’impresa. In secondo luogo, significa impegnarsi verso una riduzione di quelle situazioni di insicurezza del Lavoratore straniero, a partire dalla garanzia di una continuità dell’occupazione .

### 3.1 Dall'emigrazione all'integrazione in azienda: aspetti critici del percorso

Le relazioni di Enti pubblici, di imprese e degli stessi cittadini stranieri con gli attori locali (sia istituzionali che non) dei Paesi di origine dei Lavoratori si rivelano spesso difficili a causa della diffidenza reciproca dovuta alla mancanza di informazioni, in particolare relative ai rispettivi procedimenti burocratici. D'altronde si rivela una possibile criticità in questo senso data dalla differenza delle culture del mercato del lavoro, caratterizzanti, da un lato, i Paesi d'origine e, dall'altro i Paesi di arrivo. Questa situazione è riscontrabile sia in ambito tecnico produttivo, dove gli standard professionali di riferimento possono variare notevolmente, sia in ambito sociale e attitudinale e può dare luogo a paradossi attraverso cui imprese e amministrazioni di Paesi diversi collaborano a selezionare figure i cui profili, però, non sono allineati.

- Le difficoltà, nei contesti di origine, nell'accedere a sistemi informativi per individuare Lavoratori disponibili ad emigrare e per instaurare relazioni con gli operatori locali del lavoro;
- il rischio, per gli operatori responsabili, di trovarsi al limite del mercato a causa della presenza di altri soggetti che operano in modo non trasparente o eticamente scorretto, seppure entro i limiti della legalità;
- la carenza di strutture e risorse a livello locale per le attività di formazione prima dell'espatrio è una delle principali cause della mancanza di una formazione linguistica e professionale;
- l'impatto con il nuovo ambiente sociale e l'inserimento iniziale in azienda, nonché una difficile gestione dei rapporti con il datore di lavoro e i colleghi, possono rivelarsi problematici, dando luogo a un fenomeno di insicurezza dei Lavoratori stranieri nei confronti delle proprie capacità;
- l'insufficienza delle motivazioni che hanno portato il Lavoratore ad intraprendere il proprio percorso è spesso determinata dalle difficoltà che il Lavoratore straniero è costretto ad affrontare in tutte le fasi del processo migratorio, dal senso di frustrazione lavorativa e dalla nostalgia verso il proprio Paese;
- il rischio di discriminazione da parte dei colleghi che già lavorano nell'azienda a discapito del nuovo Lavoratore è ampliato da una mancata preparazione all'integrazione da parte di questi ultimi. Il problema, peraltro, si pone non solo in termini di discriminazione dei colleghi verso i Lavoratori stranieri, ma anche tra diversi gruppi etnici o tra Lavoratori immigrati inseriti in azienda da tempo rispetto ai "nuovi arrivati". Tutto ciò rischia di aumentare un sentimento di scarsa autostima del Lavoratore immigrato o di pregiudizi non giustificati;
- il luogo di lavoro può divenire per la persona immigrata l'unica occasione di contatto e socialità con le persone del luogo e questo può produrre forme di isolamento in cui rientrano molti immigrati terminato il lavoro. Spesso infatti, l'unico contatto è costituito da connazionali, quando non dalla sola famiglia;
- gli elevati costi che le imprese devono sostenere per il reclutamento e la selezione di personale all'estero ostacolano una ricerca mirata e la conseguente assunzione del personale necessario all'azienda;
- l'impresa deve spesso farsi carico della formazione linguistica e professionale,



per la quale dispone spesso di limitate risorse, e incontra difficoltà nel trovare partner pubblici o privati per attivare corsi formativi (ad esempio, Enti bilaterali, Enti di formazione, Enti locali);

- il rischio di sotto - inquadramento dei Lavoratori stranieri, o di un inserimento iniziale non sempre adeguato alle loro aspettative professionali, è spesso dovuto ad incompetenze linguistiche, che sono in molti casi anche causa di difficoltà nella progressione lavorativa sia all'interno della stessa azienda sia in termini di spostamento dal settore di attività in cui si è inizialmente inseriti, verso altri settori. D'altronde, spesso si incorre nel rischio di non inquadrare adeguatamente un Lavoratore, a causa della mancanza di un bilancio iniziale delle sue reali competenze, acquisite precedentemente, il che diventa un fattore di frustrazione per il Lavoratore stesso e, di conseguenza, di possibile scarsa motivazione;
- le differenze delle consuetudini nell'ambiente di lavoro, dovute ad esigenze relative a questioni culturali e religiose, spesso provocano problemi legati all'organizzazione del lavoro, che si può rivelare difficoltosa. Ad esempio, in alcuni casi, si possono verificare delle assenze dal lavoro a seguito di precetti religiosi o legati alla tradizione di una determinata cultura etnica;
- la differenza nei processi produttivi da Paese a Paese può essere causa di problemi, quando l'inserimento non è accompagnato da un'adeguata formazione sull'utilizzo di macchinari, attrezzature e materiali o sulle norme e le consuetudini lavorative del nuovo Paese. Queste differenze, dovute all'esistenza di regole differenti da Paese a Paese, possono, se non gestite, comportare un utilizzo inadeguato degli strumenti da lavoro, ma anche un'incomprensione delle norme di salute e sicurezza da parte di Lavoratori provenienti da contesti diversi rispetto a quello di arrivo;
- la precarietà lavorativa ed economica dei Lavoratori stranieri è spesso legata al loro ingresso nel mercato del lavoro del nuovo Paese, attraverso alcuni settori economici (fra cui agricoltura e edilizia) maggiormente esposti al rischio di uno scarso controllo legale che facilita l'inserimento di soggetti terzi i quali svolgono il ruolo di intermediari illegalmente. La criticità dovuta alla temporaneità del contratto di lavoro, inoltre, è maggiormente sentita dal Lavoratore migrante, in quanto incide sullo status di regolarità, sulla durata del processo migratorio e sulla possibilità di ricongiungimento familiare. Nell'attuale instabilità lavorativa, infatti, l'eventualità della cessazione di un rapporto di lavoro può essere un'esperienza ancora più drammatica per uno/a straniero/a che per un cittadino nel proprio Paese. Ad esempio, essendo in Italia il permesso di soggiorno legato alla condizione lavorativa, un suo mancato rinnovo non solo può significare la perdita del lavoro e, di conseguenza, la mancanza di entrate sicure, ma anche il subentrare di una situazione di illegalità.



### 3.2. Come si può intervenire? Chi può farlo?

**Come?**

#### **Collaborazione tra imprese e pubblica amministrazione:**

- individuare adeguate forme di co - finanziamento pubblico alle imprese per spe-

se di reclutamento e selezione all'estero;

- istituire forme di collaborazione pubblico/privato per attività di formazione linguistica e professionale ai Lavoratori provenienti dall'estero;
- favorire indagini, pubbliche o private, a livello europeo volte a monitorare il fenomeno di necessità di manodopera straniera da parte delle imprese della "vecchia Europa", attraverso un'immagine quantitativa che indichi l'ampiezza del fenomeno e la disponibilità di manodopera. Queste prassi favorirebbero, da un lato, la messa in atto di politiche di reclutamento/immigrazione coordinato a livello europeo e, dall'altro, una maggiore mobilità intraeuropea degli stessi Lavoratori migranti.

#### **Fare informazione:**

- sui diritti e i doveri dei Lavoratori nel Paese di arrivo;
- sulle mansioni che i Lavoratori andranno a svolgere in azienda. In tale ambito è importante illustrare quali mansioni saranno richieste ai Lavoratori in Italia rispetto a quelle che svolgono nel loro Paese di origine, chiarendo che eventuali prassi differenti non implicano una de - qualificazione della loro professionalità. Ad esempio, coloro che si apprestano a svolgere attività infermieristica in un Paese diverso da quello di origine si trovano spesso a dover svolgere alcune mansioni alle quali non sono stati preparati o che non erano loro richieste in precedenza (quale l'igiene personale del malato);
- sul trattamento economico e sul regime fiscale in vigore (stipendio, elementi che compongono la busta paga, norme che regolano le trattenute fiscali e previdenziali). Tali informazioni possono essere fornite ad esempio attraverso la distribuzione, al momento dell'assunzione, di un kit con opuscoli informativi in diverse lingue relativi al tipo di lavoro, alle caratteristiche dell'azienda, ai prodotti, al tipo di attività, informazioni per la salute e sicurezza sul lavoro.



#### **Facilitare l'inserimento in azienda:**

- favorire la conoscenza tra Lavoratore e futuro responsabile aziendale, possibilmente prima dell'espatrio e all'interno di un contesto informale. In tali occasioni, è importante che i Lavoratori siano sempre accompagnati dal soggetto che ha già instaurato con loro un rapporto di fiducia, così da evitare che l'eventuale disagio o timore impediscano loro di esprimere al meglio le proprie caratteristiche e attitudini nel corso del colloquio conoscitivo;
- attivarsi affinché una figura all'interno dell'azienda provveda all'accompagnamento del Lavoratore straniero all'interno del nuovo posto di lavoro, così che quest'ultimo si senta rassicurato dalla presenza di un referente di fiducia e quindi sia meno intimorito nell'affrontare il primo approccio con il nuovo ambiente. Tale accompagnamento può essere previsto anche in occasione delle visite mediche richieste per iniziare l'attività lavorativa al fine di ridurre ulteriormente il suo disagio;
- istituire la figura del mentore, ovvero una figura nell'ambito dell'impresa, che, a differenza della precedente, si occupi dell'accompagnamento della persona attraverso le varie tappe che costituiscono il vero e proprio inserimento aziendale, al fine di aiutare il Lavoratore straniero a comprendere gli aspetti impliciti e le regole codificate di una cultura e di uno specifico contesto aziendale. Questa figura può anche rappresentare

un confidente nei momenti difficili che quasi sempre accompagnano una persona in un nuovo ambiente di lavoro;

- favorire un atteggiamento di apertura e collaborazione da parte dell'azienda e dei colleghi che faciliti il superamento delle difficoltà più personali di adattamento e integrazione del Lavoratore straniero. In particolare, i colleghi possono fornire un importante contributo nell'insegnamento dei termini di uso comune e del modo migliore per svolgere le mansioni. Qualora tale supporto non sia sufficiente, è possibile fare ricorso all'aiuto di un mediatore culturale formato appositamente per aiutare i Lavoratori nel realizzare con successo il proprio percorso di integrazione;
- facilitare la partecipazione dei Lavoratori a manifestazioni culturali e sportive, ad esempio attraverso l'offerta di agevolazioni, la stipula di convenzioni con strutture proposte all'organizzazione.

### **Promuovere la cultura della diversità in azienda:**

- per realizzare un'efficace integrazione, è importante fare in modo che tutti siano coinvolti in attività di formazione e di socializzazione. Ad esempio, le squadre di lavoro possono essere composte in modo da includere sia Lavoratori italiani sia stranieri. Infatti, non è solo necessario garantire un'adeguata formazione al nuovo Lavoratore, ma è fondamentale anche formare i colleghi e i responsabili al fine di promuovere un cambiamento culturale in un'ottica di diversità.

### **Chi?**

- l'impresa può valorizzare i propri dipendenti e le loro diverse culture, facendo della multietnicità un fattore positivo e di crescita per tutti, anche attraverso la collaborazione con organizzazioni che si occupano di integrazione o l'inserimento di mediatori culturali in azienda, al fine di prevenire eventuali dinamiche che possono turbare l'inserimento del Lavoratore straniero;
- gli Enti locali possono attivarsi per la promozione di una cultura della reciprocità sia attraverso una formazione/informazione interna all'azienda che esterna, coinvolgendo anche i Lavoratori del luogo e i dirigenti aziendali.



### **L'esperienza di CMB - Cooperativa Muratori Braccianti**

*In merito all'integrazione del personale straniero all'interno dell'Impresa, il settore edile presenta particolarità legate alla modalità di lavoro in cantiere, che porta i Lavoratori a vivere insieme ogni giorno per lunghi periodi all'interno del campo di lavoro, formando delle piccole comunità. Tale situazione porta, da un lato, a creare maggiore occasione di vicinanza e coesione tra i Lavoratori, i quali possono solitamente usufruire non solo dell'alloggio ma anche di luoghi comuni per socializzare (sala TV, sala riunione, ecc.). Dall'altro lato però, eventuali difficoltà dovute a differenze culturali e di vita possono essere amplificate a causa della convivenza prolungata e dell'isolamento del cantiere rispetto a città o paesi vicini. Per realizzare un'efficace integrazione, le squadre di lavoro sono sempre composte in modo da includere sia Lavoratori italiani sia stranieri: tutti sono coinvolti in attività di formazione e di socializzazione. Ad esempio, la formazione ai nuovi arrivati è erogata da parte di altri dipendenti CMB e non da formatori esterni, così da creare ulteriore occasione di conoscenza ed integrazione. Importante*



*è inoltre il ruolo del caposquadra, il quale si preoccupa di verificare lo stato di benessere dei Lavoratori immigrati, cercando di rilevare eventuali difficoltà di adattamento e inserimento.*

## **Come?**

### **Fare formazione:**

In sostanza, la padronanza della lingua italiana da parte del Lavoratore straniero è importante affinché egli/ella divenga non solo un bravo Lavoratore ma anche un cittadino, con i diritti e gli obblighi che ne conseguono. L'azienda può fare molto in questo senso, magari in collaborazione stretta con la pubblica amministrazione, contribuendo in questo modo a favorire una più completa integrazione da cui il soggetto economico stesso è il primo a trarre vantaggio nel senso di un aumento di competitività a seguito della possibilità di assunzione di personale più motivato da un lato, e più preparato, dall'altro.

- Garantire competenze linguistiche (di base e tecniche) funzionali all'inserimento nel contesto lavorativo;
- rendere risorse già esistenti utilizzabili per fare formazione già nei contesti di origine, prima del processo di migrazione;
- prestare attenzione alla tempistica secondo cui vengono erogati i corsi di formazione nei Paesi di origine, facendo attenzione affinché questi non si svolgano troppo tempo prima dell'effettivo inserimento;
- provvedere a corsi di formazione che siano adeguati a garantire ai Lavoratori i giusti standard di professionalizzazione e di sicurezza, al fine di consentire un inserimento nel rispetto della legge e di adeguate condizioni lavorative;
- avvalersi di collaborazione con operatori specializzati in formazione che possono fornire, ad esempio, CD per l'auto - formazione contenenti possibilmente moduli formativi anche personalizzati in base alle caratteristiche ed esigenze delle singole imprese;
- intervenire in modo ampio sulla formazione dei Lavoratori anche prima dell'inserimento in azienda, ricorrendo a strutture già esistenti nel settore di appartenenza dell'impresa, in modo da insegnare loro l'utilizzo adeguato di termini tecnici, attrezzature e materiali;
- attivare corsi di formazione gratuiti o renderli più accessibili grazie all'applicazione di apposite convenzioni con Enti di formazione.

### **Garantire la continuità dell'occupazione:**

- prevedere forme di supporto al ricollocamento attraverso eventuali spostamenti fra le diverse unità produttive della stessa azienda;
- superare la precarietà economica e lavorativa a favore della continuità dell'occupazione. Il processo si rivela particolarmente necessario nel caso, ad esempio, dei



Lavoratori in Somministrazione, programmando insieme a loro il possibile ricolloca-mento presso altre imprese clienti. E' possibile, anche attraverso il coinvolgimento di intermediari del lavoro, facilitare la "ricomposizione della filiera" all'interno di settori caratterizzati da attività di tipo stagionale che si riflettono nella precarietà del lavoro, soprattutto immigrato. Un esempio si ha nel settore agro - alimentare, dove gli stessi Lavoratori che sono occupati nella raccolta di alcuni frutti durante i mesi primaverili (come le fragole) possono essere re - impiegati in altre raccolte (quali pere e mele) durante la stagione invernale.

## Chi?

- L'azienda può trarre enorme vantaggio da una maggiore socializzazione e nella diffusione di una cultura della reciprocità, poiché il successo nel processo di inserimento del migrante come Lavoratore e come cittadino favorisce una riduzione di conflitti dannosi per la competitività dell'impresa, sia da un punto di vista interno (ad esempio eliminando ostacoli alla collaborazione fra i vari Lavoratori), sia da un punto di vista esterno di competitività sul mercato;
- gli Enti locali, attraverso partnership con aziende ed Enti privati, possono attivare reti di attori impegnati nella formazione. Inoltre le pubbliche amministrazioni hanno la possibilità di mobilitarsi in modo diretto come soggetti che organizzano l'accoglienza dei migranti allo scopo di fornire informazioni e supporto.

### 3.3. Quali sono i potenziali benefici dell'approccio proposto?

#### Per la persona:

- tutela del Lavoratore attraverso la tracciabilità del percorso di selezione, garantita dalla trasparenza delle procedure;
- maggiori possibilità di crescita professionale;
- accrescimento formativo attraverso la partecipazione a corsi presso Enti esterni all'azienda e all'agenzia del lavoro crea occasioni di socializzazione e amplia le possibilità di integrazione per il Lavoratore.

#### Per i Paesi d'origine e destinazione:

- lotta all'illegalità e agli intermediari che - seppur legalmente - operano spesso in modo non trasparente ed eticamente scorretto nel mercato del lavoro dei Paesi di origine;
- relazioni transnazionali tra attori - istituzionali e non - dei Paesi di origine e destinazione per la gestione dei processi di migrazione economica;
- intervento in ambito di una carenza lasciata dalle Istituzioni in termini di supporto all'occupazione e all'avvio di percorsi migratori regolari, grazie all'intervento delle imprese;
- costruzione, dove assente, e rafforzamento di una rete di soggetti sul territorio operanti per l'integrazione dei Lavoratori migranti, ottimizzando il contributo di ciascuno e aumentando la competitività e la sostenibilità del territorio;



- possibilità di evitare la delocalizzazione dai Paesi “più sviluppati” alle economie emergenti e le conseguenti pratiche di dumping sociale;
- possibilità di garantire una trasparenza delle procedure.

#### **Per l'azienda:**

- maggiore e migliore integrazione attraverso interventi formativi preliminari, sostenibilità economica, qualità del lavoro, continuità del percorso;
- possibilità di contare su risorse già formate: rappresenta una garanzia sulle competenze che si vanno ad acquisire all'estero. In questo contesto, l'efficacia delle prove di selezione e la possibilità di adeguarle alle proprie esigenze riduce il rischio di ritorno anticipato: i Lavoratori si presentano con motivazione e competenze;
- aumento delle capacità di trattenere in azienda Lavoratori qualificati e con esperienza;
- creazione di una rete di sostegno e di collaborazione attraverso il coinvolgimento dei diversi attori territoriali, compresi quelli del Paese d'origine dei migranti, per facilitare l'individuazione del bacino di Lavoratori, per migliorare le attività di formazione e di supporto tecnico, nonché per favorire l'organizzazione sistematica delle procedure burocratiche da espletare;



- possibilità di garantire una trasparenza delle procedure.

#### **L'esperienza di Manutencoop**

*Per favorire l'integrazione non solo lavorativa ma anche sociale, Manutencoop supporta i Lavoratori stranieri in diversi modi:*

- *fornendo informazioni e sostenendo le pratiche di ricongiungimento familiare richieste dai dipendenti;*
- *fornendo ad ogni Lavoratore un computer portatile affinché possa mantenersi in comunicazione con la propria famiglia di origine;*
- *offrendo agevolazioni ai Lavoratori per la partecipazione a manifestazioni culturali e sportive. Infine, in tema di formazione linguistica l'azienda ha predisposto un ufficio ad hoc che si occupa esclusivamente di erogare formazione ai Lavoratori stranieri affinché raggiungano un'adeguata conoscenza della lingua italiana.*

#### **L'esperienza di VAM Group**

*Al fine di integrare la formazione linguistica e professionale che i Lavoratori ricevono prima dell'espatrio, WAM ha individuato un partner esterno, una struttura indipendente al quale viene affidata la formazione dei Lavoratori stranieri. Il percorso prevede una prima settimana di formazione sulla lingua italiana e sulle norme in materia di salute e sicurezza sul lavoro ed un secondo periodo (1 o 2 settimane) dedicato alla formazione professionale, che include prove pratiche di produzione con l'utilizzo di macchinari ed attrezzature analoghi a quelli che i Lavoratori di troveranno a gestire in azienda. Tale periodo è importante per il successo dell'inserimento, in quanto l'azienda riesce ad individuare soggetti particolarmente eccellenti e ad individuare le mansioni più adeguate da affidare ai diversi Lavoratori in base alle loro attitudini. Tramite tale metodo,*

*la percentuale di avviamenti al lavoro realizzati con successo da WAM ha raggiunto il 70%. In generale, nell'esperienza di WAM tra le criticità più significative che causano insuccesso dell'inserimento dei Lavoratori stranieri permangono le barriere linguistiche: al momento dell'inserimento in azienda la preparazione non è sempre sufficiente a garantire l'integrazione di persone con una lingua molto differente dall'italiano (ad esempio il Polacco). Le difficoltà di espressione e comunicazione sono spesso l'unico ostacolo alla progressione di carriera di quei Lavoratori che per competenze e capacità potrebbero raggiungere ruoli di responsabilità e che invece si vedono assegnati a posizioni di basso livello.*

#### **4. L'integrazione: un impegno che continua**

Se è vero che è importante concentrarsi su come rendere sostenibile il percorso del migrante dal proprio Paese d'origine al suo inserimento - in qualità di cittadino e di Lavoratore - nella realtà del nuovo Paese, è necessario tenere presente che questo significa completare solamente la fase preliminare del processo di integrazione, che si apre una volta che il Lavoratore straniero è fisicamente inserito nella realtà lavorativa e sociale. Un altro capitolo si apre successivamente, lungo e complesso, relativo al rafforzamento dell'integrazione del migrante come cittadino del nuovo Paese, che dovrebbe tramutarsi anche un'istituzionalizzazione dell'intero processo migratorio sostenibile. Nella sezione di seguito, vengono trattate le diverse modalità attraverso cui è possibile intervenire in questo senso, al fine di favorire quella che può essere chiamata "una mobilità circolare".

#### **Il percorso migratorio: tra integrazione e mobilità circolare**

Il sostegno nei confronti del migrante va oltre la gestione di pratiche relative alla sua situazione nel nuovo Paese. Si tratta anche di contribuire alla facilitazione del suo progetto di vita in ottica di cooperazione internazionale e reciprocità, stimolando la collaborazione fra tutte le Istituzioni coinvolte. Una maggiore integrazione del migrante nella realtà sociale, facilitata anche da pratiche aziendali opportune, come osservato precedentemente, contribuisce allo sviluppo del sistema economico generale in cui il Lavoratore straniero è inserito, influenzando positivamente sulle sue motivazioni e stimolandolo a stabilirsi definitivamente nella nuova realtà e a proseguire il processo di inserimento.

Nel caso, invece, il migrante ritenga opportuno un rientro nel rispettivo Paese d'origine, possono essere favorite determinate azioni, sempre attraverso una collaborazione profonda e sistematica dei vari partner coinvolti, al fine non solo di facilitare il rientro, ma anche di garantire un beneficio in termini di "mobilità reversibile". L'azienda trae vantaggio da un ritorno del migrante nel proprio Paese, da un lato, in termini di equilibrio del sistema economico europeo nel suo complesso, dall'altro in termini di creazione di potenziale partnership con soggetti economici dei Paesi d'origine.

Innanzitutto è possibile attivarsi già dalla prima fase di arrivo, valutando l'assunzione di Lavoratori stranieri presso aziende italiane con succursali nel loro Paese di origine. In seguito, è importante garantire lo sviluppo dell'auto-imprenditoria privata, attraverso la partecipazione a fondi costituiti appositamente per sostenere la creazione d'impresa nei Paesi di origine dei Lavoratori, attraverso, ad esempio, lo sviluppo di attività o collegate all'azienda in cui ha lavorato in un Paese estero, oppure in proprio ex novo, eventualmente con il ricorso a strumenti elargiti da parte di Enti pubblici, organizzazio-



ni non - profit specializzate, banche con progetti dedicati.

Il risultato dell'intero processo di inserimento del migrante rinvia alla creazione di un fenomeno che è possibile chiamare di "mobilità reversibile", che tiene conto delle esigenze di non depauperamento delle risorse dei Paesi di provenienza dei Lavoratori assieme alle esigenze di manodopera di alcuni Paesi come quelli della "vecchia Europa". Il beneficio derivante da una gestione sostenibile della mobilità è dunque reciproco, per i rispettivi Paesi, ma anche per le aziende presenti sul Paese di arrivo e su quello d'origine. Attraverso un simile processo, infatti, è possibile creare valore per i territori di provenienza dei Lavoratori, attivando il ritorno di competenze, il trasferimento di rimesse finanziarie ma anche di un ritorno di tipo sociale e "culturale".

### **Quali sono i principali benefici dell'approccio proposto?**

#### **Per la persona:**

- Opportunità di effettuare esperienze di lavoro all'estero ricapitalizzabili nei contesti di origine.

#### **Per i Paesi d'origine e destinazione:**

- Possibilità per il Paese d'origine di mettere in pratica una mobilità reversibile, che significa un ritorno economico e di competenze che accresce il valore del territorio di provenienza dei Lavoratori.
- Opportunità di avviare modalità di canalizzazione delle risorse economiche verso progetti di cooperazione e sviluppo internazionale nei Paesi di origine.

#### **Per l'azienda:**

- Relazioni tra imprese e attori del Paese di origine e di arrivo al fine di promuovere una proficua collaborazione per favorire, ad esempio, lo sviluppo di nuove imprese o di filiali nel Paese di origine della manodopera straniera.



## LE AZIENDE MENZIONATE:

**BANCA MONTE DEI PASCHI** è una banca nata nel 1472 come Monte di Pietà, che nel 1936 viene ufficialmente dichiarato Istituto di Credito. Oggi è un gruppo bancario con più di 30.000 dipendenti, oltre 3.000 filiali ed un'articolata struttura di canali di distribuzione.

**EMIL BANCA** è un istituto di credito che conta oggi 10.500 Soci ed è nato dalla collaborazione di otto Casse Rurali ed Artigiane. Il credito cooperativo opera con 28 filiali dislocate su un territorio di competenza che si estende tra le province di Bologna e Modena. Data la sua caratteristica di banca locale è attenta alla promozione ed alla crescita del territorio e delle comunità dov'è presente.

**CMB** è un'impresa operante nel settore delle costruzioni, nata nel 1977 dalla fusione della Cooperativa Braccianti e della Cooperativa Muratori. Nel 2006, contava su un totale di 712 Lavoratori, un 5 % di origine extracomunitaria. Per questa azienda, quindi, il tema della mobilità geografica dei Lavoratori è una problematica quotidiana.

**MANUTENCOOP** è una società che si occupa di servizi ausiliari al core business di Enti pubblici, strutture sanitarie e grandi gruppi privati, nata nel 1938 e che oggi conta circa 600 soci Lavoratori impegnati nelle varie attività del gruppo. Del gruppo fanno parte anche Manutencoop Facility Management S.p.A, Manutencoop Servizi Ambientali S.p.A, Manutencoop Immobiliare S.p.A.

**WAM Group** è un'azienda metalmeccanica che opera dal 1969 nella tecnologia della costruzione di macchine utilizzate per il trattamento dei prodotti in polvere e granuli. Il Gruppo conta circa 1.600 dipendenti in tutto il mondo (dei quali 500 lavorano presso lo stabilimento principale di Modena) e accoglie nel proprio organico Lavoratori di 15 nazionalità differenti.

## LE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE MENZIONATE:

La **Regione Emilia Romagna** conta oggi 4.254.219 abitanti, con un PIL pari a 128.795 milioni di euro e un tasso di occupazione del 70%.

La **Regione Veneto**, invece, è abitata da 4.845.832 persone e vanta un PIL di 138.993 milioni di euro.



## RINGRAZIAMENTI

L'elaborazione di queste Linee Guida non sarebbe stata possibile senza l'attivo coinvolgimento di tutti i partecipanti del Laboratorio, che attraverso la condivisione delle loro esperienze e buone pratiche hanno dato corpo al suddetto lavoro. In modo particolare si ringraziano : CMB Carpi; Coop Adriatica; Coop Ansaloni; De Cecco; Manutencoop; Torno Spa; ZML Industries; Monte dei Paschi di Siena; WAM ; la Regione Emilia-Romagna; l'Agenzia Veneto Lavoro ; l'IOM – International Organization for Migration ; la Cooperativa sociale Progetto Promozione Lavoro; il Cospe ; Altis – Università Cattolica di Milano; IRES CGIL e Fundacion Ética ed Economía (Argentina).

Documento a cura di: Marisa Parmigiani, Francesca Zarri, Manuela Zuntini, con la collaborazione di Sara D'Attorre