

# THE MERLIN STANDARD

Il modello di subappalto in Gran Bretagna

Di cosa si tratta, come funziona,  
cosa possiamo imparare

di Francesco Giubileo



# MODELLO DI WELFARE-TO-WORK

Profili organizzativi e funzionali :

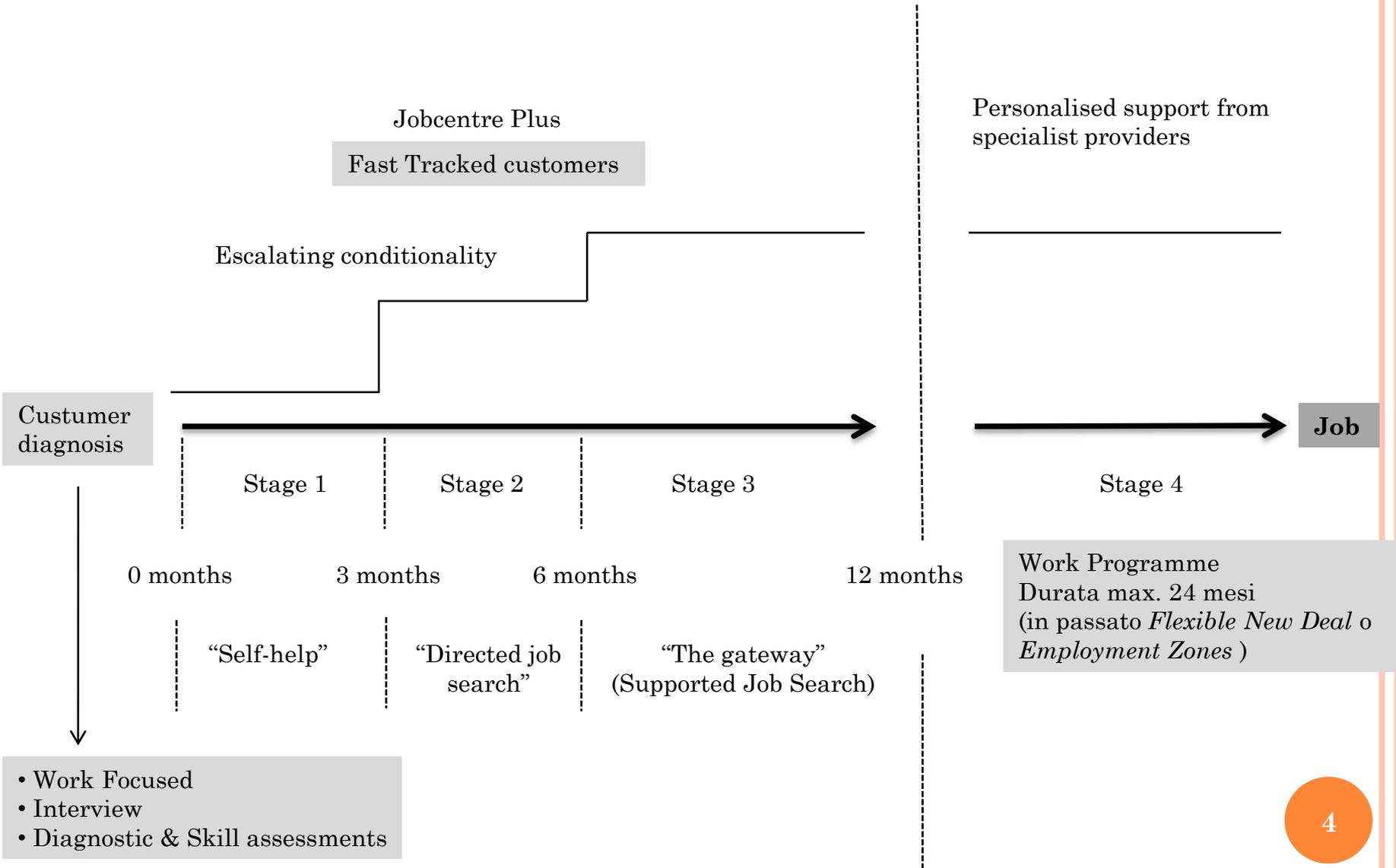
- ❖ *Jobcentre Plus* (JCP)  $\Rightarrow$  incorporato nella struttura ministeriale.
- ❖ Applicazione principio: *one-stop shop* (sportello unico del lavoro).
- ❖ Organizzazione fortemente centralizzata, articolata localmente in 37 distretti, aggregati in 7 aree geografiche:
- ❖ i *Jobcentres* sono attualmente circa 800 (+ servizio mobile).
- ❖ JCP concorda con il Ministro una serie di *targets* annuali pubblicati nel *business plan*.
- ❖ Risorse economiche  $\Rightarrow$  attribuzione di una parte del *budget* in libera gestione ai *district managers*.
- ❖ Personale  $\Rightarrow$  75.000 unità circa, di cui circa 60.000 addette al *front office*.

# MODELLO DI WELFARE-TO-WORK

I principi del modello:

- ❖ Filosofia del **Work First** ! (il lavoro prima di tutto).
- ❖ Rapporto pubblico-privato: Complementare (puro).
- ❖ Tendenza ad affidare i programmi pubblici a *providers* privati sia profit che no-profit (un mercato da oltre 1 miliardi di euro all'anno).
- ❖ Approccio *Black-box* -> *no cure - no pay*.
- ❖ Modello orientato alla valutazione della performance della rete territoriale.

# ARCHITETTURA MODELLO WELFARE-TO-WORK



- Work Focused
- Interview
- Diagnostic & Skill assessments

# BASIC STRUCTURE OF PRIVATIZED PES

Department for Work and Pensions

*Management by Objectives*

*Contracting-out*

**“Residual” PES**

Jobcentre Plus

**Private Providers**

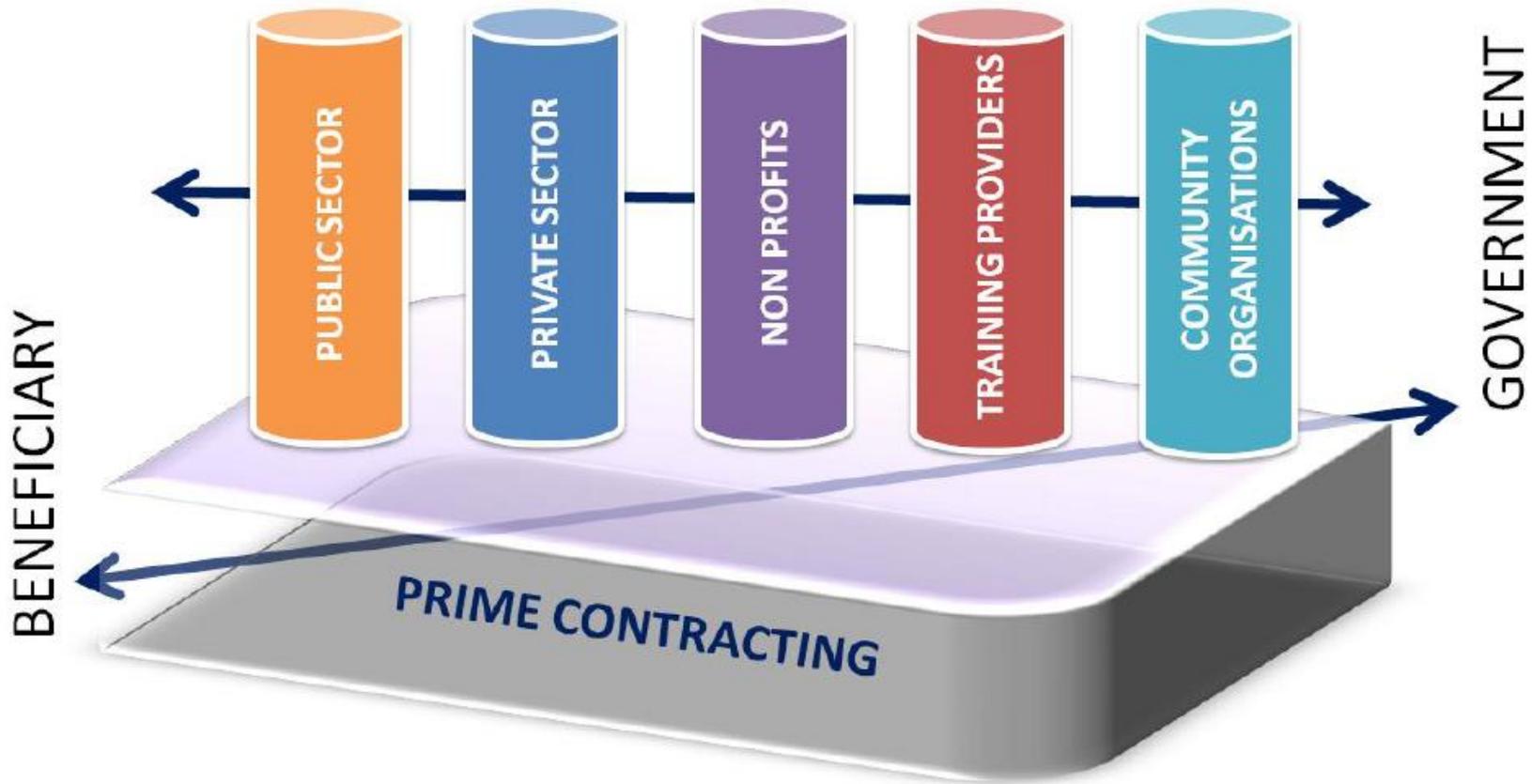
Work Programme

*One-Stop Shop  
Benefit Payments*

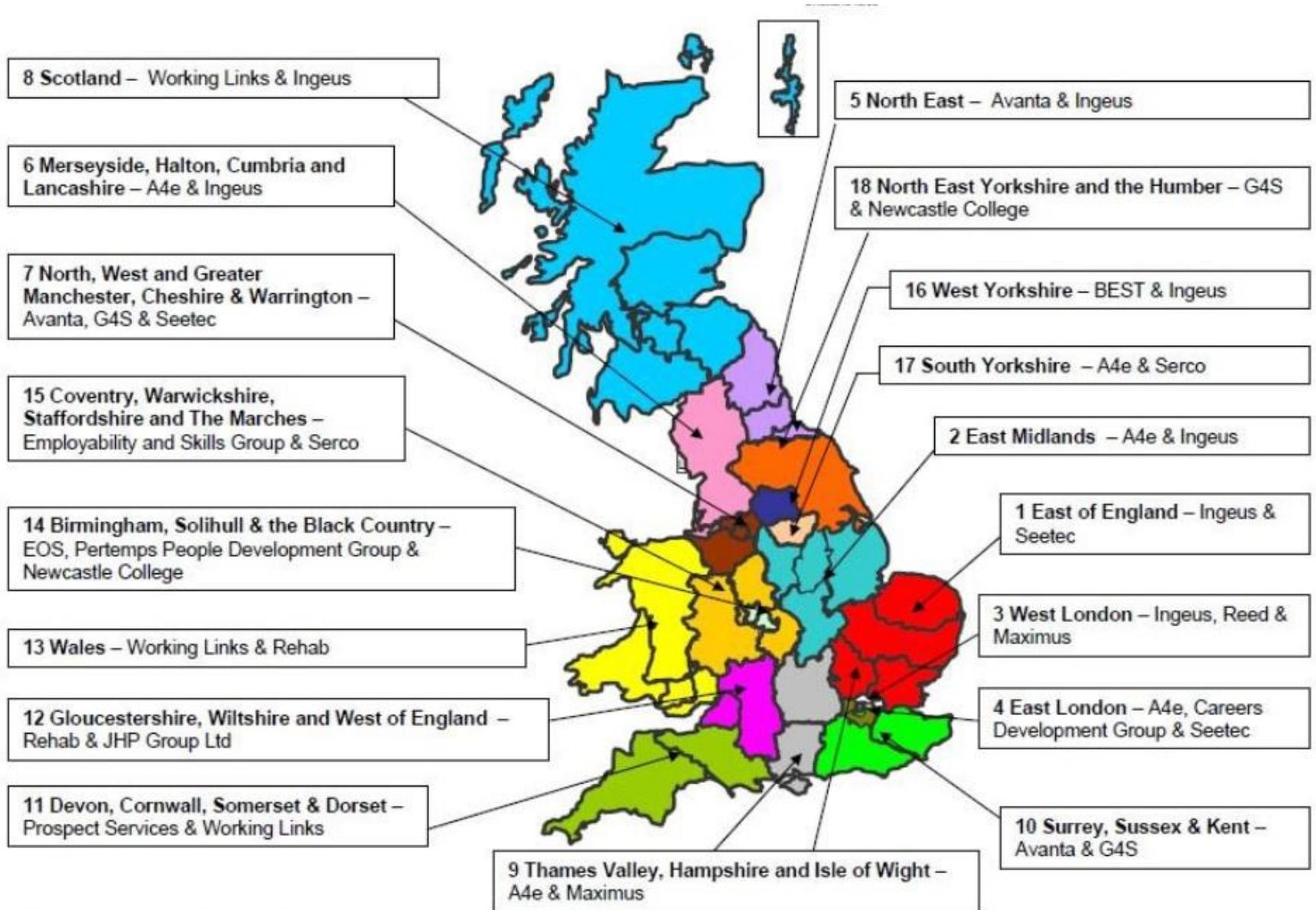
*Case Management  
Placement*

# PRINCIPALI CARATTERISTICHE

POSSONO PARTECIPARE TUTTI (ATTORI PROFIT / NO-PROFIT)



# AREE DEL WORK PROGRAMME



# MODELLI DI DELEGA

- ❖ Servizi a processo.
- ❖ Voucher di ricollocazione.
- ❖ Bandi in subappalto a soggetto “capofila”.

Il *Work Programme* è realizzato prevalentemente attraverso “bandi”.  
I motivi sono:

- Riduzione carico amministrativo;
- *Catastrofica esperienza Job Entry Target\_JET* (Operatori non collaboravano tra loro, forte spinta all’opportunismo).
- Scarso effetto voucher in contesti territoriali colpiti da recessione.

# MODELLI DI DELEGA

E' presente una distribuzione delle "quote" , dove contabilità dei vari partner.

I premi sono differenziati a seconda della distanza dal mercato del lavoro.

Svantaggio: contrasti tra "capofila" e rete operatori non-profit ....

come impedire comportamenti opportunistici ?

# SVILUPPANDO UN “CODICE DI AUTO-DISCIPLINA” DEL SUBAPPALTO:

## MERLIN STANDARD

Il *Merlin standard* è stato sviluppato come un esercizio/strumento congiunto tra il Dipartimento per il Lavoro Pensione (DWP) e i suoi fornitori che operano nel settore *Welfare to Work* (W2W) .

Link: [www.merlinstandard.co.uk](http://www.merlinstandard.co.uk)

La valutazione dei soggetti accreditati sarà incentrata sul capofila della *Supply Chain* (a prescindere dalla forma giuridica) .

Gli obiettivi dello strumento:

1. garantire una corretta adesione degli operatori al Codice di Autodisciplina della *Supply chain*
2. per migliorare le stesse attività di gestione della *Supply chain* (monitori, valuti e al sorgere di criticità cambi).

# MERLIN STANDARD

Il *Merlin standard* è progettato per riconoscere e promuovere l'eccellenza nel partenariato pubblico-privato nei servizi pubblici per l'impiego (PES).

Una sorta di una guida “sostenibile” per coloro che cercano di raggiungere tale eccellenza.

Ai vari operatori si chiede di compilare un: *Self Assessment Questionnaire*  
Questionario elettronico online progettato per supportare a identificare le criticità della rete

Ogni valutazione, dalla durata annuale, richiede 12 giorni lavorativi di valutazione nelle sedi dell'organizzazioni.

Sono previsti feedback e meeting finali di presentazione del lavoro svolto.

Il giudizio finale è sulla *Relazione complessiva*

Costa: 8.583 sterline + Iva.

I meccanismi di valutazione si basa su una serie di indicatori all'interno di 10 aree (*Merlin Elements*) ...

# THE MERLIN STANDARD DESIGN

SUPPLY CHAIN DESIGN	COMMITMENT	CONDUCT	REVIEW
		Demonstrating Business & Commercial Integrity	
	Collaboration, Co-operation & Communication	Quality Assurance & Compliance	
Supply Chain Design	Developing Supply Chain Partners	Honouring Commitments	Supply Chain Review
	Contracting & Funding Arrangements	Performance	
		Promoting Equality & Diversity	

*I 10 Merlin Elements*

# CONTROLLO E VALUTAZIONE

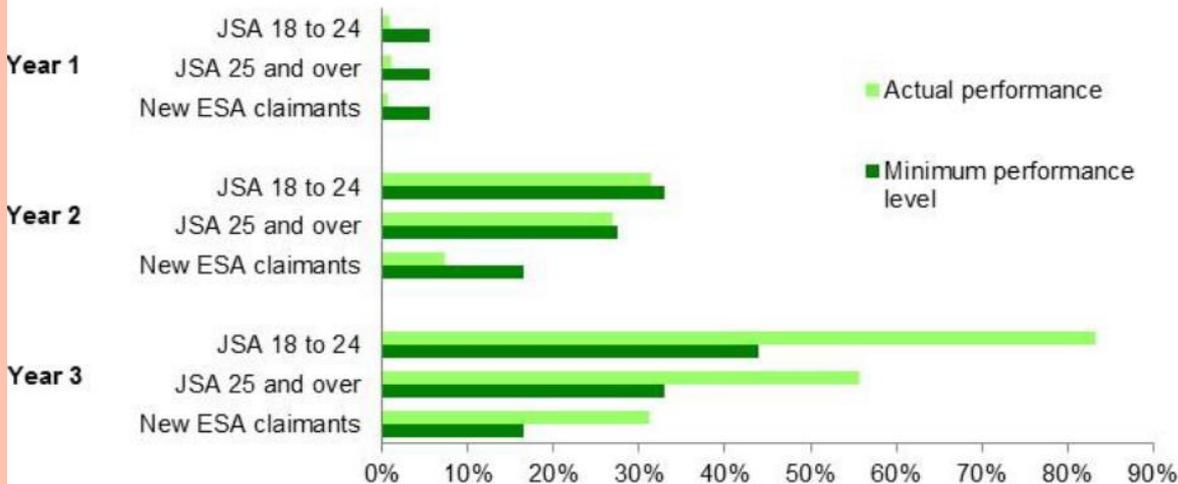
IL *DWP* VALUTA *JOBCENTRE PLUS* IN RELAZIONE AD UNA SERIE DI VALORI OBIETTIVO, RIVISTI SU BASE ANNUA, CHE FANNO RIFERIMENTO A SEI MACROAREE:

- *JOB OUTCOME* (OBIETTIVI OCCUPAZIONALI);
- *MONETARY VALUE OF FRAUD AND ERROR* (OBIETTIVI DI RIDUZIONE DELLE PERDITE DERIVANTI DA FRODI ED ERRORI);
- *CUSTOMER SERVICE* (OBIETTIVI DI SERVIZIO AGLI UTENTI);
- *EMPLOYER ENGAGEMENT* (PERFORMANCE DEL SERVIZIO ALLE IMPRESE);
- *INTERVENTION DELIVERY* (PERFORMANCE RISPETTO ALLE PRINCIPALI ATTIVITÀ SVOLTE);
- *AVERAGE ACTUAL CLEARANCE TIME* (PERFORMANCE RELATIVA AL TEMPO DI ELABORAZIONE DELLE RICHIESTE DI ALCUNI SUSSIDI).

# IN ATTESA DI UNA VALUTAZIONE

Work Programme job outcomes by constituency, June 2011-December 2014  
Percentage of participants able to attain job outcomes who did so

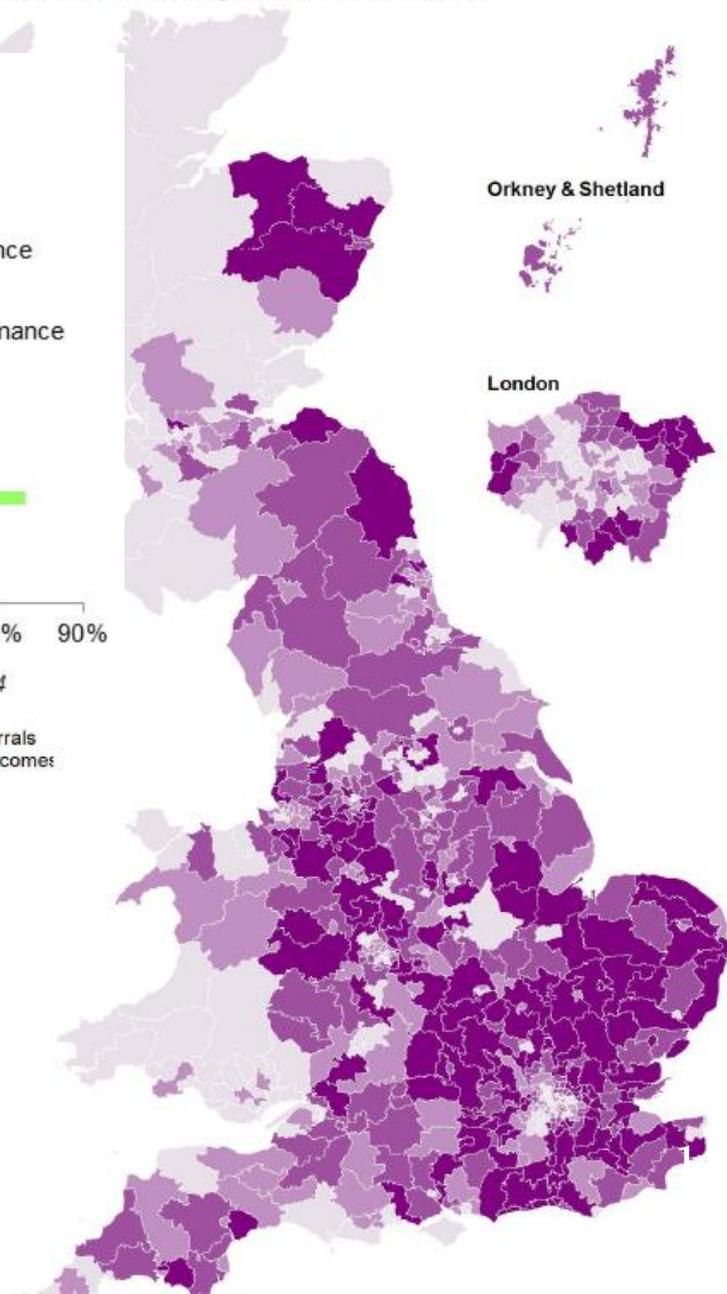
Ratio of job outcomes to referrals compared to expected minimum performance levels, Years 1, 2 & 3 of contracts



Source: DWP, Work Programme statistical summary March 2014

% of eligible referrals achieving job outcomes:

- 28.4% to 34.7%
- 25.4% to 28.4%
- 23.3% to 25.4%
- 16.0% to 23.3%



RISULTATI AMPIAMENTE OLTRE I PARAMETRI MINIMI PREVISTI

VALUTAZIONI D'IMPATTO SU EMPLOYMENT ZONES AMPIAMENTE POSITIVE.

# LE REGOLE D'ORO DELL'ACCREDITAMENTO

VERSO I SOGGETTI PIU' SVANTAGGIATI LA SOLUZIONE VA CERCATA ATTRAVERSO "AZIONI DI RETE". (CMQ SUCCESSO AL MASSIMO PER 1 SU 3).

- 1) IL MODELLO DI SUBAPPALTO RICHIEDE UNA "CURVA DI APPRENDIMENTO" DA PARTE DELLE ISTITUZIONI PUBBLICHE CHE PIANIFICANO PROGRAMMI DI POLITICHE DEL LAVORO IN MODO DA RIDURRE IL PIÙ POSSIBILE COMPORTAMENTI "OPPORTUNISTICI" (IN MEDIA ALMENO 5 ANNI).
- 2) OGNI MODELLO VA STRUTTURATO IN MODO DA GARANTIRE UN ADEGUATO EQUILIBRIO TRA OBIETTIVI A PROCESSO E QUELLI A RISULTATO. VANNO EVITATI IL PIÙ POSSIBILI BANDI BASATI SUL PREZZO.
- 3) PIATTAFORME INNOVATIVE E VERIFICA DI OGNI STEP DELLE PROCEDURE.
- 4) VALUTATORE INDIPENDENTE NEL GESTIRE E VERIFICARE IL LIVELLO DI QUALITÀ DEI SERVIZI OFFERTI E IL GRADO DI SODDISFAZIONE DEL CLIENTE.
- 5) DISTINGUERE IL TARGET DI UTENZA PER TIPOLOGIA DI OPERATORE PRIVATO. INOLTRE PONDERARE I RISULTATI E GLI OBIETTIVI DA RAGGIUNGERE A SECONDA DEL CONTESTO E DIFFICOLTÀ DI COLLOCAMENTO.

# RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

FINN D.,2011, SUB-CONTRACTING IN PUBLIC EMPLOYMENT SERVICES: REVIEW OF RESEARCH FINDINGS AND LITERATURE ON RECENT TRENDS AND BUSINESS MODELS, EUROPEAN COMMISSION, BRUSSELS, REPORT DISPONIBILE AL LINK: EC.EUROPA.EU

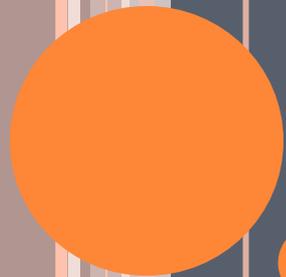
GIUBILEO F.,2013, *IL MODELLO DI WELFARE OCCUPAZIONALE IN LOMBARDIA*, EMIL LIBRI, [WWW.IBRIDIEMIL.IT](http://WWW.IBRIDIEMIL.IT)

ITALIALAVORO,2012, *POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO, RAPPORTO PUBBLICO-PRIVATO E L'ORGANIZZAZIONE DEI SERVIZI NEL REGNO UNITO*,PROGETTO PON-FSE: *SUPPORTO ALLA TRANSNAZIONALITÀ*.REPORT DI RESTITUZIONE DISPONIBILE AL LINK: WWW.ITALIALAVORO.IT (AGGIORNATO A SETTEMBRE 2015).

NUNN A., 2010, *PERFORMANCE MANAGEMENT AND NEO-LIBERAL LABOUR MARKET GOVERNANCE: THE CASE OF THE UK*. REFRAMING CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: LESSONS FROM THE GLOBAL FINANCIAL CRISIS. W. E. A. SUN. BINGLEY, EMERALD.

LE GRAND J.,2011, *QUASI MARKET VERSUS STATE PROVISIONS OF PUBLIC SERVICES*, IN PUBLIC REASON 3 (2): 80-89. DISPONIBILE AL LINK: [WWW.PUBLICREASON.RO](http://WWW.PUBLICREASON.RO) (AGGIORNATO A SETTEMBRE 2015).

LAM M.,2007,*PERFORMANCE MEASURES FOR WELFARE-TO-WORK PROGRAMMES: THE RELEVANCE OF AUSTRALIAN STAR RATINGS TO THE UK*, WORK DIRECTIONS UK, LONDON.



17

GRAZIE