

Informazioni e opinioni sulle politiche attive del lavoro

# FORME

formazione | lavoro | persone

## L'INCONTRO

Al lavoro  
per il bene del lavoro

## L'ANALISI

Dal Reddito di Cittadinanza  
all'Assegno di Inclusione

## IL CAPITALE UMANO

Benvenuti a bordo!



Dai boomer alla gen Z:  
il lavoro ai nostri tempi





# FORMARE PERSONE PER UN LAVORO MIGLIORE

**FONDO  
FORMAZIENDA**

via Olivetti 13  
26013 Crema (CR)  
Tel. 0373 472168  
[info@formazienda.com](mailto:info@formazienda.com)

 [@form\\_azienda](https://twitter.com/form_azienda)  
 [Fondo Formazienda](https://www.linkedin.com/company/fondo-formazienda)  
 [@fondoformazienda](https://www.facebook.com/fondoformazienda)  
 [FONDO FORMAZIENDA](https://www.youtube.com/channel/UC...)



# FORMAZIONE FINANZIATA:

200 mln dal 2008

## BENEFICIARI AVVISO 2/22:

Lavoratori dipendenti

Lavoratori Cigs

Lavoratori beneficiari

Fondi Solidarietà Bilaterale

FORMAZIENDA SOSTIENE E FINANZIA LE ATTIVITÀ  
FORMATIVE DELLE IMPRESE

**WWW.FORMAZIENDA.COM**



FONDO PARITETICO INTERPROFESSIONALE  
NAZIONALE PER LA FORMAZIONE CONTINUA

ABBIAMO CURA DEL TUO FUTURO

# SOMMARIO

FORME | NUMERO 21

## L'EDITORIALE

### 5 *Pauperistico*

di Fritz Walter

## L'INCONTRO

### 6 *Al lavoro per il bene del lavoro*

di Virna Bottarelli

## L'OPINIONE

### 10 *Il lavoro è delle persone*

di Maria Cecilia Chiappani

## L'INTERVISTA

### 14 *Dentro il cambiamento, con intelligenza cognitiva ed emotiva*

di Maria Cecilia Chiappani

## FORMAZIONE

### FONDI

#### 18 *Formazione per lavoratori in Cigs*

Pubbliredazionale

### COMPETENZE

#### 20 *Dare voce ai talenti e alle competenze acquisite sul campo*

di Christian Poccia

### AGRICOLTURA

#### 24 *Formazione e agricoltura 4.0: la nuova dimensione del sapere*

di Giampiero Castellotti

## L'EVENTO

### 28 *Innovare nell'anno europeo delle competenze*

di Barbara Pigoli

## TENDENZE

### 32 *Un diverso benessere*

di Marina Fabiano

## LEADERSHIP

### 35 *Leadership e formazione continua, un binomio necessario*

di Gianluca Staglianò

## STRUMENTI

### 38 *Quando i webinar diventano coinvolgenti*

di Daniele Gregori

## IL CASO

### 40 *La tecnologia, da sola, non basta*

di Virna Bottarelli

## L'AZIENDA

### 43 *La passione per la formazione*

di Laura Reggiani

## LAVORO

### L'ANALISI

#### 46 *Dal Reddito di Cittadinanza all'Assegno di Inclusione*

di Romano Benini

### SMART WORKING

#### 50 *Il lavoro agile che verrà*

di Giovanni Scansani

## L'INTERVISTA

### 54 *Il motore dell'innovazione italiana*

di Andrea Crocioni e Mauro Meda

**6** *Istituzioni, università, imprese, sindacati, associazioni ed enti: in Emilia-Romagna i soggetti impegnati a far funzionare, bene, il mondo del lavoro sono diversi. Ad accomunarli, come spiega l'assessore **Vincenzo Colla**, la capacità di fare sistema.*







## NORMATIVA

**58** *Lavoro occasionale in agricoltura: l'eredità dei voucher*

di Mario Pagano

## STRUMENTI

**61** *Chi ha paura di ChatGpt?*

di Luigi Beccaria

## L'INDAGINE

**66** *Donne poco soddisfatte e in cerca di nuove opportunità*

di Laura Reggiani

## L'EVENTO

**68** *Al centro del welfare aziendale*

di Laura Reggiani

## PROGETTI

**70** *Un "upgrade" per i manager e le Pmi*

di Cleopatra Gatti

## SICUREZZA

**72** *Esposizione agli ultrasuoni, rischio emergente*

di Tiziano Menduto

## PERSONE

### IL CAPITALE UMANO

**74** *Benvenuti a bordo!*

di Laura Reggiani

### IL CASO

**80** *Settimana corta e sostenibilità per Ethos Profumerie*

di Cleopatra Gatti

### IL PERSONAGGIO

**82** *Liberare talenti e contaminazioni*

di Maria Cecilia Chiappani

**102** *La popolazione attiva include oggi generazioni che sembrano appartenere a vere e proprie "ere" differenti: dai boomer alla generazione Z, passando per la generazione X e i millennial, ecco come sono cambiate le priorità e le aspettative rispetto al lavoro.*

## L'INTERVISTA

**85** *Al lavoro*

*è meglio essere sereni*

di Virna Bottarelli

## TENDENZE

**88** *Il futuro del lavoro ha le persone al centro*

di Cleopatra Gatti

## LA RICERCA

**90** *Dimmi che benefit offri...  
...e ti dirò se resto*

di Cleopatra Gatti

## SPECIALE

### FESTIVAL DEL LAVORO

**94** *Competenze e innovazione, il futuro del lavoro*

di Laura Reggiani

## DOSSIER

### GENERAZIONI A CONFRONTO

**102** *Il lavoro ai nostri tempi*

di Virna Bottarelli

## RUBRICHE

**110** OSSERVATORIO | FONDI

**112** IDEE & STRUMENTI

**116** STUDI & STATISTICHE

**119** EVENTI & MOMENTI

**122** PAROLE & PENSIERI



# FAI CRESCERE LA TUA AZIENDA



*Attraverso l'Avviso a Sportello 2/2022 promuoviamo, in tempi veloci e sicuri,  
l'implementazione delle conoscenze necessarie alle imprese.  
Una risposta concreta alle reali necessità formative delle aziende aderenti a Fondo Formazienda.*



[www.rts-srl.it](http://www.rts-srl.it) • [info@rts-srl.it](mailto:info@rts-srl.it)  
P.zza M. Ruini n. 29/A 43126 Parma (PR)



di Fritz Walter

# Pauperistico

## /pau·pe·rì·sti·co/ aggettivo

### *1. Relativo al pauperismo come fenomeno sociale ed economico nonché come ideale di vita*

**A**rrivo alla tastiera del mio Mac giusto al termine dell'ennesima tornata elettorale degli ultimi 9 mesi che, una volta ancora, sancisce non solo una schiacciante vittoria del centro-destra, ma decreta una nuova e cocente sconfitta del PD (oggi targato Schlein) e degli alleati pentastellati che, campo largo o campo stretto, poco fa la differenza, nemmeno insieme riescono a ritrovare la loro identità e soprattutto i loro elettori. Il risultato delle limitate elezioni comunali sopraccitate è, a mio avviso, ricco di significati, non solo in termini puramente politici, ma anche sociali.

Significato politico: dopo Imperia, Latina, Sondrio, Catania e Treviso, vinte al primo turno, la coalizione guidata da Giorgia Meloni porta a casa anche Ancona, Pisa, Siena, Massa e Brindisi. Fatta eccezione per Vicenza, PD e 5 Stelle spesso uniti, perdono pressoché ovunque. Le parole della compagna Elly nel post elezione, in cui ammetteva mestamente la sconfitta, cozzano con i proclami della stessa e di tanti giornalisti/giornalai che fino a metà maggio parlavano di “vento che è cambiato”, di una “nuova segretaria PD che ha portato un immediato incremento di voti” di “scelte e interventi politici vincenti” della nuova arrivata. Nulla di tutto questo! Se anche roccaforti come Ancona e le toscane Pisa e Siena (Siena... MPS... PD... un disastro da quasi 40 miliardi di euro tra inutili aumenti di capitale e contributi pubblici iniettati grazie alla compiacenza del partito con sede in via del Nazareno)

hanno sposato il progetto elettorale di una destra unita, qualcosa vorrà dire? Ha ragione la premier Meloni quando dice che il “risultato elettorale deve essere una spinta sul programma delle riforme”. Allora, adesso, sotto con le riforme, e il presidente Mattarella se ne farà una ragione.

Significato sociale: prime elezioni dopo che la Ministra Calderone ha annunciato la fine del Reddito di Cittadinanza entro il prossimo 31 dicembre e la contestuale entrata in vigore dell'Assegno di Inclusione dal primo gennaio 2024 (con tutte le limitazioni e regole che ne disciplineranno l'accesso), una vittoria così marcata da nord a sud (isole comprese) da parte del trio FDI-Lega-FI non fa altro che sancire la fine di quell'Italia prezzemolata con uno stipendio regalato da M5S. Un esercito popolare di persone colpite da miseria sia in conseguenza di un insieme di fattori di varia natura (penuria di risorse naturali e di capitali, scarso spirito di intraprendenza, cattiva distribuzione della ricchezza, ecc.) sia di fatti eccezionali (la pandemia in primis, ma anche guerra, crisi economica, inflazione, ecc.); tutte cose che hanno suscitato sì gravi situazioni di depressione economica e di disoccupazione, ma hanno accentuato squilibri già esistenti drogati da quel Reddito di Cittadinanza che non ha portato nessun vantaggio sociale a medio lungo termine. Reddito che, per troppi, è stato più uno stile di vita che non una reale esigenza. Per l'ennesima volta, con il voto, il popolo italiano ha detto “stop”!



# A lavoro per il bene del lavoro

*Istituzioni, università, imprese, organizzazioni sindacali, associazioni ed enti di ricerca: in **Emilia-Romagna** i soggetti impegnati a far funzionare, bene, il mondo del lavoro sono diversi.*

*Ad accomunarli, la capacità di fare sistema, come spiega **Vincenzo Colla**, Assessore regionale allo Sviluppo economico e Green economy, Lavoro, Formazione e Relazioni internazionali.*

di Virna Bottarelli

**C**he in Emilia-Romagna “si stia bene” non è solo un modo di dire. Nella terra tanto apprezzata per la sua tradizione culinaria, i suoi colli e le sue spiagge, i dati economici parlano chiaro, primi su tutti quelli relativi al lavoro: la regione, stando ai numeri disponibili per i primi nove mesi del 2022, ha un tasso di occupazione del 69,4%, quasi 10 punti in più della media nazionale. Il tasso di inattività è poco sotto al 27%, mentre la disoccupazione è al 5,2% (ndr: la media nazionale nel 2022

era dell'8,1%). **Vincenzo Colla**, Assessore regionale allo Sviluppo economico e Green economy, Lavoro, Formazione e Relazioni internazionali, conosce bene la realtà emiliano-romagnola e ne conferma il momento positivo: “Nel 2022 è continuata la ripresa delle attivazioni di lavoro dipendente dopo la pandemia, raggiungendo il record nella serie storica e continuando a marcare un saldo positivo rispetto alle cessazioni. Prometeia stima una dinamica positiva ancora nel 2023 (+0,9%) e sulla base degli attuali scenari, il recupero del livello di occupazione



*pre-Covid dovrebbe essere raggiunto nel corso del 2024". Qual è il "segreto" di questa regione, che ha sempre saputo rialzarsi anche nei momenti più difficili? Se si ascolta Colla, si capisce che non c'è nulla di misterioso: la chiave è l'impegno costante delle istituzioni locali, che si sforzano di ascoltare le esigenze della comunità e di favorire il dialogo tra pubblico e privato. "Il nostro impegno oggi", continua "è innanzitutto quello di accrescere la partecipazione al mercato del lavoro elevando il tasso di occupazione. Il nostro obiettivo è il 74,5% nel 2025 e oltre il 78% nel 2030. Sappiamo che l'anello debole nel mercato del lavoro sono i giovani e le donne. Per questo stiamo investendo in particolare per ridurre il disagio occupazionale giovanile, portando la quota dei neet sotto il 10%, e per ridurre il 'lavoro povero' e la sottoccupazione, che riguarda soprattutto la componente femminile".*

**Partirei dalle attribuzioni della sua carica di assessore: accanto a sviluppo economico, lavoro e formazione figurano i termini "green economy" e "relazioni internazionali". Ci spiega perché e come questi ambiti sono collegati tra loro nella vostra politica regionale?**

Fra le deleghe affidatemi dal presidente **Stefano Bonaccini**, abbiamo voluto specificare la delega sulla "green economy" per mettere in risalto le azioni volte allo sviluppo sostenibile della nostra Regione. La difesa ambientale, la decarbonizzazione, l'economia circolare, le energie pulite, la riduzione degli sprechi sono tutti obiettivi strategici che l'Emilia-Romagna si è data. Non a caso sono stati condivisi con tutti i soggetti territoriali di rappresentanza che hanno firmato il Patto per il Lavoro e per il Clima, il nostro documento strategico che dice in che direzione vogliamo andare nei prossimi anni. È chiaro che la green economy abbraccia tutto l'ambito delle attività produttive, ma delinearla come obiettivo strategico vuol dire impostare apposite politiche di transizione ecologica, mettendo la sostenibilità come obiettivo primario. Quanto alle "relazioni internazionali", ricordo che l'Emilia-Romagna è la Regione con il più alto valore aggiunto fra import ed export: dei 46 miliardi realizzati dal nostro Paese nel 2021, ben 23 sono stati fatti dalla nostra Regione. L'Emilia-Romagna sta nel mondo o non è. Le nostre imprese vendono prodotti di nicchia di altissima qualità. Il marchio "Emilia-Romagna" è riconosciuto nel settore automotive come nell'agroalimentare, nella moda come nella manifattura in generale. E da noi arrivano tante multinazionali per insediarsi, produrre, fare qui ricerca e sviluppo. La nostra regione va guardata in relazione al nostro Paese, ma anche alle regioni più avanzate del mondo.

**Per quanto riguarda le politiche attive nella vostra Regione, so che non amate definirvi come "un modello", ma le cose, effettivamente, da voi funzionano bene, come dimostrato anche recentemente dai risultati conseguiti con Gol. Quali sono i fattori che determinano un sistema efficace di politiche attive?**

**Gol** è una straordinaria opportunità per attuare politiche attive nel nostro Paese. Come Emilia-Romagna abbiamo a disposizione 50 milioni di euro all'anno per cinque anni per prendere in carico le figure più fragili, orientarle, accompagnarle in un percorso di formazione qualificata e incrociare domanda e offerta di lavoro. Per fare questa ricucitura sociale abbiamo investito da subito sui Centri per l'Impiego: sia sulle sedi, riqualificando nuovi spazi e rendendoli più funzionali ed accoglienti, sia formando gli operatori, anche coinvolgendo le università, affinché siano in grado di relazionarsi con tutti i soggetti del territorio e di dar vita, a tutti gli effetti, a Centri per l'impiego di comunità. Contestualmente sono stati coinvolti tutti i soggetti privati accreditati che costituiscono la rete attiva per il lavoro. Non amo definire l'Emilia-Romagna un modello, perché mi dà il senso di qualcosa di concluso, mentre vedo un magma che continua a muoversi. Però è vero che in questa Regione c'è una peculiarità che non si trova altrove: qui pubblico e privato si parlano e si riconoscono a monte, e posizionano una strategia che impegna responsabilmente entrambe le parti alle azioni conseguenti. Questo avviene anche nel campo delle politiche attive. Abbiamo un sistema integrato pubblico-privato che funziona e intreccia misure e risorse per garantire adeguatezza, personalizzazione e unitarietà dei percorsi individuali. A monte c'è un grande lavoro sull'accreditamento dei soggetti privati, per garantire servizi per il lavoro di qualità e una specializzazione nei diversi ambiti formativi.

**È recente la notizia inerente all'investimento di NTT Data a Bologna, un'operazione che avrà importanti e positive ricadute occupazionali in uno specifico settore altamente tecnologico. Come riesce la vostra Regione a rendersi attrattiva per gli investitori esteri?**

Penso che l'Emilia-Romagna sia particolarmente "sexy" agli occhi degli investitori stranieri per la sua capacità di presentarsi come sistema, con le istituzioni al fianco delle università, le imprese al fianco delle organizzazioni sindacali, il mondo associativo accanto a quello della ricerca. Quando un investitore arriva in Emilia-Romagna sa che tutti i soggetti, una volta presa una decisione, si muoveranno nella stessa direzione, evitando, per



Fondolavoro

## Investi sulla qualità della formazione, guadagna competitività per la tua azienda

**FONDOLAVORO** - Fondo Paritetico Interprofessionale Nazionale per la Formazione Continua delle Micro, Piccole, Medie e Grandi Imprese, è un Ente associativo costituito il 15 luglio 2009, a seguito dell'Accordo Interconfederale sottoscritto il 6 luglio 2009 tra l'Organizzazione di categoria datoriale **UNSI**C e l'Organizzazione sindacale dei lavoratori **UGL**. Attraverso l'adesione, gratuita e volontaria, a FONDOLAVORO, **ogni impresa può decidere di impiegare il 0,30% del totale dei contributi versati** obbligatoriamente **ad INPS per realizzare piani e progetti formativi** aziendali, territoriali, settoriali e individuali.

### FONDOLAVORO

#### ***rappresenta per le imprese e i lavoratori:***

- un'opportunità di partecipare fattivamente ad iniziative formative,
- una possibilità di partecipare a molteplici e diversificati progetti di formazione;
- uno strumento irrinunciabile per aggiornare con continuità le competenze professionali delle risorse umane di cui si avvalgono le imprese.

### FONDOLAVORO

#### ***Coerentemente con le proprie finalità statutarie:***

- Incoraggia pratiche di buona formazione continua;
- Eroga risorse finanziarie per l'attuazione di piani formativi;
- Valorizza gli aspetti qualitativi della formazione attraverso la specializzazione dei docenti;
- Promuove la semplificazione delle procedure amministrative;
- Rivolge estrema attenzione all'identificazione ed interpretazione dei fabbisogni formativi.



**Fondolavoro**

Fondo Paritetico Interprofessionale Nazionale  
per la Formazione Continua  
delle Micro, Piccole, Medie e Grandi Imprese



Via A. Bargoni n. 78, Roma



+ 39 06 89 16 51 07



[www.fondolavoro.it](http://www.fondolavoro.it)



[info@fondolavoro.it](mailto:info@fondolavoro.it)



quanto possibile, che qualcuno si opponga e blocchi il progetto. Le faccio un esempio: a fine marzo siamo andati a Houston per incontrare i massimi esponenti della Space Economy americana, a partire dalla Nasa. Ci siamo andati con le nostre imprese, le università, i cluster, i centri di ricerca, le start-up, le associazioni di categoria. Gli americani sono rimasti molto impressionati perché non pensavano che una delegazione regionale (parliamo di oltre 30 persone) potesse arrivare lì in modo così compatto per proporsi come partner nella ricerca, nella produzione, nelle relazioni. Questo è quello che intendo quando parlo di sistema. È chiaro che ognuno farà i propri interessi, ma tutti sono consapevoli che muoversi insieme dà una forza e una credibilità che il singolo non potrà mai raggiungere muovendosi in autonomia.

**Il 2023 è l'anno europeo delle competenze. Quali sono quelle che nella vostra Regione scarseggiano e come si possono colmare queste lacune?**

L'Emilia-Romagna, come d'altra parte tutte le Regioni italiane, ha bisogno di imprimere una forte accelerazione sulle competenze digitali. Viviamo nell'economia della conoscenza, ma questa conoscenza si evolve a una velocità impressionante, come mai era avvenuto in passato. Per questo è indispensabile aggiornare le competenze di chi oggi lavora e formare i lavoratori del futuro, sapendo che i giovani dell'era digitale hanno un'adattabilità e una velocità di apprendimento incredibili, proprio in quei settori che chi è nato nello scorso millennio a volte guarda ancora con diffidenza. L'Emilia-Romagna farà il più grande investimento della sua storia sui saperi e sulle conoscenze: stanzieremo oltre 200 milioni all'anno su istruzione e

formazione. Perché sappiamo che le teste vengono prima di qualsiasi manufatto. È l'unico modo per restare al passo con l'evoluzione tecnologica e non perdere la competitività dei nostri territori. Ed è in particolare la conoscenza tecnica e scientifica quella che dobbiamo promuovere e sviluppare. L'umanesimo va benissimo, è la piattaforma culturale e di analisi critica per tutti, ma dobbiamo dire ai nostri giovani e alle loro famiglie che l'ultimo miglio da percorrere negli studi è nel campo delle discipline Stem, perché è lì che si può trovare un lavoro di qualità. Per questo diventa fondamentale un orientamento di qualità, che superi quelle indicazioni amicali, parentali o familistiche che fino ad oggi hanno guidato le scelte dei nostri ragazzi. Oggi non può più funzionare così, se vogliamo incrociare domanda e offerta di lavoro.

**Il presidente Bonaccini non manca mai di sottolineare quanto impegno il Patto per il Lavoro e per il Clima richieda in termini di contrattazione e confronto: quanto della sua esperienza sindacale torna utile, a questo proposito?**

Certamente nella mia esperienza personale ho molte ore di contrattazione alle spalle. Tuttavia, l'elemento fondamentale, in queste situazioni, più che l'esperienza di mediazioni è l'approccio, sia individuale che collettivo. Bisogna agevolare il dialogo, partire sempre dal riconoscimento che chiunque può portare utili istanze, pur nella diversità di opinioni o di interessi. In questa Regione, per fortuna, abbiamo l'abitudine al confronto. Non è un pranzo di gala, sia chiaro. Ci vogliono pazienza e determinazione. Ma questa è l'Emilia-Romagna che ci piace. E ce la teniamo stretta. **F**

## Chi è Vincenzo Colla

Nato nel 1962, a 18 anni è assessore alle Politiche giovanili e allo Sport del suo Comune, Alseno, in provincia di Piacenza. Intraprende l'attività sindacale in aziende dei settori metalmeccanico e legno. A metà degli anni Ottanta entra nella segreteria della **Fiom Cgil** di Piacenza, che poi guida da segretario generale. Nel 1996 diventa segretario generale della **Camera del Lavoro di Piacenza** e nel 2002 viene eletto nella segreteria della **Cgil Emilia-Romagna**, in cui dirige il dipartimento organizzazione. Nel 2010 diventa Segretario regionale della Cgil Emilia-Romagna e nel 2016 è eletto nella segreteria confederale della Cgil nazionale. Dal 24 gennaio 2019 al febbraio 2020 svolge il ruolo di vicesegretario generale della Cgil con funzioni vicarie. Dal febbraio 2020 è Assessore allo Sviluppo economico, Green economy, Lavoro e Formazione della **Regione Emilia-Romagna**. Nel 2023 assume anche la delega alle Relazioni internazionali.



# Il lavoro è delle persone

*Dall'eredità di **Marco Biagi** alle attuali sfide del mondo del lavoro italiano: mismatch, politiche attive, rappresentanza e welfare. Il presidente di **Adapt** **Emmanuele Massagli** ci aiuta a interpretare il presente per comprenderne la necessaria evoluzione.*

di Maria Cecilia Chiappani

**Q**uando il dibattito politico e istituzionale si focalizza sul mondo del lavoro, ecco l'ombra di quella comune percezione di “scollamento” tra i decisori e le reali condizioni dei protagonisti. Basterebbe concentrarsi di più sulla persona?

Un ulteriore sforzo di immedesimazione nelle situazioni reali di ogni contesto, azienda o lavoratore? Il puntualissimo “Bollettino Adapt” può certamente rispondere a questi quesiti con ulteriori riflessioni, valutazioni e statistiche. Ma la nostra intervista a **Emmanuele Massagli**, presidente dell'associazione fondata da **Marco Biagi** nel 2000, vuole abbracciare una visione d'insieme. Quella quotidianamente applicata, in ottica internazionale e comparata, dai ricercatori che animano le attività divulgative, formative e consulenziali di **Adapt**.

**Verso il tramonto della società del lavoro? Il titolo scelto per il XIII convegno internazionale, in programma a Bergamo a fine novembre, schiude diversi filoni connessi al senso stesso del lavorare.**

Il tema ricorrente, oggi, è l'impatto delle tecnologie sul lavoro. Ovvero quanto un'innovazione che corre così veloce possa “deprimerlo” o “esaltarlo”, in un'epoca che sta davvero mettendo in discussione il concetto di occupazione in relazione alle mutate esigenze della società e, in prospettiva, dei suoi modelli economici. Lo conferma anche la sperimentazione di misure di sostegno al reddito che vanno oltre il lavoro. Il futuro potrebbe riservarci settimane corte e nuovi strumenti sostitutivi. Insomma, l'obiettivo è davvero quello di liberarsi dal lavoro, inteso come fatica e sacrificio? Ci resta il dubbio che valga davvero la pena liberarsi da questa fatica. Proponiamo dun-





que un'occasione interdisciplinare e internazionale per discutere di queste tendenze. Senza partire da tesi prefissate e senza banalizzazioni, con la consapevolezza e il ragionamento supportati da solide basi di studio. Il lavoro, infatti, è intrinsecamente connesso all'identità della persona e rimanda agli aspetti culturali e sociali del suo coinvolgimento in un contesto di vita sfidante. Siamo davvero aperti e curiosi di conoscere i pareri, anche discordanti, degli esperti che interverranno al convegno.

**Il 14 febbraio 2023 la Legge Biagi ha compiuto 20 anni. Sebbene il contesto sia notevolmente cambiato, quanto è stato raggiunto e quanto resta ancora da fare? Quali parole chiave connettono l'eredità di Marco Biagi alle attuali sfide per aziende, lavoratori, formazione e politica?**

La legge ha compiuto 20 anni a febbraio, ma il suo decreto attuativo più importante risale al mese di settembre 2003, dunque siamo ancora nel pieno delle iniziative e delle riflessioni a essa dedicate. L'eredità più significativa, a nostro avviso, rimane quella dell'approccio promozionale e non ordinatorio alla norma. Un'idea culturalmente importante, nonché un valido esempio di legislazione sul lavoro, riguarda infatti l'incentivazione di atteggiamenti responsabili da parte dei singoli, promuovendo le diverse forme di lavoro e le iniziative delle persone anziché puntare prioritariamente sulla sanzione dei comportamenti errati. Ritenuta da molti "fautrice" della precarietà, la Legge n. 30 partiva invece da un presupposto moderno e concreto: l'instabilità del mondo del lavoro non è dovuta

alle sue norme, bensì al rapido mutamento degli scenari macro-economici che lo circondano. Da qui, la volontà di assumere questo concetto e di difendere pragmaticamente il lavoratore rimanendo all'interno della flessibilità. I successivi provvedimenti - per esempio **Legge Fornero** e **Decreto Dignità** - hanno invertito la rotta. I dati ci dicono che non ha funzionato, in quanto l'aumento dei contratti a termine o del lavoro sommerso non si è fermato. Sarebbe stato probabilmente più utile trovare tutele per i lavoratori all'interno di tutte le forme contrattuali, rispondendo comunque ai tempi ormai cambiati. Come nel caso dell'eliminazione dei contratti a progetto, che ha riportato in auge forme collaborative peggiori. Insomma, Marco Biagi ci ha lasciato un principio di realismo davvero attuale, pur nelle condizioni nettamente trasformate dalla digitalizzazione e dello smart working.

**Sempre a febbraio, l'Istat dice che gli occupati a tempo indeterminato sono cresciuti di 515 mila unità sull'anno precedente. Buona notizia, ma c'è il rischio di una polarizzazione tra profili qualificati, quindi "blindati" dalle imprese, e profili poco appetibili e senza prospettive?**

Sì, il rischio è reale. Non è legato all'età dei lavoratori, bensì alla spendibilità delle competenze acquisite. Basta guardare i dati: aumentano le "grandi dimissioni" e, al contempo, i contratti a tempo indeterminato. Viene da chiedersi il perché di questo paradosso a fronte di un mercato così vivace: oltre un milione di persone occupate e sicure scelgono di dimettersi e trovano immediatamen-

te un altro impiego e le aziende preferiscono battere su profili in continuo movimento invece di provare a “pescare” nel bacino dei Neet (*Not in Education, Employment or Training*). Migliaia di giovani promettenti, ma non immediatamente spendibili in termini di competenze. Per evitare l'acuirsi di questa polarizzazione si deve intervenire alla base, rafforzando i percorsi di formazione dei ragazzi, ma anche la riqualificazione delle competenze dei meno giovani.

### **Dopo lo “spacchettamento” previsto nella Legge di Bilancio, continua il dibattito sul Reddito di Cittadinanza. Che scenari si vanno delineando?**

Una delle principali critiche al **Reddito di Cittadinanza** riguardava il dualismo tra misura di contrasto alla povertà e misura di promozione dell'occupabilità. Nella riforma, in discussione proprio in queste settimane (*ndr: durante l'iter di pubblicazione della rivista il DL è stato approvato*), si torna alla differenziazione. Stando alle dichiarazioni del Governo, la componente di contrasto alla povertà dovrebbe rimanere all'incirca invariata, mentre si attendono grandi novità in tema di politiche attive del lavoro. Qui il terreno è delicatissimo, a cominciare dall'individuazione della platea, ovvero delle persone realisticamente occupabili, difficilmente identificabili tramite una definizione univoca. Per esempio, una persona idonea per avviare un percorso di inserimento nel mercato del lavoro lombardo potrebbe invece non esserlo per quello laziale. Le Regioni, finora poco coinvolte, dovranno intervenire nelle modalità più corrette, ma ancora tutte da valutare. C'è un secondo aspetto di natura sociale: togliere di colpo il sostegno alle persone occupabili, ma attualmente disoccupate, significa approdare a un'azione sanzionatoria. Mi spiego meglio: se eliminiamo l'aiuto reddituale ai disoccupati, bisogna subito potenziare le politiche attive, pena la sostanziale mancanza di equità. Dunque, ritengo giusto scindere il supporto alla povertà dalle Pal, ma accanto a questa mossa è fondamentale strutturare velocemente i servizi di accesso a nuove opportunità lavorative. Onde evitare che anche le persone ritenute occupabili, invecchiando, passino dall'altro lato della platea e si trovino appunto costrette a richiedere il Reddito di Cittadinanza.

### **Quale direzione potrebbe (o dovrebbe) prendere, invece, il tema del salario minimo?**

A mio avviso siamo di fronte a una battaglia politica e identitaria che ha perso la sua dimensione tecnica rilevante. Gli stessi dati **Inps** e **Inapp** dicono che, per non mettere fuori mercato le imprese, il salario minimo andrebbe oggi a coprire una bassissima fetta di aventi di-

ritto. Ritengo dunque più efficace partire dalla rimodulazione dei contratti collettivi nazionali non adeguati e dalla valorizzazione di quelli che già lo contemplano. Questo *modus operandi* schiude tuttavia un altro tema: l'idea di misurare la rappresentanza e di mappare i contratti collettivi siglerebbe, di fatto, l'“ingresso” dello Stato nell'autonomia collettiva. Un cambio di direzione della politica del lavoro di cui pochi parlano e che va tenuto in considerazione.

### **Le politiche attive, per come concepite oggi, riescono ad affrontare le criticità del sistema?**

Vorrei offrire uno spunto di miglioramento legato alla validità del sistema dotale, esplorato al momento solo in Lombardia e in altri contesti locali. Partendo dal presupposto che non è più efficace proporre soluzioni uguali per tutti, in un mercato così dinamico diventa strategico permettere alla persona stessa di costruire il proprio percorso nel mercato del lavoro, in autonomia o accompagnata dai corpi sociali (sindacati, scuole, comunità, associazioni, ecc.). Una direzione già intrapresa con successo in Danimarca e Olanda, che sarebbe utile importare nelle politiche attive italiane. La personalizzazione e l'adattabilità della misura, nella sua declinazione almeno territoriale e attitudinale, permetterebbero di rispondere meglio alla flessibilità dell'attuale mondo del lavoro.

### **La nuova edizione della sua guida pratica “Fare welfare in azienda” esplora le mutate esigenze delle persone e l'operatività per creare progetti efficaci. Quanto è importante mantenere il legame tra lavoro e welfare?**

La guida nasce come strumento operativo per aiutare imprese, sindacati e lavoratori a costruire piani di welfare aziendale. Il successo di tali programmi, infatti, non è dato solo dal corretto utilizzo delle misure pubbliche, perché il rapporto di lavoro odierno non rappresenta il mero scambio di lavoro/salario. Le persone oggi chiedono di più, le relazioni all'interno delle aziende stanno radicalmente cambiando. Per esempio, quando sindacato e datore di lavoro collaborano nella formulazione di piani di welfare, scegliendo beni e servizi utili a incentivare atteggiamenti virtuosi anche per il futuro della persona, si ottengono soluzioni vincenti. In generale sta diventando strategico – e non opportunistico – potenziare strumenti di welfare mirati e validi anche dal punto di vista sociale.

### **Individualizzazione e rappresentanza: c'è ancora spazio per la dimensione collettiva del lavoro?**

Assolutamente sì, la tendenza all'individualizzazione



« LA **LEGGE BIAGI** RAPPRESENTA TUTT'OGGI UN' **IDEA** CULTURALMENTE **IMPORTANTE**,  
 NONCHÉ UN VALIDO **ESEMPIO** DI **LEGISLAZIONE** SUL LAVORO,  
 IN QUANTO **SI FONDA** SULL' **INCENTIVAZIONE** DI ATTEGGIAMENTI RESPONSABILI  
 DA PARTE DEI SINGOLI, PROMUOVENDO LE DIVERSE FORME E LE INIZIATIVE DELLE PERSONE  
**ANZICHÉ** PUNTARE SULLA **SANZIONE** DEI COMPORTAMENTI ERRATI. »

è innegabile, ma assume un valore generale e sociale. Dunque, è importante che i corpi intermedi e anche le associazioni di categoria senza dimensione sindacale riescano a dare risposte nuove a dinamiche nuove, evolvendosi costantemente. Sperimentare la dimensione comunitaria, a tutti i livelli, anche dirigenziali, può essere proficuo e soddisfacente, purché si offrano le esperienze giuste. Cito in questo ambito una recente iniziativa della Cisl, che sta raccogliendo le firme per una proposta di legge di iniziativa popolare, in attuazione dell'art. 46 della Costituzione. A prescindere dalle possibilità di successo o meno della proposta, ritengo interessante leggerne i motivi, che riflettono proprio il principio del diritto a partecipare alla decisione aziendale in armonia con le necessità produttive dell'azienda stessa. Insomma, lo spazio c'è: va aggiornato e condiviso.

**I nodi del Pnrr stanno arrivando al pettine. Cosa è mancato nella sinergia tra stato, territorio e parti sociali? È ancora possibile correre ai ripari?** Purtroppo, temo che perderemo qualcosa. Vorrei piuttosto spostare la riflessione sulle basi del Pnrr. Avevamo davvero così bisogno di tutti questi fondi in tutti questi settori, sapendo che la gestione delle pratiche e delle tempistiche oggettivamente non fa parte della nostra

cultura istituzionale? Forse sarebbe stato meglio chiedere meno e in modo mirato. Il senno di poi chiaramente non aiuta, mentre diventa importante iniziare a pensare a una indicazione delle priorità, nel caso non sia possibile implementare tutti i progetti. I primi temi potrebbero essere proprio lavoro e formazione: non sono i capitoli centrali del piano, ma proprio per questo sono alla nostra portata e vanno assolutamente sviluppati per il bene del Paese.

**Innovazione e sostenibilità stanno davvero rivoluzionando l'approccio al lavoro? Qui si gioca il mismatch tra domanda, offerta e competenze?**

Sicuramente rappresentano un futuro dalle dimensioni inevitabili, in termini di competenze di base e non solo a livello di settore o di mansione. Per esempio, 40 anni fa l'inglese non era un pre-requisito di accesso ad alcuni ambiti lavorativi, poi è diventato un titolo preferenziale, oggi viene quasi dato per scontato. Penso accadrà lo stesso con la digitalizzazione e le professioni green. Servono certamente profili qualificati - tecnico AI o energy manager per citarne alcuni -, ma la dinamica formativa deve partire dai bambini, dall'inizio della scolarizzazione, per mettere tutti nelle condizioni di operare in un mercato così diverso rispetto al passato. **F**

## Chi è Emmanuele Massagli

Nato a Monza nel 1983, **Emmanuele Massagli** è dal 2012 presidente di **Adapt**. Svolge l'attività di ricercatore in Didattica e Pedagogia speciale presso l'Università Lumsa di Roma, è socio ordinario della Società Italiana di Pedagogia e dal 2017 è presidente di **Aiwa**, Associazione Italiana Welfare Aziendale. È membro del Collegio dei docenti del dottorato *"Apprendimento e innovazione nei contesti sociali e di lavoro"* promosso da Adapt e Università di Siena - Scienze della Formazione, Scienze Umane e della Comunicazione Interculturale e membro della Commissione Tecnica dell'Osservatorio nazionale sul lavoro agile. È co-direttore della rivista Nuova Professionalità e della collana Adapt - Centro Studi Marco Biagi, direttore responsabile delle collane editoriali *"Materiali di discussione"* e *"Studi e ricerche"*, membro del Comitato di Direzione della Collana *"Adapt Labour Studies E-Book Series"*. Collabora, inoltre, con diversi quotidiani e periodici italiani e internazionali.





# Dentro il cambiamento, con intelligenza cognitiva ed emotiva

*Dialogo a tutto tondo su passato, presente e futuro della gestione del capitale umano: **Giorgio Colombo**, Executive Vice President HR e ICT di **Edison**, sottolinea il **potenziale** del cambiamento, della **trasversalità** delle competenze e del **modello** imprenditoriale italiano, superando l'approccio terminologico alle tendenze HR del momento.*

di Maria Cecilia Chiappani

**N**ei momenti di profonda discontinuità, il responsabile delle risorse umane deve anzitutto comprendere origine ed evoluzione del cambiamento. Diventare artigiano, architetto e ingegnere di progettazione e costruzione di nuovi ecosistemi integrati tra impresa e società civile, tra formazione e tecnologia, tra pensiero e pratica manageriale.

Evitando, in particolare, di rifugiarsi o di appiattirsi sulle percezioni o sui luoghi comuni del pensiero, spesso intrisi di retorica, con la quale vengono narrati oggi i nuovi

grandi trend del mondo del lavoro – come la “great resignation”, il “quiet hiring” o il “quiet quitting”. Soprattutto, gli HR manager non possono più basare le attività di ricerca, selezione e gestione delle persone sulla sola intelligenza “cognitiva”. Il mondo è cambiato, in alcuni settori più che in altri, ma andare oltre le innegabili evidenze ereditate dalla pandemia è un esercizio che affrontiamo volentieri. Grazie agli stimoli, mai banali, di una figura come **Giorgio Colombo**, da oltre trent'anni nell'universo della gestione del personale, attualmente



Executive Vice President Human Resources, Ict del gruppo **Edison** e vicepresidente vicario di **Asfor**, l'Associazione Italiana per la Formazione Manageriale.

**Gestire le risorse umane in un ambiente multinazionale, in un periodo di forte cambiamento e in un settore "esposto" come quello dell'energia. Qual è la principale sfida?**

Per anni abbiamo creduto che la sfida principale fosse quella di gestire il cambiamento. Oggi il cambiamento è una dimensione con cui dobbiamo convivere, non una novità ma una situazione permanente, una costante evolutiva in crescente accelerazione. Una delle poche certezze è proprio quella di dover gestire incertezza e complessità crescenti. Per un HR la vera sfida è piuttosto comprendere la dimensione e la profondità dei cambiamenti che attraversano il mondo del lavoro, disegnare o almeno immaginare nuovi paradigmi possibili e poi convincere e guidare le persone e l'organizzazione in cui opera ad attraversare questo periodo di profonda trasformazione, o almeno provare a farlo. Da questa consapevolezza si lavora ogni giorno con i team aziendali per ripensare e progettare politiche, strategie e progetti sulle tematiche HR.

**La sua carriera è un esempio per chi desidera intraprendere questo percorso professionale. Quali competenze e attitudini dovrebbe avere un HR Manager?**

In questa fase di profonda trasformazione, un HR Manager deve soprattutto avere antenne sensoriali molto sensibili, sempre accese dentro e fuori le organizzazioni, per interpretare i segnali di cambiamento del mercato del lavoro e dei costumi sociali e per comprenderne in profondità gli impatti. È una consapevolezza, ma anche una competenza essenziale per connettere l'organizzazione e le persone a questi nuovi paradigmi e trend attraverso costruzioni di senso. Ma è altrettanto importante che un HR si ponga come custode dei valori della cultura d'impresa della propria organizzazione, costruendo ponti che proiettano questi valori che vengono dal passato e vivono nel presente. Sono questi i ponti da costruire per traghettare le organizzazioni verso il futuro, attraversando la tempesta dell'incertezza e dell'imprevedibilità. Tutto ciò richiede certamente solide competenze tecniche, caratteristiche della professione, e una profonda conoscenza del business e del mercato del lavoro: un hardware necessario di competenze cognitive multidisciplinari sul quale bisogna tuttavia innestare capacità, o almeno sensibilità, riconducibili alla sfera dell'intelligenza emotiva. Per sintetizzare questo paradigma di competenze con un acronimo molto usato diremmo *"non solo Stem ma Steam"*,

cioè un connubio tra competenze tecnico-scientifiche e competenze derivanti dalle arti liberali. Il responsabile delle risorse umane ricopre un ruolo fondamentale anche nella gestione di inquietudini, aspettative, bisogni e scale valoriali connesse alla crescente eterogeneità di persone che convivono nella stessa organizzazione, in particolare sotto il profilo generazionale e di genere. Allenarsi a sviluppare questa nuova sfera di competenze è essenziale anche per operare con efficacia in questa prospettiva.

**La pandemia e lo smart working hanno rivoluzionato l'approccio al lavoro. Come viene gestita oggi questa opportunità?**

Lo smart working sta indubbiamente introducendo un cambio di paradigma nel mondo del lavoro. Il fenomeno non è nato con la pandemia, ma ha trovato in essa un fattore di enorme sviluppo. Non è comunque relegabile alla mera dimensione spazio-temporale o al superamento del tradizionale rito della timbratura del cartellino. E non basta neppure leggerlo sotto il profilo del pur innovativo cambio di paradigma sotteso a un rapporto di lavoro fondato su responsabilità, risultato e fiducia: c'è molto più. La pandemia ha cambiato il rapporto tra le persone e il proprio lavoro, per molti ha rappresentato un momento di ripensamento e riposizionamento del lavoro nella propria scala dei valori, quantomeno in termini di ricerca di equilibrio tra sfera personale e sfera professionale. Quindi, la vera sfida per le organizzazioni e per i manager è comprendere a fondo il lascito permanente della pandemia, anche osservando e gestendo un fenomeno come lo smart working. Per farlo, bisogna indagare in profondità, oltre i luoghi comuni, le metriche, i modelli e le opportunità tattiche costruite su orizzonti di corto respiro. Per esempio, chiedendosi quale sia l'impatto dello smart working sulla tenuta nel tempo del senso di appartenenza e di identificazione delle persone alla propria comunità aziendale: sono fattori di distintività, competitività e sostenibilità. Oppure, più pragmaticamente, valutarne l'impatto in termini di efficacia nell'ambito di processi aziendali orientati all'innovazione o al servizio ai clienti; o, ancora, riflettendo sull'impatto che può innescare sotto il profilo della percezione di equità tra chi ne può beneficiare e chi no per vincoli tecnico-produttivi. Senza omettere una riflessione sull'impatto del fenomeno sull'equilibrio tra dimensione individuale e collettiva delle persone e dell'impresa.

**Torniamo alla sua esperienza in Edison. Come si sono evoluti i progetti HR in oltre 20 anni?**

I valori di fondo che ispirano le nostre politiche HR sono un punto fermo e una bussola che ci hanno accompagnato

to nel gestire le trasformazioni di questi primi due decenni del nuovo secolo e nel progettare il futuro. Invece, tutti i processi HR - nessuno escluso - hanno subito e stanno subendo una profonda evoluzione. Non solo per l'arrivo del digitale o di nuovi fenomeni come lo smart working. Alcuni esempi: lo sviluppo del welfare aziendale, trasformatosi da modelli ispirati a logiche e finalità di benefit per pochi, o di stampo vagamente paternalistico, a strumento strategico di attrazione e retention per tutte le persone, pensato e riprogettato continuamente tenendo conto dei differenti e mutevoli bisogni in relazione alla fase del ciclo di vita e del contesto economico-territoriale e sociale. Un welfare aziendale valorizzato anche come fattore di competitività del complessivo pacchetto economico offerto alle persone in chiave di total reward, o ancora come contributo alla salvaguardia del potere d'acquisto dei salari. La nostra piattaforma di welfare aziendale è principalmente orientata a offrire servizi che supportano genitorialità, salute e benessere, orientamento e istruzione dei figli. A oltre 10 anni dalla sua introduzione, ha ottenuto un apprezzamento dei servizi offerti superiore all'80% ed è oggi utilizzata dal 90% delle persone. Ogni anno viene aggiornata sulla base di analisi di marketing sociale e ascolto delle persone attraverso survey interne. Rappresenta uno dei fattori rilevanti per contribuire a generare la loyalty delle nostre persone all'azienda, che ha raggiunto valori prossimi al 90%, aumentare l'engagement e la produttività e contenere il turnover volontario e il relativo costo di sostituzione. Altri processi HR in profonda evoluzione sono certamente quelli connessi al recruitment, selezione e integrazione dei neo assunti, al rapporto con il mondo della scuola, nell'orientamento e nella formazione dei giovani, e alla gestione della diversità e inclusione, in particolare di genere e tra generazioni.

### **Come sta cambiando, invece, la formazione?**

Credo che anche la formazione stia vivendo un salto di paradigma. Non solo per l'arrivo delle tecnologie digitali e, con esse, della formazione a distanza, certamente utile ed efficiente supporto per incrementare la diffusione delle conoscenze necessarie per lavorare e comunicare oggi e per integrare e sviluppare le competenze tecniche di base e mantenerle aggiornate nel tempo: la vera sfida per la formazione, soprattutto in ambito manageriale, è oggi accompagnare le persone a prendere consapevolezza e a sviluppare proprio le competenze che associamo alla sfera dell'intelligenza emotiva, alla capacità di apprendere, di gestire l'imprevedibilità e le situazioni di emergenza. Inoltre, oggi e in futuro è ancora più importante per sviluppare un pensiero critico costruttivo, utile per comprendere a fondo e trarre il massimo beneficio dall'uti-

lizzo delle tecnologie digitali, evitando il rischio spesso inconsapevole di farsi dominare dalle stesse. In tale ambito, occorre prestare molta attenzione alla scelta della didattica formativa e riflettere sull'efficacia dei processi di apprendimento, per non correre il rischio di lasciare nelle mani della tecnologia queste scelte e la gestione dei delicati e complessi processi di apprendimento. Un tema reale, che trasformerebbe la formazione in una delle tante commodity: la formazione non può certo risolvere da sola i problemi odierni del mercato del lavoro, ma la storia ci insegna che è sempre stata una chiave di crescita ed elevazione sociale delle civiltà, delle organizzazioni e delle persone. Di questo insegnamento deve far tesoro il mondo della formazione - soprattutto della formazione manageriale - per non perdere di vista la propria essenziale visione e missione nella società contemporanea.

### **Avete attivato collaborazioni con scuole e università per l'inserimento dei giovani?**

Uno degli assi portanti delle nostre politiche HR è l'investimento sui giovani e sulle scuole e università come leva principale di inserimento in azienda, a cui fa seguito un importante investimento formativo per sostenere una crescita organica interna. Oltre al rapporto con il mondo universitario, in questi ultimi anni stiamo puntando molto sullo sviluppo delle collaborazioni con le scuole medie inferiori e superiori per attivare percorsi di orientamento agli studi e al lavoro. Abbiamo anche sviluppato una piattaforma dedicata interattiva e digitale che sta riscuotendo un grande apprezzamento tra giovani e insegnanti. Riteniamo essenziale tornare a orientare i ragazzi sullo sviluppo di competenze e mestieri tecnici; altrettanto essenziale è riattivare e rigenerare le scuole professionali di mestiere, nonché investire con convinzione nello sviluppo dei percorsi professionali associati agli ITS Academy. Siamo convinti che questa sia oggi un'assoluta priorità e la strada giusta per invertire drasticamente il trend di mancanza di profili adeguati a sostenere la domanda delle imprese private e pubbliche e per contrastare il fenomeno dei "Neet", soprattutto in alcune aree del nostro Paese. In Edison stiamo lavorando molto su questa nuova frontiera, con gli istituti scolastici, il sistema associativo e le istituzioni territoriali.

### **Cosa pensa, invece, della "guerra" dei talenti?**

Personalmente, non condivido l'idea che l'azienda possa essere fatta solo di coloro che vengono definiti "talenti", se a tale concetto associamo prevalentemente o addirittura esclusivamente il concetto di persone dotate di una intelligenza cognitiva superiore alla media. Un modello ereditato dalla fine del secolo scorso, che ci sta tuttora



accompagnando. Questo pensiero ha ispirato la costruzione di modelli di impresa, di classi manageriali e di sviluppo delle persone eccessivamente individualisti. Associati a un'alta educazione scolastica e a una successiva formazione manageriale orientate prevalentemente alla costruzione di competenze funzionali a modelli di crescita economica e sociale, che attualmente evidenziano limiti profondi. Anche da qui traggono origine alcuni dei principali problemi che osserviamo nel mercato del lavoro.

### Secondo lei, quali sono i reali problemi del mercato del lavoro?

Certamente il mismatch professionale tra domanda e offerta, acuito dalla continua riduzione delle nascite e dal tasso di abbandono precoce degli studi senza alcuna occupazione. C'è una correlazione tra bassa natalità, problemi del mercato del lavoro e modelli di impresa. Possiamo affrontarli, lavorando per incrementare il potere d'acquisto dei salari, il valore del welfare aziendale, il work-life balance per le persone attraverso nuovi modelli organizzativi e ripensare gli spazi di lavoro. Credo che ogni HR oggi abbia questi temi nella propria agenda e che ci stia lavorando. Oltre a tutto questo, ritengo ancora più importante che gli HR lavorino per contribuire a orientare le organizzazioni verso nuovi paradigmi e modelli di impresa e per comunicare alle persone, alla società e soprattutto ai giovani il valore del lavoro. Per trasferire loro un'idea del lavoro come fattore essenziale di realizzazione della persona, di sviluppo della società e di futuro. Attualmente sta infatti passando un'idea del lavoro e del relativo mondo che disorienta i giovani. Dobbiamo convincerci che l'importazione acritica di modelli di impresa

e di fenomeni etichettati di neologismi anglofoni non ci aiuteranno a raggiungere questi obiettivi.

Anzi, una delle lezioni ereditate dalla pandemia è proprio la rivalutazione del modello d'impresa italiano, quel "made in" delle piccole-medie aziende del settore manifatturiero che hanno saputo resistere alla crisi e ne sono uscite ancora più forti e vincenti nell'arena competitiva dei mercati mondiali. Tra i tanti segreti di questi "champions" nazionali, potremmo scoprire non senza qualche sorpresa valori e modelli di impresa che hanno profonde radici nella nostra storia e cultura identitaria, che vanno dal rinascimento allo sviluppo economico e industriale della prima parte del secolo scorso. Modelli certamente reinterpretati con coraggio e innovazione da questi imprenditori per adeguarli al presente e proiettarli nel futuro. Troppo in fretta e superficialmente pensavamo fossero destinati a soccombere, annientati dalla globalizzazione dei mercati e dell'economia. Oggi questi modelli ci appaiono sotto una nuova luce: vale almeno la pena di tornare a rifletterci sopra.

### Come provare a risolverli?

I problemi del mondo del lavoro sono complessi e sistemici, non si possono risolvere con soluzioni facili e approcci tattici e opportunistici. Serve certamente un approccio di sistema-Paese, ma altrettanto certamente le imprese hanno un ruolo chiave. Da loro nasce il lavoro e con esso il presupposto per generare benessere e sviluppo collettivo. È nelle imprese e negli uomini e donne che le guidano - HR compreso - il luogo da cui partire e dal quale tornare a riflettere su valori, cultura e modelli imprenditoriali. Rimettendo autenticamente al centro il valore del lavoro per le persone, per l'impresa stessa e per la società. **F**

## Chi è Giorgio Colombo

Nato a Busto Arsizio, in provincia di Varese, nel 1962, dopo la laurea in Giurisprudenza presso l'**Università Cattolica di Milano** e una breve esperienza presso il Gruppo INA, **Giorgio Colombo** inizia la propria carriera nell'area Industrial Relations di **Magneti Marelli**. Dal 1990 al 1995 occupa la posizione di direttore del personale di diversi impianti italiani. Nel 1996 viene nominato direttore del personale in Italia, Francia, Polonia, Spagna e Turchia. A seguito della joint venture tra Magneti Marelli e R. Bosch, nel 1998 assume la posizione di direttore del personale di Company Automotive Lighting, mentre nel 2001 diventa Manager of Industrial Relations and Central Personnel del settore **Magneti Marelli**. In **Edison** dal 2002, Colombo è attualmente Executive Vice President Human Resources, Ict del gruppo e vicepresidente di **Asfor**.





# Formazione per lavoratori in Cigs

*Attraverso la modifica e l'addendum all'Avviso 2/2022, il fondo interprofessionale di **Confsal** e **Sistema Impresa** apre al finanziamento dei lavoratori in **Cigs** dando piena attuazione alla legge di bilancio 2022. Il direttore generale Spada:*  
« Opportunità importante per sostenere aziende e lavoratori nelle fasi di riorganizzazione e transizione »

Pubbliredazionale

**I**l Fondo Formazienda è pronto a finanziare la formazione dei lavoratori che si trovano in cassa integrazione straordinaria.

La riqualificazione delle competenze diventa così, nella strategia del fondo interprofessionale istituito da **Confsal** e

**Sistema Impresa**, lo strumento più idoneo per trasmettere competenze strategiche ai dipendenti beneficiari di trattamenti di integrazione salariale straordinaria aumentando, nel contempo, la capacità di innovazione delle aziende. Un obiettivo che **Formazienda** ha deciso di perseguire

« PUNTARE SULLA **FORMAZIONE**, SOPRATTUTTO IN RIFERIMENTO AI **LAVORATORI** E ALLE **LAVORATRICI** IN **Cigs**, SIGNIFICA COSTRUIRE LE PREMESSE PER UNA PIÙ EFFICACE **RICOLLOCAZIONE** NEL MONDO DEL **LAVORO**.

IL **RINNOVAMENTO** DELLE **COMPETENZE** RAPPRESENTA LA VIA MIGLIORE PER RIPOSIZIONARSI IN AZIENDA O AFFRONTARE IL CAMBIAMENTO CON **CHANCE** PIÙ SOLIDE DI **OCCUPABILITÀ** »

intervenendo con la modifica e l'*addendum* all'**Avviso 2/2022**. Una misura che ha raggiunto la dotazione complessiva di 25 milioni di euro stabilendo specifici canali di finanziamento per le imprese che intendono formare le risorse umane. Una opportunità importante per fronteggiare eventuali crisi e fasi di transizione connesse a situazioni di difficoltà.

I finanziamenti per la formazione dei lavoratori in Cigs fanno riferimento all'**Avviso 2/2022**, emanato con l'obiettivo di rendere attuabili i percorsi di qualificazione e riqualificazione dei dipendenti in linea con quanto definito dalla legge di bilancio del 2022.

La cassa integrazione guadagni straordinaria è un'indennità erogata dall'Inps per integrare la retribuzione del personale delle aziende che stanno affrontando percorsi di riorganizzazione aziendale, processi di transizione, fasi di crisi o che stanno facendo a ricorso ai contratti di solidarietà. Con la legge di bilancio del 2022 è stata estesa la percezione di reddito collegata alla Cigs anche alle imprese con un numero di dipendenti minore includendo le realtà aziendali del terziario e del commercio.

### Premesse importanti

Spiega il direttore generale **Rossella Spada**, a capo della struttura tecnica del fondo che riunisce 110mila imprese per 700mila lavoratori: *“Puntare sulla formazione, soprattutto in riferimento ai lavoratori e alle lavoratrici in Cigs, significa costruire le premesse per una più efficace ricollocazione nel mondo del lavoro. Il rinnovamento delle competenze rappresenta la via migliore per riposizionarsi in azienda o affrontare il cambiamento con chance più solide di*

*occupabilità. I vantaggi sono evidenti per la stessa impresa che può dotarsi di competenze e abilità adeguate alla sfida sempre più complessa del mercato. In questo modo diventa anche possibile ridestinare alla finalità originaria della legge istitutrice dei fondi interprofessionali il prelievo forzoso stabilito dagli esecutivi nazionali. Si tratta di risorse che finalmente vengono reindirizzate al finanziamento della formazione. Le nostre parti sociali, Confsal e Sistema Impresa, hanno compreso immediatamente la qualità di una decisione che può andare a vantaggio delle aziende e dei dipendenti. Uno dei traguardi prioritari indicati dal Piano nazionale di ripresa e resilienza rispetto al quale Formazienda, ancora una volta, dimostra di muoversi con grande coerenza per dare un contributo alla ripresa e alla crescita del sistema Paese”.*

**F**



**Rossella Spada**, direttore generale di Fondo Formazienda



# Dare voce ai talenti e alle competenze acquisite sul campo

**FondItalia** promotore del convegno

**“Accrescere la competitività attraverso le competenze e il talento”**  
*tenutosi a Roma il 10 maggio scorso presso la sala Regina della Camera dei Deputati.*

di Christian Poccia

**V**incere le sfide del futuro richiede una rivoluzione copernicana che consenta al Paese di sostituire i sistemi verticali e auto-referenziali dell'istruzione, della formazione e del lavoro, ancorati alle logiche del '900, con sistemi circolari, capaci di contaminarsi, portando ogni cittadino ad accrescere i propri talenti e le proprie competenze non più in maniera standardizzata, ma piuttosto personalizzata.

In sintesi, questo è quanto emerso dal convegno dal titolo **“Accrescere la competitività attraverso le competenze e il talento”** tenutosi il 10 maggio scorso presso la sala Regina della Camera dei Deputati. L'iniziativa, promossa da **FondItalia** ed **Expotraining**, ha visto la partecipazione di numerosi rappresentanti delle istituzioni che hanno cercato di fare luce sulle trasformazioni necessarie e radicali che attendono l'Italia nei prossimi mesi. Rappresentanti delle Regioni ed esponenti delle Parti Sociali si sono confrontati nella prestigiosa sede istituzionale sulle strategie da mettere in campo per trattenere i talenti, creare una più stretta connessione scuola, formazione professionale e aziende, governare le trasformazioni del lavoro imposte dal digitale e favorire l'incontro tra domanda e offerta del lavoro.

## Esigenze in attesa di risposta

A moderare i lavori è stata **Valentina Aprea**, esperta di politiche del lavoro ed ex Assessore al Lavoro della Regione Lombardia. Nel suo intervento introduttivo, Aprea ha sottolineato come *“ci sono almeno tre esigenze nella*

*nostra società che attendono immediata risposta: quelle delle imprese, quelle dei giovani e quella dei formatori e degli educatori che, solamente se considerate come un'unica entità, possiedono le risposte alle tante domande che il nuovo mercato del lavoro richiede”*.

Ad aprire gli interventi dei rappresentanti delle Regioni, nel primo panel della giornata, è stata **Simona Tironi**, Assessore all'Istruzione, Formazione e Lavoro della **Regione Lombardia** *“la partnership fra istruzione e aziende sul territorio serve a introdurre efficacemente gli studenti nel mondo del lavoro, orientandoli nella scelta di cosa vogliono fare da grandi”*. Il futuro dunque è dei nostri giovani ma anche del modo di lavorare. Su questo ha ragionato nel suo intervento **Vincenzo Colla**, Assessore allo Sviluppo economico, Lavoro e Formazione della **Regione Emilia-Romagna**, secondo cui *“il digitale e la tecnologia vanno governati per evitare di creare un sistema in cui vi sono da una parte gli ottimi dell'economia digitale e dall'altra lavoratori ignoranti di innovazione”*. Colla ha ricordato come nel 2021, in Emilia-Romagna, oltre 3.500 ragazzi, soprattutto, laureati, sono emigrati all'estero, sottolineando oggi più che mai l'esigenza di trattenere i saperi in Italia, evitando il fenomeno della fuga dei cervelli, perché *“il nostro più grande patrimonio come paese manifatturiero e industriale non sono le materie prime, ma le teste”*.

**Sebastiano Leo**, Assessore all'Istruzione, Formazione e Lavoro della **Regione Puglia**, ha paragonato il periodo storico che stiamo vivendo, per grado di dirompenza, al Rinascimento e alla Rivoluzione Industriale e ha ammonito sulla necessità di collegare gli ultimi due anni di



Il tavolo dei relatori presenti al convegno organizzato a Roma da FondItalia

scuola con il lavoro in azienda “attraverso lo strumento dell'apprendistato”. Leo ha, inoltre, posto l'attenzione sull'esigenza, per i giovani italiani, di dover “andare oltre la formazione di base e acquisire conoscenze e competenze di alto livello che permettano loro di muoversi agevolmente all'interno del mercato del lavoro”.

Di un “problema di narrazione da superare” ha parlato, invece, **Alessandro Galella**, Assessore alle Attività produttive, Lavoro e Formazione della **Regione Basilicata**. “Se per anni nella nostra regione c'è stato un reale problema di disoccupazione - ha detto Galella - oggi è vero il contrario. Sono le aziende che non riescono a trovare forza lavoro e quelle figure professionali di cui hanno bisogno. Solo a Matera, ad esempio, mancano all'appello 3000 lavoratori. Ciononostante, molti lucani sono convinti di non poter trovare lavoro e quindi non si formano. Per questo serve un cambiamento culturale e della narrazione”. In questo senso, Galella ha annunciato la realizzazione, da parte della Regione Basilicata, di un'app che permetterà a chi cerca lavoro di caricare il proprio profilo e alle aziende di intercettare persone nuova forza lavoro. Il convegno ha ospitato, inoltre, **Tiziana Nisini**, vicepresidente della Commissione lavoro della Camera, che ha concentrato l'attenzione sulla struttura portante del sistema imprenditoriale del nostro Paese: “Bisogna ricordare che al di là delle grandi aziende che hanno una struttura e riescono comunque a formare in maniera adeguata i propri dipendenti, il nostro tessuto produttivo è composto da piccole e medie imprese e molto spesso la formazione effettuata nelle piccole realtà, che viene vista come un costo, non rimane come patrimonio

al lavoratore, anche nell'ottica di un futuro cambiamento di posizione. Al centro ci sono le competenze ma non bisogna disperderle e quindi sarebbe opportuno creare una sorta di fascicolo personale che il lavoratore acquiesce e può mantenere nel suo percorso lavorativo”.

### La formazione dei giovani

Sul tema del lavoro e della produttività nazionale, ha puntato l'attenzione nel suo intervento **Nicola Patrizi**, presidente di **FederTerziario**: “La transizione energetica e lo sviluppo tecnologico stanno creando delle grandi polarizzazioni, cioè degli enormi aggregati produttivi che si stanno spostando su due continenti: gli Stati Uniti e la Cina. Anche per queste ragioni, le imprese italiane, nel nostro contesto, faticano a gestire la sfida. L'elemento di competizione resta la nostra produzione di eccellenze che vanno difese e potenziate, a partire dalla ricostruzione del sistema scuola che non può più permettersi di perdere studenti e deve, invece, diventare un luogo in cui poter stare bene e formarsi in maniera adeguata. Dobbiamo gettare le basi affinché nel prossimo decennio si creino le condizioni per avere più laureati pronti a promuovere e sostenere le nostre eccellenze e dobbiamo trovare delle soluzioni per sostenere economicamente in maniera adeguata queste professionalità”.

I dati presentati durante il convegno hanno dimostrato che bisogna intervenire soprattutto sui giovani che, stando ai dati dell'Ocse relativi al 2018, sono, per il nostro Paese, abbastanza imbarazzanti: la percentuale dell'Italia nella dispersione scolastica è stata del 14,7%,

## SERVIZI E CONSULENZA PER LA TUA SICUREZZA



CI MUOVIAMO A 360 GRADI SULLE DIVERSE TEMATICHE E NORMATIVE A CUI OGNI AZIENDA DEVE ADEGUARSI PER RISPONDERE A SPECIFICI OBBLIGHI DI LEGGE, TRASFORMANDO LA PERCEZIONE DI UN MERO OBBLIGO IN UN'OCCASIONE DI MIGLIORAMENTO E DI EFFICIENTAMENTO.

### I NOSTRI SERVIZI



**SICUREZZA**  
NEI LUOGHI DI LAVORO  
(D.LGS. 81/08)



**SERVIZI DI IGIENE  
E PREVENZIONE**  
ALIMENTI (HACCP)



**AUTOCONTROLLO**  
DELLE ACQUE  
(D.LGS. 31/2001)



**CENTRO**  
ELABORAZIONE  
DATI



**CERTIFICAZIONE**  
DI QUALITÀ



**SERVIZI**  
ALLA FORMAZIONE

### LE NOSTRE SEDI

Via Coschi, 11 • 88046 Lamezia Terme (CZ)

Via Nazionale, 254 • 88070 Botricello (CZ)

### I NOSTRI RIFERIMENTI

GLOBAL SERVICE & CONSULTING • +39 0968 1950579 • +39 0961 963151

INFO@GSEC.IT • WWW.GSEC.IT



« PER NOI CHE CI OCCUPIAMO DI PROMUOVERE LA **FORMAZIONE CONTINUA**  
E L'**ACCRESIMENTO DELLE COMPETENZE**, PREME CHE SI GIUNGA PRESTO ALLA POSSIBILITÀ  
DI GARANTIRE LA **SPENDIBILITÀ DEGLI APPRENDIMENTI ACQUISITI**,  
CON LA POSSIBILITÀ DI VALUTARNE L'**ENTITÀ** E LA **MESSA IN TRASPARENZA** »

FRANCESCO FRANCO, PRESIDENTE DI FONDIITALIA

collocando il nostro Paese nelle ultime posizioni europee con 543mila giovani che hanno abbandonato gli studi. Non solo: stando ai dati Invalsi, in Campania, Calabria, Sicilia e Sardegna, un giovane su tre, in età compresa tra i 18 e i 24 anni, non possiede le competenze di base nelle capacità di lettura, nell'effettuare semplici calcoli, senza considerare la comprensione della lingua inglese, praticamente assente, che è ormai considerata necessaria per i diritti di cittadinanza europea, così come vengono considerati al giorno d'oggi. Proprio per andare incontro a queste mancanze di base e strutturali, la Fondazione Cassa Depositi e Prestiti ha stanziato un fondo da 1,5 milioni di euro a disposizione di enti del Terzo Settore per contrastare la dispersione scolastica e attivare politiche di integrazione, grazie alla collaborazione di enti che, come si dice, vivono sui territori. Sul tema della formazione dei giovani si è concentrato **Luca Malcotti**, vicesegretario generale Ugl: *“La grande necessità che abbiamo come sistema Paese è quella di introdurre una grande innovazione nelle politiche attive che abbiano una salda guida pubblica, ma che coinvolga il settore privato nell'intermediazione tra la domanda e l'offerta di lavoro. Solo così possiamo evitare il rischio di cadere nuovamente negli stessi errori compiuti nel passato: ossia di formare figure professionali che, nel momento del loro reale inserimento nel mondo del lavoro, non saranno più attuali. Penso ai lavori che oggi vengono considerati giovani e freschi, come quelli di social media manager; ecco, il rischio che stiamo correndo è quello di formare molti social media manager che, tra dieci, vent'anni, non avranno le competenze richieste da un mercato in continua evoluzione”*.

*“Il mondo del lavoro reclama con forza la necessità di utilizzare un modello standardizzato ed un linguaggio comune, che consenta alle imprese di reperire facilmente lavoratori in possesso di competenze chiave per la loro mission e che garantisca ai lavoratori la valorizzazione delle proprie competenze”* ha dichiarato **Francesco Franco**, presidente di FondItalia. *“Per noi che ci occupiamo di promuovere la formazione continua e l'accrescimento delle competenze, preme anche che si giunga presto alla possibilità di garantire la spendibilità degli apprendimenti acquisiti, con la possibilità di valutarne l'entità e la messa in trasparenza”*.

### Un nuovo strumento per le competenze

Tra gli strumenti, durante il convegno, si è infatti discusso di **Europass** che, da quasi 20 anni, è lo strumento ideato dall'Unione europea per facilitare l'attività lavorativa nei Paesi membri, ma che, come è emerso durante il dibattito, *“in Italia si è fermato alla stesura di un curriculum vitae”*. Di fatto, nel nostro Paese i passaggi legati a Europass (introdotto nel 2005) non sono stati elaborati appieno, soprattutto quelli legati alle competenze digitali e alle esperienze personali dei giovani italiani. Oggi, oltre a Europass, è a disposizione dei sistemi di valutazione anche l'**EQF**, il Quadro delle qualificazioni europee delle competenze che, come è stato detto, *“rende comprensibile ad ogni formatore e datore di lavoro il livello di istruzione e le capacità professionali di ogni giovane studente o lavoratore”*. Su questa scia si è mosso il Fondo paritetico per la formazione continua FondItalia che, come ha spiegato **Egidio Sangue**, direttore e vicepresidente del Fondo, *“ha ideato uno strumento, denominato C+, che sarà presto a disposizione delle imprese. Lo strumento, che utilizza i descrittori e le relazioni presenti nell'Atlante del Lavoro e delle Qualificazioni, ha come finalità quella di offrire ai lavoratori un percorso assistito per mettere in trasparenza, attestare e validare le competenze acquisite lungo l'arco della vita, quindi non solo il proprio percorso di studi e professionale, ma anche le proprie qualità, le skill acquisite nel corso della propria vita lavorativa, le proprie capacità in determinati settori operativi e i propri talenti, consentendo alle imprese ricerche mirate per incrementare la propria squadra di collaboratori”*. Il convegno si è chiuso con l'intervento di **Carlo Barberis**, presidente di **ExpoTraining**: *“Oggi le scuole si stanno attrezzando per la formazione dei docenti e stanno lavorando per indirizzare gli studenti in un percorso che poi condurrà al mercato del lavoro e così contribuirà a superare il gap tra domanda e offerta. Per la prima volta la scuola parla di orientamento, di tutor e crediamo che sia la via giusta che vogliamo intraprendere proprio nell'anno europeo delle competenze. Di questo e altri temi parleremo ad ExpoTraining a Milano a novembre”*. **F**



# Formazione e agricoltura 4.0: la nuova dimensione del sapere

*La quotidianità del lavoro agricolo è fatta di tecnologie innovative che spaziano dall'automazione dei processi all'analisi dei dati provenienti dai sensori, dai droni all'agricoltura di precisione.*

*Come spiega **Domenico Mamone**, presidente di **Unsic**, per gestire la trasformazione digitale in corso un ruolo chiave è quello della formazione.*

di Giampiero Castellotti

**L'**Unione nazionale sindacale imprenditori e coltivatori (Unsic) è un'organizzazione nata nel 1996 su iniziativa di un gruppo di imprenditori fermamente intenzionati a intercettare e a far propri i bisogni del comparto primario nel momento di sua fase di massima trasformazione.

Da quest'anno Unsic, che ormai conta circa quattromila uffici sul territorio nazionale, in massima parte Cafe e sedi di Patronato, fa anche parte del Cnel, in rappresentanza delle imprese. Abbiamo incontrato il presidente **Domenico Mamone** per conoscere lo stato occupazionale del settore, le nuove competenze necessarie e l'importante ruolo svolto in questo senso dalla formazione.



**Presidente Mamone, la parola “coltivatori” fa parte, sin dalla fondazione, della denominazione dell’organizzazione da lei presieduta. A quasi tre decenni dalla costituzione dell’Unsic, il riferimento all’agricoltura mantiene ancora una funzione primaria?**

Certamente sì, nonostante il settore primario sia notevolmente cambiato in questo periodo, segnato dall’irrompere dell’agricoltura 4.0, con un ruolo ormai centrale assunto dall’innovazione. Il nuovo modo di lavorare sui campi ha trasformato gli scenari e rese più complesse, ma anche stimolanti, le sfide. Va ricordato, però, che le finalità rimangono più o meno le stesse: migliorare la resa produttiva, salvaguardare la qualità, contenere i costi. A tutto ciò si aggiunge la sostenibilità, ormai un imprescindibile punto di riferimento in particolare nella riduzione dell’impatto ambientale, dall’ottimizzazione delle risorse idriche al taglio degli agenti inquinanti. La tradizionale e diffusa idea che l’agricoltura sia un settore antiquato, pertanto, sta definitivamente tramontando. Oggi la quotidianità dei nostri associati è fatta di digital transformation, tra tecnologie innovative e sempre più specifiche nei singoli comparti, automazione dei processi, integrazione e analisi dei dati provenienti dai sensori, intelligenza artificiale, droni, precision farming, cioè agricoltura di precisione. È chiaro che per gestire la trasformazione un ruolo chiave è assunto dalla formazione.

**Il riferimento alla formazione è quindi inevitabile. Quali sono le nuove competenze necessarie per fare agricoltura 4.0?**

Ormai la piattaforma digitale è una *conditio sine qua non*, è una condizione indispensabile per la gestione dell’impresa agricola. Tuttavia, gran parte della superficie dei nostri campi ancora non conosce le tecnologie innovative, anche per la frammentazione del comparto. Per cui ci sono margini enormi di crescita, ma occorrono tanta conoscenza e formazione. Penso, ovviamente, all’articolazione dell’intelligenza artificiale, alla robotica,

ai trattori con guida autonoma. O alla mecatronica, cioè alla capacità di far interagire la meccanica, l’elettronica e l’informatica per ottimizzare i sistemi di produzione: qui la richiesta di nuove figure professionali è enorme. Ci sono poi le soluzioni legate alla statistica e ai dati, ai cosiddetti big data, per migliorare la produttività. C’è il capitolo della tecnologia blockchain per assicurare la tracciabilità dei prodotti agroalimentari. Penso ai passi enormi che sta facendo la ricerca, con la messa a punto di nuovi componenti per la sicurezza alimentare. O ancora al Decision support system, il software di supporto alle decisioni che surclassa i modelli della ricerca operativa. Acquisire padronanza di queste tecnologie, specie per un giovane, equivale ad avere sicure chances per il futuro. E per noi imprenditori significa garantire l’aggiornamento costante del nostro sistema, in linea con la serrata competizione imposta dalla globalizzazione.



**Domenico Mamone** è presidente di Unsic, l’Unione nazionale sindacale imprenditori e coltivatori



# FAI CRESCERE LA TUA AZIENDA



*RTS sviluppa e favorisce le competenze  
dei Consulenti del Lavoro e delle Aziende loro clienti  
sostenendone la crescita tramite attività di formazione e consulenza finanziate*



[www.rts-srl.it](http://www.rts-srl.it) • [info@rts-srl.it](mailto:info@rts-srl.it)  
P.zza M. Ruini n. 29/A, 43126 Parma (PR)



« LE FINALITÀ DELL'AGRICOLTURA 4.0 SONO QUELLE DI MIGLIORARE LA RESA PRODUTTIVA, SALVAGUARDARE LA QUALITÀ, CONTENERE I COSTI. A QUESTO SI AGGIUNGE LA **SOSTENIBILITÀ**, ORMAI IMPRESCINDIBILE PER LA **RIDUZIONE DELL'IMPATTO AMBIENTALE**, CHE PREVEDE DALL'OTTIMIZZAZIONE DELLE **RISORSE IDRICHE** AL TAGLIO DEGLI **AGENTI INQUINANTI**. »

#### **Come si colloca l'Italia in questa sfida globale incentrata sulla capacità innovativa?**

Nonostante l'innata tendenza all'autoflagellazione verbale, il nostro Paese presenta diverse eccellenze. Le nostre facoltà di Agraria, ad esempio, formano validi professionisti, in genere già padroni delle nuove tecnologie. La tradizionale vocazione italiana all'agricoltura di qualità ci favorisce. Corsi di formazione specifici non mancano e, in linea di massima, sono validi. Anche l'apparato industriale organizza corsi molto mirati, ad esempio sulla robotica e sui big data, a seconda della specializzazione aziendale. C'è un impegno costante verso l'innovazione anche da parte dei rivenditori di trattori e macchine agricole o di apparecchiature informatiche. I problemi, semmai, sono quelli atavici legati al sistema-Paese, con il peso eccessivo della burocrazia e una diffusa inefficienza nel supportare il 'fare impresa'. Molti giovani che fuoriescono dai canali di istruzione e di formazione provano a mettersi in proprio, in particolare attivando dinamiche start-up: i problemi quasi sempre vengono dall'esterno, dalle difficoltà conseguenti ai lacci e laccioli generati dall'esigenza della ridda di autorizzazioni imposte dalla pubblica amministrazione, talvolta da norme confuse, ma anche dalla sovrapposizione di competenze.

#### **Può farci qualche esempio di giovani start-up italiane di successo?**

C'è una giovane start-up siciliana, la **Lualtek** dei fratelli Occhipinti, che ha ideato un innovativo sistema per la prevenzione della peronospora sparsa. Il sistema di intelligenza artificiale utilizza reti di trasmissione senza internet e wireless, funzionanti anche in mancanza di energia elettrica. Due sensori, il termogigrometro e il misuratore di bagnatura fo-

gliare, permettono di monitorare costantemente la pianta. La sperimentazione è stata condotta per due anni in due aziende siciliane per la coltivazione delle rose e dei piccoli frutti, con la raccolta di oltre due milioni di dati. Il futuro è già iniziato.

#### **Un ruolo importante per l'Agricoltura 4.0 è svolto anche dai contoterzisti...**

Certamente sì. Per dimensioni aziendali ed economie di scala primeggiano nell'acquisto delle attrezzature più innovative e le loro associazioni di settore promuovono validi corsi di formazione per gli associati, quasi sempre in collaborazione con le aziende di riferimento. C'è un solo problema: la loro età media è avanzata, per cui non è sempre facile l'aggiornamento.

#### **Qual è, in termini complessivi, lo stato di salute del settore agricolo nel nostro Paese?**

Il comparto risente di quelle problematiche, da congiuntura internazionale, che investono tutti i settori produttivi. Negli ultimi tre anni abbiamo prima patito le gravi conseguenze della pandemia, mentre poi l'instabilità dei mercati internazionali delle materie prime agricole e dei prodotti energetici è stata accentuata dall'invasione russa in Ucraina e dall'inflazione. Tutto ciò ha generato un rilevante rialzo dei prezzi con pesanti ricadute sui costi di produzione. La ripresa c'è, ma è frenata dal sostenuto aumento dei costi dei fattori di produzione, ma anche dalla siccità, fenomeno che ha contraddistinto l'intera annata influenzando su volumi e qualità di molte colture. Comunque, al netto della variazione dei prezzi, nel 2022 la produzione dell'agricoltura si è ridotta dello 0,7% in volume: l'annata, come attesta l'Istat, è stata propizia per le colture frutticole, il florovivaismo e il vino, mentre è stata negativa soprattutto per l'olio d'oliva e i cereali. 

# Innovare nell'anno europeo delle competenze

*Innovare la **formazione continua** e il sistema dei **Fondi Interprofessionali** per innovare il Paese. Questo il tema cardine dell'evento **"Il lavoro al centro"** organizzato a Roma da **Fondimpresa**.*

di Barbara Pigoli\*

**L**o scorso aprile, presso l'Auditorium della Tecnica di Roma, si è svolto l'evento istituzionale di Fondimpresa, Fondo Interprofessionale per la Formazione Continua che conta oltre 211.000 aziende aderenti per un totale di quasi 5 milioni di lavoratori.

Una due giorni di lavoro aperta alle riflessioni, alle esperienze e agli approfondimenti sul futuro del lavoro, sulle trasformazioni produttive, sui cambiamenti professionali e sulle sfide che i Fondi Interprofessionali dovranno affrontare, in cui sono state proposte e discusse anche innovazioni alle regole che governano l'azione dei Fondi Interprofessionali e alla normativa di riferimento sulla formazione continua. Dopo i saluti e gli auguri di buon lavoro che il Presidente della Repubblica **Sergio Mattarella** ha fatto pervenire, il convegno è stato aperto da **Annamaria Trovò**, vicepresidente di **Fondimpresa**, che ha sollevato importanti interrogativi rispetto ai contenuti delle competenze su cui andranno formati i lavoratori, alla luce dei grandi processi di trasformazione tecnologica stanno caratterizzando la nostra epoca. Come cambierà il mondo del lavoro? Quali nuove professioni nasceranno e quali cambieranno o spariranno? Il suo intervento ha anche messo in luce l'urgenza di una riflessione approfondita sul tema, in quanto il lavoro è un fattore di integrazione sociale e una forma fondamentale di espressione della persona. Il futuro del lavoro non è infatti unicamente determinato dalla tecnologia, ma dalle competenze dei lavoratori e per questo sono necessarie le *"employability skill"* per acquisire nuove competenze. Nella prima giornata, le riflessioni si sono basate sulle principali trasformazioni produttive in atto e sui cambiamenti professionali, le sfide e le nuove opportunità che ne derivano per il sistema di formazione continua. Un primo panel di aziende ha affrontato il tema dei cam-

biamenti attesi da parte del mercato del lavoro. Dal confronto è emerso come la formazione tecnica non possa più restare separata dalla formazione di contesto e dalle prospettive aziendali e dei lavoratori, ed anche come la formazione non formale e formale non siano più così distinte per i lavoratori e per le imprese.

## Il cambiamento che ci aspetta

**Anna Maria Ajello**, psicologa e professoressa ordinaria alla Facoltà di Medicina e Psicologia dell'**Università di Roma La Sapienza**, è poi intervenuta sul tema della transizione ecologica e digitale e delle attività di reskilling e upskilling che, di fronte ai cambiamenti incombenti, mettono in luce la necessità di una diversa concezione della formazione: sostenere la costruzione di nuove identità professionali. *"In questo scenario la formazione non può più essere intesa come elemento sporadico o periodico, quanto di attività di professionisti che conoscendo bene la realtà organizzativa e le persone che ci lavorano, accompagnino queste nel processo che le porterà a mutamenti più o meno radicali delle loro competenze professionali"*. **Annamaria Simonazzi**, economista e consigliera del **Cnel** ha messo in luce come una maggiore presenza delle donne nel mercato del lavoro sia una questione non solo di equità, ma di sostenibilità stessa del sistema economico. In quest'ottica la formazione deve essere progettata per superare la gamma di barriere esistenti. Il modello di leadership al maschile costituisce de facto un meccanismo di discriminazione intrinseco nel sistema del lavoro. Il divario occupazionale di genere si riduce con il livello di istruzione, e la formazione permanente è indispensabile soprattutto per chi ha un basso livello di scolarizzazione. La formazione è uno strumento imprescindibile per affrontare e contrastare i mecca-



nismi di autoesclusione (le donne con basse qualifiche difficilmente accedono alla formazione), e i fenomeni di segregazione orizzontale (le donne con bassa qualificazione sono generalmente più penalizzate) e verticale (la formazione viene generalmente realizzata nei livelli alti delle imprese, dove le donne sono meno numerose). Rispetto alle nuove tecnologie, nelle nuove generazioni non si rilevano significative differenze fra donne e uomini, che permangono rispetto alle competenze avanzate e al problem solving. Per evitare di incrementare il divario, occorre che la formazione non sia generica, bensì mirata a contesti e gruppi specifici di destinatari.

## Una nuova organizzazione

Da segnalare l'intervento di **Ivana Pais**, docente di Sociologia all'**Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano**, che ha evidenziato come non sia più possibile applicare vecchi parametri ai nuovi modelli di lavoro. Forse stiamo superando il modello fordista, così come quello a rete, e stiamo assistendo all'affermarsi di un nuovo modello, il "*modello piattaforma*" (rappresentato da un nastro che non ha confini tra interno ed esterno). Le aziende piattaforma cooptano utenti che non sono parte della piattaforma, ma che sono tenuti a rispettare le regole della piattaforma. Sono caratterizzate da un management algoritmico con potere centralizzato (il potere istitutivo delle norme è centrale) ma, per converso, le norme sono decentralizzate. Come naturale conseguenza, il middle management "*sparisce*" e il controllo viene esercitato dai clienti attraverso meccanismi reputazionali. Le implicazioni per la formazione sono molteplici: cambia il valore delle credenziali sul lavoro e il titolo di studio pare non contare più nulla; emergono nuove competenze necessarie per lavorare (ogni lavoratore in piattaforma deve essere in grado di gestire la propria identità digitale; sono valorizzate le competenze da algoritmo (chi ha competenza riflessiva guadagna di più); infine, con l'assenza del middle management, le responsabilità dell'organizzazione del lavoro sono scaricate sul lavoratore (ogni lavoratore risponde alla piattaforma direttamente). **Michele Petrocelli**, docente di Economia Politica all'**Università Marconi**, ha poi ribadito l'attuale mismatch di competenze e la necessità di formare i lavoratori alle competenze e alle soft skill per le attività che restano non delegabili alle macchine. A seguire, **Tiziana Catarci**, direttore del Dipartimento di Ingegneria Informatica, Automatica e Gestionale dell'**Università La Sapienza di Roma**, ha spiegato l'impatto dell'evoluzione dell'Intelligenza Artificiale sul mondo del lavoro, ponendo l'accento sulla trasformazione digitale,



precisando che deve essere indirizzata nella maniera giusta, creando consapevolezza e aumentando conoscenze e competenze digitali. Nell'intervento ha scardinato anche il dubbio che l'Intelligenza Artificiale possa sostituire l'uomo nel lavoro; non c'è ancora la possibilità di rimpiazzare il brain power, le macchine possono sollevare le persone dalla fatica e dalla ripetitività di alcuni processi e ampliare le loro capacità, ma non sono in grado di sostituire la creatività, l'innovatività e l'umanità: "*Per fidarsi della tecnologia si deve avere familiarità con la tecnologia, le regole del gioco dovrebbero essere note e i giocatori devono potersi fidare del fatto che gli altri giocatori seguano le regole*".

## Innovare il sistema dei Fondi

Nella seconda giornata, alla presenza delle Parti Sociali e di importanti personalità politiche, sono state proposte e discusse le innovazioni alle regole che governano l'azione dei Fondi Interprofessionali e alla normativa di riferimento sulla Formazione Continua in risposta alle nuove esigenze intervenute. Ha aperto i lavori **Aurelio Regina**, presidente di Fondimpresa, ribadendo che il Fondo opera con criteri di massima trasparenza. Il freno allo sviluppo del mercato è il mismatch di competenze. A seguire è intervenuta l'onorevole **Marina Calderone**, Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali, che ha affermato che l'attività di Fondimpresa e dei Fondi Interprofessionali è importante nel panorama del mondo del lavoro, per le risorse notevoli che impiega per le attività di formazione. Il Ministro ha ribadito che la formazione è l'elemento centrale di quelle che sono le azioni del governo per rendere il mercato del lavoro più dinamico e dare alle imprese quelle professionalità che mancano. Il tema della formazione è strategico ed essenziale e bisogna creare una grande alleanza tra il mondo delle imprese, i Fondi

Interprofessionali e le Regioni. Fondamentale è pensare a un mercato del lavoro inclusivo, specialmente per tutti gli attori del lavoro e non è possibile lasciare fuori i Fondi interprofessionali creati dalla bilateralità. Un sistema industriale maturo sa creare strumenti che rispondono alle esigenze del territorio, nel rispetto di tutti i distretti: *“Vi garantisco regole trasparenti e il massimo impegno per fare la differenza, che passa da regole certe e correlazione stretta”*. **Elvio Mauri**, direttore generale di Fondimpresa, è poi intervenuto sul tema del futuro dei Fondi e delle nuove iniziative già intraprese e da intraprendere, passando in rassegna alcuni dei temi più rilevanti come la certificazione delle competenze, le risorse da investire per le Politiche Attive, e l'impiego delle nuove tecnologie per l'erogazione e la fruizione della formazione.

## Lavoro, persone, formazione

La prima tavola rotonda della seconda giornata ha attivato la riflessione sul dibattito di portata europea, con le europarlamentari **Patrizia Toia**, **Isabella Tavaglieri**, **Maria Angela Danzi** e **Chiara Gemma**, affrontando anche il tema degli Aiuti di Stato applicati alla formazione. Sono emersi molteplici elementi di confronto. Gli obiettivi del Consiglio Straordinario di Lisbona, che prevedeva un costante tasso di crescita e

miglioramenti in termini di occupazione in generale e in particolare femminile, sono stati disattesi e il sistema Eurozona è cresciuto meno di quanto previsto. Siamo ancora indietro con le competenze tecnologiche ed è necessario investire su una formazione finalizzata alla transizione ecologica (che dovrebbe essere esclusa dagli Aiuti di Stato nei Paesi membri) e anche fornire un modello di formazione condiviso. La formazione deve essere trasferibile e non specifica sulla singola impresa. La seconda tavola rotonda della giornata ha visto il confronto tra **Alessandra Nardini**, Coordinatore della Commissione Lavoro e Formazione Professionale della Conferenza delle Regioni e delle Province Autonome e Annamaria Trovò, su uno dei temi centrali delle sfide delle transizioni ecologica e digitale, ossia il valore delle persone nel mercato del lavoro. Queste le parole della vicepresidente di Fondimpresa Annamaria Trovò: *“I Fondi interprofessionali che di formazione vivono, hanno indubbiamente bisogno di confrontarsi con le regioni per definire quali contributi dare per raggiungere gli obiettivi utili alla crescita delle competenze nel nostro paese, con attenzione alle persone, ai cittadini ed ai lavoratori. Esercitando il ruolo più consono per contribuire allo sviluppo del sistema Paese. Auspichiamo quindi un rapporto di concertazione e collaborazione costante”*.

## TRE PROPOSTE PER LA FORMAZIONE FINANZIATA

**Di seguito le 3 proposte presentate da Elvio Mauri, direttore generale di Fondimpresa, a supporto delle attività svolte dai Fondi Interprofessionali e della formazione finanziata.**

### 1 | Servono controlli centralizzati

Quando ci chiedono quale è il modo per coinvolgere maggiormente le piccole e medie imprese, di solito diciamo che il modo migliore è quello di far rispettare le regole, perché da che mondo è mondo le regole favoriscono i piccoli. Quindi, per passare a un esempio pratico, bisogna rendere inefficaci tutte quelle azioni di comunicazione che finiscono per abusare della credulità della microimpresa che viene associata a grandi progetti con mirabolanti promesse che nell'atto si concretizzano nel pagare la consulenza per la formazione sulla Legge 81. E come facciamo? Esiste un modo facile, basato sulla centralizzazione dei controlli. Fondimpresa spende un milione l'anno più o meno per i

controlli che vengono esternalizzati, come da circolare. Centralizziamo i controlli facciamo sì che il valore della gara sia corrisposto pro quota oggi dai singoli Fondi e realizziamo un sistema comune. Proponiamo ciò non perché siamo desiderosi di realizzare controlli sceriffeschi, ma proprio perché vogliamo destinare il massimo delle risorse possibili alla formazione e non ad altro. Oltretutto questa scelta potrebbe anche rendere più semplici e veloci i controlli svolti sull'attività dei Fondi.

### 2 | Serve un massimale di spese per la gestione

Anche la seconda proposta operativa si riconduce all'alveo di favorire sempre più la formazione come fonte principale di spesa: destiniamo una cifra massima a spese di gestione e spese propedeutiche, cifra che non può essere superata dal Fondo, abolendo la distinzione fra le due tipologie di spesa, con tutte le



La terza tavola rotonda si è basata invece sul confronto tra **Giorgio Graziani**, segretario confederale **Cisl**, **Pierpaolo Bombardieri**, segretario generale **Uil**, **Christian Ferrari**, segretario nazionale **Cgil**, e **Maurizio Stirpe**, vicepresidente per il Lavoro e le Relazioni Industriali di **Confindustria**. Fra i temi discussi, la necessità di progetti di formazione partecipativi, anche supportati dalla bilateralità prevista nei Ccnl, la necessità di unione delle Parti Sociali nei cambiamenti, di adeguare la gestione dei contributi con i tempi delle imprese, nonché accelerare la gestione del Fondo Nuove Competenze da parte di **Anpal**. Il sistema confindustriale ha messo anche in luce come le proposte tra datoriale e sindacali siano ancora disarticolate, e come sia invece indispensabile che le parti sociali si mettano d'accordo sul tema delle politiche sociali, condividendo una visione comune sui singoli argomenti.

### Una rotta tracciata

Le conclusioni del convegno sono state affidate al presidente Aurelio Regina, che ha sottolineato come in questi due giorni di lavoro *“sia stata tracciata la rotta da percorrere per affrontare il futuro che ci aspetta”*. Le transizioni ecologica, digitale e sociale mostrano che il driver principale per progettare e gestire il cambiamento è la

formazione, sia per ampliare le competenze dei lavoratori sia per far crescere le imprese. Regina ha dichiarato: *“Non c'è crescita senza risorse adeguatamente formate che siano in grado di progettare il cambiamento, gestirlo ed operare in modo efficace ed efficiente all'interno del processo”*. Nel solco del percorso virtuoso tracciato sinora da Fondimpresa, per andare avanti diviene dunque necessario *“liberare le competenze”*:

- **da preconcetti, per creare una vera e propria “cultura della formazione”, premiando le aziende che investono in formazione virtuosa;**
- **da vincoli normativi e burocratici, chiedendo alle istituzioni europee di escludere la formazione continua dal novero degli Aiuti di Stato in quanto diritto soggettivo dei lavoratori;**
- **da un mercato impari, ponendo le stesse regole e gli stessi criteri di trasparenza a tutti i Fondi Interprofessionali.**

Il presidente ha concluso il suo intervento sottolineando l'importanza di costruire il futuro insieme alle aziende aderenti e ai lavoratori di Fondimpresa, permettendo loro di imparare e crescere insieme. **F**

---

\* **Barbara Pigoli** è progettista, formatrice e consulente, ed è una profonda conoscitrice del sistema dei Fondi Interprofessionali e della formazione bilaterale.

necessarie attenzioni alle dimensioni del Fondo naturalmente. Perché vale lo stesso discorso di prima, la formazione deve essere il centro di ogni finanziamento e non la scusa per aggravii di costi o facilitazioni improprie.

### 3 | Serve una disciplina unica che normi la portabilità

Altra proposta operativa, anche questa fattibile con circolarità: osservando con attenzione il nostro bilancio si coglie discrasia fra mobilità e portabilità. Abbiamo cioè molta differenza fra le aziende che arrivano al Fondo e le risorse che si portano dietro: anche qui per evitare tentazioni. Una unica disciplina che superi le potestà regolamentari dei Fondi e che disciplini con chiarezza questo tema. Non siamo mossi da intenti bulimici, ma da una esigenza che rappresenta un grande valore. Il valore aggiunto dei Fondi è stato che rappresentano una bilateralità efficace e credibile. Si impiega molto tempo a costruire la credibilità, ma assai poco a perderla. E le aziende – che dappertutto leggono

che possono portarsi via almeno in quota parte il proprio patrimonio, poi – non sempre, ma con una certa frequenza, si vedono opposte una serie di eccezioni che tendono a limitare o addirittura a comprimere del tutto questa possibilità.



**Elvio Mauri, direttore generale di Fondimpresa**



# Un diverso benessere

*Andiamo meglio o peggio? Cosa dicono i trend?*

*Secondo il **Bes**, il tasso di **mancata partecipazione al lavoro** è rimasto **stabile**. Ma le **aziende non trovano** personale adeguato, le **persone non riescono** a farsi notare dalle aziende, la gente è costretta a **lavorare all'estero**, alcuni liberi professionisti emergono mentre altri affondano.*

di Marina Fabiano



**C**ome nelle migliori serie tv, o nelle novelle a puntate (che forse non esistono più), mi permetto un aggancio all'articolo dell'uscita precedente di *Forme* (Come stiamo?) che faceva riferimento al rapporto Bes 2021 (Benessere Equo e Sostenibile), correlato ai dati Istat.

È stato pubblicato il rapporto sugli indicatori **Bes 2022** e la prima cosa che mi urge è fare un confronto.

In questa analisi vorrei puntare sull'argomento lavoro, che ha sofferto sicuramente durante il periodo pandemico: in qualche modo siamo sopravvissuti. Anzi, stavamo riprendendoci alla grande, se non che il destino ha pensato bene di metterci qualche bastone tra le ruote: aumenti indiscriminati e ingiustificati dei prezzi, guerre, crisi umanitarie. Nonostante tutto, l'essere umano dimostra di avere grandi risorse interne e si scava una sua nicchia di benessere, un po' attivando rinunce consumistiche (e scoprendo che si vive lo stesso senza comprare cose tutto sommato inutili), un po' optando per investimenti occupazionali a miglior reddito. A proposito: chi ricorda la bolla delle Grandi Dimissioni? Beh! stanno rientrando: i lavoratori che avevano cercato la vita senza stress, allontanandosi dalle città tentacolari e dalla frenesia, si stanno riproponendo alle loro vecchie aziende o ad aziende simili, ritenendo ora che si possa raggiungere un buon equilibrio stress-impegno-tempo-lavoro, mettendo sull'altro piatto della bilancia uno stipendio costante. Nonostante la profusione monetaria elargita dallo Stato - con o senza il sostegno europeo - gli stipendi non sono poi aumentati chissà che, i sostegni sono stati dedicati essenzialmente alle cosiddette fasce molto deboli, e i lavoratori di livello medio se ne sono fatti una ragione. Si è ampliata la forbice tra dipendenti o consulenti di fascia media e popolazione dirigenziale.

## Quelli che non partecipano al lavoro

Dice il Bes che il tasso di mancata partecipazione al lavoro (ovvero disoccupati, occupabili, inattivi) è rimasto stabile, lasciandoci con le solite macchie di leopardo. Aziende che non trovano personale adeguato, persone

che non riescono a farsi notare dalle aziende che vorrebbero incontrare, gente costretta a lavorare all'estero (e che in qualche occasione rientra poi in Italia forte delle ulteriori competenze acquisite), liberi professionisti che emergono ed altri che affondano. Ogni macchia (di leopardo) è a sé stante, chi le intravede ne può beneficiare approfondendone lo sviluppo. In questi segmenti lavorativi emergono due potenti argomenti:

- **la formazione tattica** (quella immediatamente fruibile), da proporre a chi manca di alcune competenze ma è disposto e capace di acquisirle: compito delle aziende e delle istituzioni statali, anche su iniziativa del singolo. Le aziende che lamentano la mancanza di personale addestrato potrebbero onestamente investire nell'addestramento, seguito da stipendi dignitosi, magari legati ai risultati.
- **l'invenzione del futuro** (ChatGpt deve far riflettere con forza): al contrario di alcune lucciole digitali apparse di recente nel mercato, questa novità (l'Intelligenza Artificiale) sta già mostrando il suo spessore, la sua pesante impronta nel breve, lo sconvolgimento professionale che sicuramente porterà (lavori che spariranno, altri che verranno ridimensionati, attività egregiamente svolte dai software, nuove opportunità che appariranno). Qui occorre studiare e tenersi aggiornati giorno per giorno, sia da parte delle aziende che certamente coglieranno risparmi a discapito di perdite qualitative, sia dal punto di vista dei singoli professionisti che oggi hanno ancora competenze da spendere, ma presto saranno sostituibili da macchine altrettanto preparate.

Le aziende si dimostrano indecise tra assumere coloro che ritengono veri talenti oppure tenerli agganciati come partite Iva obbligate, con i pro e contro che ben conosciamo, per entrambi i partecipanti alla scelta. Alla fine, ognuno agisce secondo i propri veri interessi: eppure non ho ancora incontrato (sì, invece, ne ho incontrati, ma sono fulgide eccezioni) liberi professionisti che se la cavano con fatica disponibili a rifiutare un'assunzione a tempo indeterminato in nome di un'ipotetica libertà.

« **Cos'è il lavoro?** DA QUESTA DOMANDA, SOLO APPARENTEMENTE SEMPLICE E BANALE, DIPENDE MOLTO, FORSE TUTTO, NONOSTANTE OGGI CI SIA UN AMPIO ACCORDO SUL FATTO CHE PASSIAMO GRAN PARTE DELLA NOSTRA VITA A LAVORARE, I **LIMITI** E LE **CONTRADDIZIONI** DEL COMUNE **CONCETTO DI LAVORO** SI FANNO SEMPRE **PIÙ EVIDENTI**. RIDEFINIRE QUINDI IL **LAVORO** RIPERCORRENDONE LA **STORIA** E RAGIONANDO SULLE SUE **DINAMICHE PASSATE** E **ATTUALI** È LA PREMESSA INDISPENSABILE PER TROVARE IL **SENSO** DEL **NOSTRO AGIRE**; PER DARE UNA NUOVA **IDEA DI FUTURO**. UN FUTURO PIÙ O MENO BELLO, PIÙ O MENO FLORIDO, MA FONDAMENTALMENTE UN FUTURO CHE SIA NOSTRO »

**RICCARDO MAGGIOLO**, GIORNALISTA, FORMATORE, AUTORE E INNOVATORE

## Dimmi quanti anni hai e ti dirò come lavori

I lavoratori, dal loro punto di controllo della situazione, cominciano a differenziarsi molto a seconda della generazione a cui appartengono.

I baby boomer sono quelli che lavorano ancora con gran senso del *“lavoro fatto bene”*. È un dovere, d'accordo, ma ci si appassiona, è prioritario nelle cose della vita, è sostentamento, ma anche identità. Scomoderò **Primo Levi**, e il suo libro *“Chiave a stella”* (Premio Strega 1979) per dare una giusta collocazione al pensiero sull'appassionata competenza professionale. Già per le generazioni successive, quelle degli X-Gen e dei Millennials, l'identità non si esprime così profondamente nel lavoro, bensì nel vivere. Come mai? È tutta colpa del lavoro stesso, sempre meno prestigioso ed adeguatamente retribuito, e quindi delle aziende che spersonalizzano? Oppure siamo dentro mani, testa e piedi in una rivoluzione culturale e sociale sempre più automatizzata e disumanizzante? Creare senso di appartenenza, non dico all'azienda né al ruolo, ma alla competenza, appare sempre più arduo. Una buona lettura per confrontare pensieri collaterali e svolgere nuovi dubbi, come se non ne avessimo abbastanza, è il libro *“Brave New Work”* di **Riccardo Maggiolo**.

## Quanto pesa il vantaggio dello smart working?

Ormai presente nel 91% delle grandi aziende con quasi 10 giorni da remoto al mese, è innegabile vedere nello smart working il bicchiere mezzo pieno.

Piace alle aziende che risparmino sui costi di ospitalità dei lavoratori, piace ai dipendenti che pur monitorati si sentono più liberi e spendono meno tempo e denaro nel contorno. L'**Osservatorio Smart Working** della School of Management del **Politecnico di Milano** offre un quadro molto chiaro e verificabile: anche il lavoro da remoto ha subito una notevole trasformazione, negli ultimi anni post pandemia, diventando più accreditato, soddisfacendo quella tensione al benessere del vivere tipica delle generazioni più attuali. L'effetto smart working si ripercuote sugli spazi di lavoro, cosa che non sempre ottiene approvazione da parte dei dipendenti. Se è vero che nuovi spazi più ridotti piacciono alle aziende che risparmino sui costi, è altresì vero che chi è abituato a lavorare in tot metriquadri non sarà contento delle nuove misure, per cui spesso la scrivania è in condivisione. Attenzione a non accomunare tutto lo smart working sotto una sola etichetta: c'è lavoro e lavoro, persona e persona, azienda e azienda. Dal genericamente apprezzato si scade velocemente nel genericamente inutile e odiato. In base alla modalità di lavoro adottata, identifichiamo tre profili di lavoratori: on-site workers, stabilmente presso la sede del lavoro; remote non smart, che lavorano soltanto da remoto; smart workers, con flessibilità sia di luogo sia oraria, lavorano secondo obiettivi. Analizzando il benessere dei lavoratori sia dal punto di vista psicologico che relazionale, gli smart worker hanno migliori risultati sia personali che aziendali. Il loro livello di benessere è il più alto, così come la loro soddisfazione. Ogni azienda tragga le proprie conclusioni e decida le proprie strategie, ogni lavoratore si attrezzi per trovare la propria unica dimensione smart.

**F**





# Leadership e formazione continua, un binomio necessario

*L'obiettivo comune del formatore e dei responsabili aziendali dovrebbe essere la **creazione** di una vera e propria **attività continua** dedicata allo **sviluppo umano** delle persone e alla **crescita** delle loro **competenze personali** e relazionali.*

di Gianluca Staglianò\*

**D**i recente ho tenuto, con piacere e soddisfazione, un corso di formazione per una interessante realtà aziendale industriale in continua crescita.

L'attività di formazione, molto positiva, ha avuto come focus il "team building", che nella pratica si è trasformato in un momento di lavoro e di confronto con alcuni responsabili (che ricopro-

no diversi ruoli e appartenenti alle varie aziende del gruppo), che avevano espresso la necessità di creare un tavolo di unione e condivisione tra le persone partecipanti. Da queste ore di formazione, ho capito come fosse necessario strutturare il corso in modo tale da stimolare il confronto continuo con e tra i partecipanti, piuttosto che impostare esclusivamente il corso come una classica attività *“one to many”*. Come sempre, durante la formazione, ritengo sia necessario fermare un po’ il tempo, ovvero dedicare ogni minuto focalizzandosi ad aiutare a creare e gestire i momenti di confronto, e scoprire attraverso il dialogo nuovi modi con i quali migliorare processi, attività, performance e relazione interpersonali. Se l’attività di formazione si mescola poi con un’attività coaching, allora il risultato può essere moltiplicato. Ho specificato relazioni interpersonali, poiché questo è un aspetto fondamentale anche se purtroppo ancora un po’ tralasciato dalle stesse aziende, a beneficio di un focus sui dati e sulla performance.

## Lo scenario e il coinvolgimento dei leader

**A questo proposito penso sia necessario specificare in premessa che oggi siamo attori di un periodo storico, dove ritmi di lavoro incessanti e necessità del mercato ci spingono a lavorare a ritmi feroci.**

È giusto essere orientati al raggiungimento dei risultati, ma il vero successo risiede nel dare la giusta attenzione alla salute generale delle persone che li ottengono. Questo spesso può avere delle conseguenze non soltanto sulle performance delle persone, ma anche sulla natura psicologica del rapporto tra persona e azienda e di salute psicofisica. Viviamo in un contesto nel quale, benché si venga da un periodo post covid, nonostante la rivalutazione della propria qualità della vita, molte realtà aziendali e persone stanno tornando ai vecchi regimi e modalità, tralasciando il lato umano del lavoro per dare spazio esclusivamente ai risultati.

Naturalmente i risultati sono un fattore che è molto collegato alla natura motivazionale del lavoro, ma è un po’ come l’effetto dopamina, che potrebbe durare poco, per poi far precipitare nel solito stato d’animo che si accosta

a una soddisfazione che, scemando, fa ripensare agli aspetti che non funzionano, appena le cose non funzionano. Infatti, in questo scenario, entra in gioco il fattore leadership, perché in realtà dove si guarda troppo al risultato potrebbe avere anche un ulteriore effetto, ovvero quello di rendere, anche senza un’azione diretta, le persone meno coinvolte nei processi e nelle dinamiche decisionali, spesso determinanti per il buon flusso di lavoro e i risultati che ne conseguono.

Infatti, oggi, conta sempre di più lo spazio che va dedicato alla formazione in ambito risorse umane e al coinvolgimento dei leader a questi momenti. La formazione orientata allo sviluppo delle *“soft skills”* non ha solo un risvolto positivo nel miglioramento delle caratteristiche personali. Infatti, sappiamo quanto conta avere leader e responsabili, nel gruppo, che sanno mettere in pratica soft skills con i colleghi al fine di poter gestire orientare, motivare, ascoltare, far crescere e gestire anche conflitti interni. L’obiettivo primario è sicuramente quello di suscitare entusiasmo e sentimenti positivi nelle persone che fanno parte di una squadra. Questa è una delle motivazioni che mi ha spinto a scrivere questo articolo, partendo direttamente da una esperienza formativa nella quale ho avuto modo di trascorre diverse ore con ruoli e punti di vista differenti, orientati a un risultato comune. Il successo di una realtà aziendale passa in larga misura dal modo in cui leadership si approccia verso il mondo della formazione. Per formazione intendiamo quella rivolta al lato umano delle persone coinvolte (personalità, carattere, doti relazionali e così via). Le persone che hanno modo di partecipare ad attività formative, specialmente se orientate e impostate come tavolo di confronto, sono poi molto più motivate e disposte a partecipare attivamente alla vita aziendale, ai progetti e a gioire insieme dei risultati ottenuti. Cambia infatti il modo di proporsi verso i nuovi obiettivi. In questo la leadership ha certamente un altro ruolo importante. Infatti, poter esprimere le proprie idee, la propria visione in modo libero, passa dalla creazione di un clima in cui regna la reciproca fiducia e stima, e soprattutto dove la leadership è riconosciuta come tale.

« LA **FORMAZIONE CONTINUA** DOVREBBE ESSERE **PARTE INTEGRANTE** DEI PROCESSI AZIENDALI, COSÌ DA POTER **GARANTIRE** CHE IL **LATO UMANO** DELL'AZIENDA SIA SEMPRE MESSO **AL PRIMO POSTO**. »

### Una leadership emotivamente intelligente

La formazione continua serve alle aziende per continuare a testarsi senza per forza utilizzare strumenti numerici, magari legati esclusivamente ai KPI.

L'obiettivo comune del formatore e dei responsabili aziendali dovrebbe essere quello di creazione di una vera e propria attività continua dedicata allo sviluppo umano delle persone, alla crescita delle loro competenze personali e relazionali. L'azienda che cresce dal punto di vista umano cresce anche a livello di risultati e di performance e può procedere più agevolmente verso uno sviluppo dimensionale. Questo grazie al lavoro svolto per la creazione di un clima volto alla reciproca stima e fiducia tra gli attori coinvolti nei vari processi e nelle varie fasi della vita aziendale. Ovviamente questo da solo non fa un'azienda, ma sicuramente aiuta affinché i risultati, guidati da una leadership emotivamente intelligente, generino forte motivazione a lavorare nel presente in ottica futura. Nei piacevoli momenti trascorsi nell'ultima attività formativa è emersa, infatti, l'importanza di fattori come l'ambiente, le capacità e le convinzioni, nel processo di creazione di una cultura e di una identità aziendale, nel quali tutte le persone, guidate dai loro leader, sappiano lavorare in modo interdependente.

Per queste ragioni, una formazione continua è necessaria anche per dare modo all'azienda di testare gli sviluppi, di effettuare quindi fasi di *follow up* ed eventualmente *follow back*, per andare a riprendere concetti testati e che non hanno funzionato. Una attività questa, necessaria per focalizzarsi sulle persone e sui loro ruoli e mansioni. L'attività del formatore, infatti, potrebbe avere anche un ruolo di affiancamento e supporto ai responsabili operativi e delle risorse umane così come al management, per capire se una risorsa è orientata nel modo giusto o debba essere collocata in un ruolo più confacente alle sue attitudini (pratiche e psicologiche).

### Creare l'abitudine alla formazione

La convinzione ferma è quindi quella che non basti effettuare formazioni "one shot," bensì serve creare l'abitudine a momenti di utilità costanti per dare modo all'azienda di confrontarsi con un facilitatore di sviluppo e soprattutto con un punto di vista esterno.

La formazione continua dovrebbe essere parte integrante dei processi aziendali, così da poter garantire che il lato umano dell'azienda sia sempre messo al primo posto. Possiamo raggiungere risultati eccellenti sulla carta, ma se dietro quella carta non c'è un clima sereno, allora quei risultati saranno come un castello di carta che alla prima folata di vento cadrà inesorabilmente e senza la speranza che le persone che vi abitano all'interno lo ricostruiscano. La formazione continua in questa misura è necessaria per creare un ambiente nel quale ci si senta liberi di esprimere sé stessi, dando il proprio contributo durevole, grazie a momenti continui di riunione. I fondi provenienti dalla comunità europea e da altre fonti, dovrebbero mettere a disposizione delle aziende molte più risorse da investire in formazione umana. Dal mio punto di vista, manca però in buona misura una vera e propria cultura aziendale orientata alla formazione umana. Le aziende che, a inizio anno, dedicano una parte del budget interamente alla formazione sono poche. È pure vero che il contesto nazionale e quello del mercato del lavoro non stanno dando una mano in questo senso. Bisognerebbe pertanto creare un contesto nel quale chi lavora sia anche incentivato a restare dando modo alle aziende di poter riconoscere alle persone il giusto ritorno, sotto ogni frangente. Una grande sfida! Ancora possibile. **F**

---

\* **Gianluca Staglianò** è laureato in Economia e Direzione d'impresa, è specializzato in Life & Business Coaching, autore di blog e scrittore in ambito formazione, sviluppo personale e aziendale. È amministratore di GLM Security.





# Quando i webinar diventano coinvolgenti

*Come creare un **webinar** che non faccia rimpiangere (troppo) gli eventi in presenza? È possibile farlo attraverso il “**gaminar**”, una nuova modalità che integra il **meglio** dell'apprendimento **in presenza** con quello **da remoto**, garantendo elasticità, facilità d'accesso, interazione e divertimento.*

di Daniele Gregori\*

**C**hi non conosce la parola “webinar”? Oggi, dalla pandemia in poi, è diventata una modalità d'interazione quotidiana e familiare per tutti noi. La incontriamo ovunque, dalla formazione alle video-call con il cliente, passando per gli eventi di aggiornamento o networking del nostro settore professionale. Certo è che il suo utilizzo eccessivo spesso la rende croce e delizia del nuovo mondo del lavoro agile.

Infatti, se è vero che la modalità da remoto azzerava il tempo speso per gli spostamenti fisici permettendo di partecipare a più eventi, è vero anche che restare davanti a uno schermo ad ascoltare altri parlare aumenta a dismisura la noia e rischia di ridurre quasi a zero il coinvolgimento dei nostri interlocutori. Ed è proprio questo il punto chiave: la nostra comunicazione è efficace solo quando colpisce e resta nella testa di chi ci ascolta.

« UTILIZZANDO I **GAMINAR** È POSSIBILE CREARE DELLE **SESSIONI FORMATIVE ONLINE** BASATE SU **ESPERIENZA, CONFRONTO E DIVERTIMENTO**, IN CUI OGNI PARTECIPANTE NON SOLO MEMORIZZA MOLTE **PIÙ INFORMAZIONI**, MA LO FA **SENZA AVVERTIRE** LA **PESANTEZZA** DI UNA SESSIONE FORMATIVA **FRONTALE SINCRONA**. »

Un webinar poco efficace si verifica principalmente quando l'evento da remoto non è gestito e organizzato con la corretta metodologia, ma esistono degli strumenti che possono sicuramente aiutare. Tra le novità degli ultimi tempi si sta facendo ad esempio spazio una nuova modalità, quella dei **"gaminar"**.

### I gaminar, questi sconosciuti

Cosa sono i **"gaminar"**? In ambito formativo il termine si riferisce a un webinar con esperienze di apprendimento divertenti, pratiche e coinvolgenti. Questo grazie all'approccio tipico dei **"game"**, dove ogni partecipante deve svolgere attività (o missioni) per avere in cambio delle ricompense. Ma non facciamoci ingannare dal significato che siamo soliti dare alla parola **"gioco"**; parliamo infatti di una metodologia che con il giusto **"dosaggio"** può essere adottata anche nella formazione manageriale o negli eventi di networking anche in aziende di grandi dimensioni. Perché funziona soprattutto con la formazione? Perché agisce sulla demotivazione che spesso proviamo, ad ogni livello, durante corsi da remoto. L'utente, oggi, è abituato spesso a subire numerosi webinar anziché parteciparvi, ed è proprio questo che fa la differenza. Essere parte attiva di un corso cambia infatti completamente l'esperienza e soprattutto quello che ci portiamo a casa dopo che avremo chiuso la call. In ambito formativo sono molti i temi che vengono già affrontati da tempo e con grandi risultati: competenze digitali, time management, comunicazione efficace, lavoro di team e leadership. Creando una sessione online basata su esperienza, confronto e divertimento ogni partecipante non solo memorizza

molte più informazioni, ma lo fa senza avvertire la pesantezza di una sessione formativa frontale sincrona.

### Un esempio di successo

Un esempio concreto? Quest'anno il premio ai **Life Science Excellence Awards 2022** organizzati da **Sics** (*Società Italiana di Comunicazione Scientifica e Sanitaria*) è stato assegnato, nella categoria **"Best HR Project of the Year"**, all'iniziativa **"Aperidigital"** proposta da **Daiichi Sankyo**, multinazionale farmaceutica giapponese. Il format, a partecipazione libera e dedicato alla popolazione interna dell'azienda, prevedeva cinque incontri da remoto per parlare delle novità in ambito sanitario con cinque speaker con i quali i partecipanti potevano interagire **"live"** attraverso sondaggi, domande e quiz game. L'evento ha avuto un grande successo, con una media di 150 partecipanti su 160 invitati. E tutto questo nonostante l'evento si svolgesse sempre nel tardo pomeriggio del venerdì. Come è stato possibile? Il gaminar permette di mantenere i partecipanti completamente coinvolti nell'esperienza, di facilitare la condivisione e migliora anche la collaborazione tra i partecipanti da remoto. Tutto questo consente di integrare il meglio dell'apprendimento in presenza con quello da remoto: elasticità, facilità d'accesso, interazione e divertimento. 

---

\* **Daniele Gregori** è creatore dell'e-learning [academydisclose.team](https://academydisclose.team) e co-fondatore di **disclose srl**, azienda che si occupa di formazione e che ha sviluppato un nuovo concept che aiuta le organizzazioni ad agire sui talenti delle persone utilizzando l'Intelligenza Emotiva, il Coaching, la gamificazione e le conoscenze in ambito neuroscientifico.

# La tecnologia, da sola, non basta

**Claudia Castrucci**, responsabile formazione di **Euronics Italia**:

*“Per essere vincente, la trasformazione digitale richiede una cultura digitale, che non può esaurirsi nella sola adozione di nuove tecnologie e nella capacità di utilizzarle”.*

di Virna Bottarelli

**E**uronics è un'azienda italiana operante nella distribuzione di elettrodomestici ed elettronica. Nel 2021 il suo fatturato ha raggiunto i 2,3 miliardi di euro (Iva esclusa), registrando un incremento del 10,2% rispetto al 2020 e del 19,7% rispetto al 2019.

Il Gruppo è costituito da dieci imprenditori italiani presenti su tutto il territorio nazionale con oltre 450 punti vendita a insegna **Euronics**, **Comet** e **Sme**. “Gli oltre 450 punti vendita condividono attività d'insegna coordinate da Euronics Italia, società che conta circa 60 dipendenti con profili professionali verticali per le diverse funzioni: commerciale, marketing, digital, servizi, finance, franchising & sviluppo, IT e HR. L'anzianità aziendale media è di 10 anni, mentre l'età media è di 40; più del 50% del personale ha conseguito la laurea, titolo di studio che si concentra soprattutto nella fascia più giovane dell'organizzazione. Operando in un mercato molto dinamico, Euronics Italia è una realtà in costante evoluzione grazie anche a progetti formativi di crescita e specializzazione delle competenze”, spiega **Claudia Castrucci**, responsabile formazione di **Euronics Italia**. Con lei parliamo del programma di formazione “**Digital Transformation Lab**” che, sviluppato con **Talent Garden**, è pensato per supportare il personale della sede nell'evoluzione del proprio approccio e delle proprie competenze digitali.

**Che cosa vi ha spinto a intraprendere la svolta verso la trasformazione digitale nel vostro modo di operare e come avete supportato i team verso questo cambiamento?**

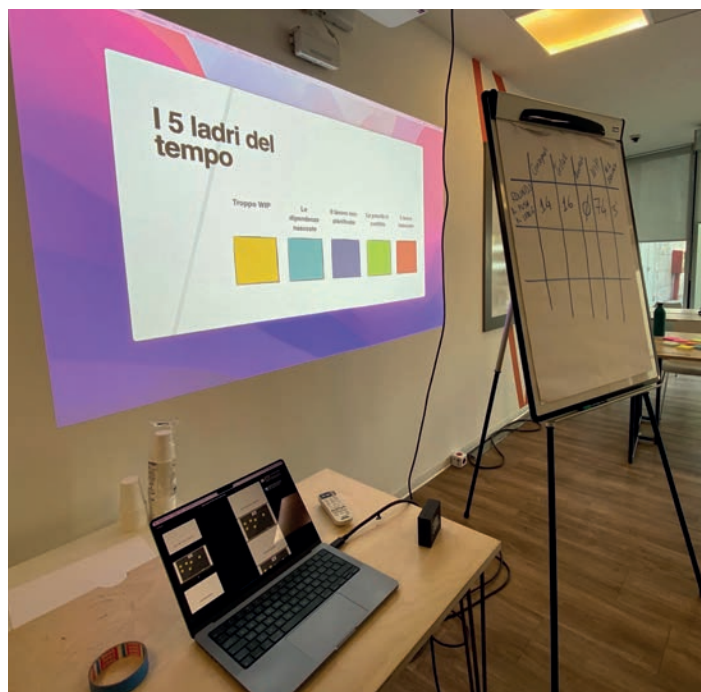
Sono due le principali valutazioni che ci hanno spinto a investire nell'upskilling dei dipendenti della sede: il

mercato dell'elettronica è uno di quelli maggiormente toccati dall'impatto del digitale e nello stesso tempo è oggi indispensabile fare proprie le nuove modalità di lavoro. Uno scenario che ci ha spinto a rivedere i nostri modelli di business, ma anche organizzativi e culturali, intervenendo sull'approccio con cui operiamo internamente all'azienda e con cui gestiamo le attività. In questa direzione abbiamo intrapreso lo scorso anno un percorso di cambiamento volto a sviluppare un mindset digitale e le digital soft skills - in particolare le competenze relazionali e di collaborazione in team - attraverso “**Digital Trasformation Lab**”, un programma formativo studiato insieme a **Talent Garden**. Inoltre, poiché Euronics crede fortemente nell'evoluzione verso nuove forme di lavoro, abbiamo anche affrontato le sfide dello smart working attraverso momenti di riflessione sui comportamenti legati a smart collaboration e virtual communication. Per supportare al meglio questi processi, è stato implementato **Microsoft Teams** come piattaforma aziendale di collaborazione, per sfruttare le potenzialità del digitale e essere più coordinati ed efficienti nella quotidianità operativa.

**Che cosa significa per Euronics sviluppare una “cultura digitale”?**

Significa sensibilizzare le persone sul fatto che oggi sia imprescindibile presidiare il territorio digitale conoscendo e padroneggiando tutte le tendenze e le novità. Aggiungo che la condivisione di una cultura digitale è portatrice di nuove opportunità a livello tecnologico, di approccio e di sviluppo dei processi che, se colte velocemente, permettono all'organizzazione e quindi all'azienda di rimanere competitiva sul mercato. La trasformazione digitale richiede soprattutto un





Alcuni momenti del programma di formazione “Digital Transformation Lab” implementato da Euronics Italia

profondo coordinamento delle tecnologie digitali con le persone e i processi. L'uso di nuovi strumenti, per quanto evoluti, può portare infatti a un miglioramento delle performance solo attraverso un contemporaneo cambiamento culturale e organizzativo.

#### **Come è nata la collaborazione con Talent Garden?**

L'attenzione alla formazione ci spinge ovviamente a monitorare ciò che il panorama offre in termini di servizi. Talent Garden è oggi uno dei principali operatori a livello europeo nella digital education e abbiamo sposato sin da subito la sua offerta formativa, che pone al centro le competenze e i comportamenti digitali indispensabili per accelerare questa transizione e rispondere ai bisogni di un mondo del lavoro in continua evoluzione, attraverso un approccio formativo altrettanto innovativo. Insieme a Talent Garden abbiamo impostato a quattro mani percorsi mirati sui nostri obiettivi e su quelli delle nostre persone sfruttando un approccio co-design, quindi di cooperazione attiva, che ha dato vita a momenti di ispirazione e formazione tenuti da esperti della loro community, integrati ad attività pratiche che hanno consentito alle nostre persone la verifica dei concetti appresi, riportandoli nel proprio lavoro e quindi all'interno di Euronics.

#### **Come si è svolto, chi ha coinvolto e quanto è durato il progetto “Digital Transformation Lab”?**

Questo percorso ci ha accompagnato dalla primave-

ra al tardo autunno del 2022 con un programma a tappe attraverso cui abbiamo fornito a tutti i dipendenti della sede pillole di conoscenza atte a sviluppare competenze digitali di tipo trasversale e digital soft skill. Tanti i temi trattati: dal time management alle attività creative, dalla smart collaboration alla virtual communication. Argomenti e momenti formativi che abbiamo definito a partire da una survey lanciata a inizio 2022 per tracciare le attitudini e i desiderata dei dipendenti in ambito digitale. A maggio dello scorso anno abbiamo inoltre organizzato una giornata di envisioning con i responsabili aziendali, per definire le evoluzioni legate alla digital transformation, toccando opportunità come organization & leadership, digital economy & user experience e data-driven organization.

#### **Quale programma ha seguito il “Digital Transformation Lab”?**

Il percorso ha previsto nove appuntamenti con webinar teorici di 90 minuti guidati da esperti di rilievo della community di Talent Garden e tre workshop sulle nuove pratiche di lavoro. Per favorire uno scambio collaborativo di idee, spunti e riflessioni sui temi affrontati durante il percorso, abbiamo creato nella Intranet Euronics la “Digital Community Talent Garden”, uno spazio digitale di comunicazione e knowledge sharing, volto a favorire l'apprendimento continuo, agevolare lo scambio peer to peer e il lavoro

di gruppo, nel quale sono disponibili anche webinar, post, articoli, video, podcast.

### Quali risultati avete raggiunto con questo progetto?

Ora il digitale è vissuto come alleato e come un'opportunità, questo è sicuramente il risultato principale. Facendo leva sull'autodeterminazione, abbiamo contribuito a stimolare nuove attitudini: atteggiamenti favorevoli per migliorare la collaborazione, autogestione del team per perseguire gli obiettivi, feedback tra pari per migliorarsi reciprocamente, coltivando fiducia, responsabilità condivise per il buon funzionamento dei device di lavoro da remoto, scelta consapevole degli strumenti di comunicazione da attivare (sincroni, asincroni, statici) in base all'urgenza e importanza della richiesta, quando e come organizzare riunioni ottimizzando il tempo, come abilitare processi decisionali partecipativi e molto altro. Abbiamo inoltre individuato efficaci soluzioni a ostacoli quotidiani sperimentando la tecnica dell'open space technology e i nostri comportamenti sono diventati più smart attraverso una definizione chiara degli obiettivi, un limite di tempo e delle metriche di misurazione del successo. L'organizzazione ha preso infine consapevolezza che solo insieme possiamo por-

tare un cambiamento reale e positivo, che aumenti il senso di ascolto e coinvolgimento e, soprattutto, sia espressione di una nuova cultura aziendale che sfrutti il digitale come volano di agilità, mettendo sempre e comunque al centro le persone.

### Come si inserisce invece il training "Digital category management" in questo percorso di upskilling?

L'obiettivo di questo piano formativo è stato accrescere le competenze digitali dei ruoli manageriali che in Euronics hanno un impatto diretto sul business, abilitando la trasformazione e l'innovazione digitale del Gruppo, sviluppando le competenze necessarie a mantenere un vantaggio competitivo e a sostenere una crescita profittevole nel tempo, in un mercato sempre più digitalizzato. Per perseguire al meglio questo obiettivo strategico, in particolare, ci siamo concentrati a potenziare gli strumenti di digital marketing nella gestione operativa delle singole categorie merceologiche da parte dei Category Manager, target dell'iniziativa. Si è scelto di formare in modo specifico queste figure attraverso lezioni individuali, per focalizzare al meglio i contenuti rispetto alle esigenze specifiche di crescita dei singoli partecipanti e dei prodotti gestiti, potendo così raggiungere una maggiore efficacia di apprendimento.

### Come è stato finanziato questo programma di formazione?

Euronics è attenta a tutte le opportunità di finanziamento offerte per il mondo della formazione e le ha utilizzate, dal fondo interprofessionale al credito di imposta. Tuttavia, poiché crediamo che la formazione sia un'importante leva di sviluppo, investiamo anche direttamente per favorire l'implementazione delle attività, aggiungendo valore e dimensione al progetto.

### Per finire, quali altri progetti formativi avete programma per il 2023? E quali in particolare nell'ambito della trasformazione digitale?

Stiamo finalizzando nuovi percorsi sempre nell'ambito del change management dell'organizzazione, a partire dai ruoli manageriali. Riteniamo che siano passi centrali per essere pronti ad affrontare le sfide legate alle crescenti complessità, sia a livello di sviluppo del business che di gestione delle persone, vero motore e valore del cambiamento. Non va infine sottovalutato che change management e digital transformation sono strettamente legati: la seconda non può prescindere dal primo.

F



**Claudia Castrucci**, responsabile formazione di Euronics Italia

# La passione per la formazione

**Formazione, consulenza e sicurezza** sono le attività svolte sul territorio calabrese da **FormaItalia**.

*Il direttore **Giuseppe Marino** ci ha raccontato la sua azienda e le prospettive di sviluppo nel Sud Italia.*

di Laura Reggiani

**C**onsulenza aziendale, progettazione e gestione di piani formativi personalizzati, formazione obbligatoria, formazione finanziata dai Fondi Interprofessionali e apprendimento permanente.

Sono questi i servizi erogati alle aziende del territorio calabrese da **FormaItalia**, ente di formazione che ha recentemente inaugurato i nuovi uffici a Reggio Calabria e che, come ci ha spiegato il suo fondatore e direttore **Giuseppe Marino**, punta sulla partnership con Formazienda per le crescite future.

**Quando, come e perché nasce? Quali le tappe più importanti di questi primi tre anni? Chi è oggi FormaItalia?**

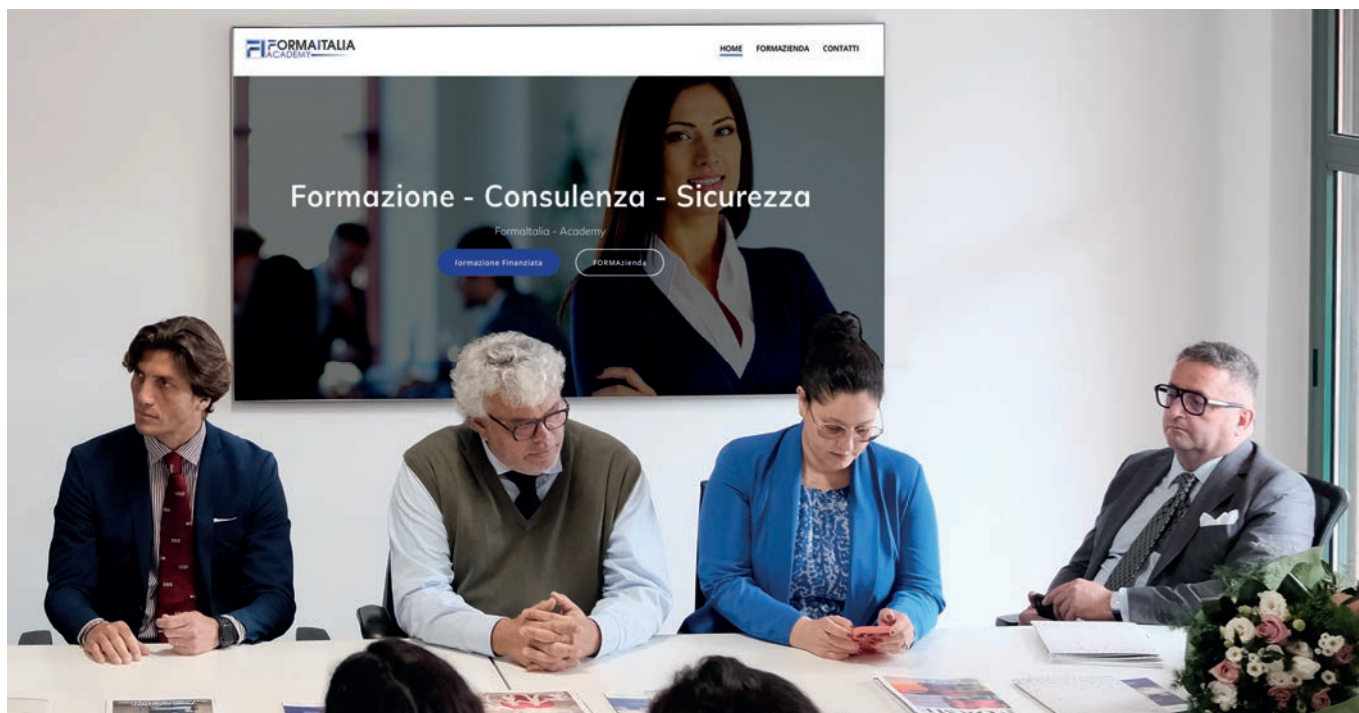
FormaItalia nasce come associazione nei primi mesi del 2020 da un'idea imprenditoriale che mi ha portato, insieme a un gruppo di professionisti, a operare come società di servizi per le aziende del territorio. L'idea di puntare sulla formazione finanziata si è concretizzata però dopo l'incontro con il **Gruppo RTS**, che mi ha supportato offrendomi il proprio know-how. A partire da quel momento e grazie alla partnership con RTS, abbiamo iniziato a sviluppare una serie di attività legate sia alla fase istruttoria che alla parte di esecuzione, dalla progettazione all'analisi dei fabbisogni, dal monitoraggio alla ren-

dicontazione finale dei piani formativi finanziati. Le professionalità che ne hanno fatto parte fin dall'inizio sono consulenti del lavoro, commercialisti e avvocati, a cui abbiamo poi affiancato dei ruoli tecnici, come ingegneri per la sicurezza, specialisti nella redazione della parte documentale, progettisti di piani formativi e addetti alla gestione della rendicontazione. Ad oggi, la struttura di FormaItalia da me guidata è composta da 8 persone dipendenti, a cui si aggiungono una decina di collaboratori tra docenti, tutor e commerciali. Questi tre anni di attività, pur intervallati da un periodo difficile come quello pandemico, ci hanno permesso di consolidarci e di poterci proporre come diretti soggetti attuatori dei vari stakeholder con cui abbiamo il piacere di interfacciarci.

**Operate su un territorio particolare come la Calabria. Quali sono le tipologie di aziende con cui vi confrontate e quali sono le loro esigenze?**

Attualmente, la nostra attività si concentra prevalentemente sul territorio calabrese, ma operiamo anche con aziende al di fuori del nostro territorio, in regioni come la Sicilia, la Campania e la Basilicata. Riteniamo che la tipologia di lavoro che svolgiamo renda necessario un rapporto non solo diretto, ma anche di vicinanza con l'azienda che usufruisce dei nostri servizi.





Un momento dell'inaugurazione della nuova sede di Reggio Calabria di Formaitalia

In ogni caso, stiamo sempre più guardando anche al di fuori del territorio. La Calabria è una regione meravigliosa che offre tante opportunità, ma è carente di realtà aziendali di grandi dimensioni ed è composta da un tessuto formato in prevalenza da microaziende con meno di 5 dipendenti e da tante ditte individuali; un numero elevato di aziende a cui però purtroppo non corrisponde un altrettanto elevato numero di lavoratori. Per quanto riguarda i settori in cui operano le aziende del nostro territorio, siamo molto forti in ambito turistico e di conseguenza nel settore alberghiero e della ristorazione, ma abbiamo anche un gran numero di clienti operanti nel settore dell'edilizia, con cui lavoriamo molto bene a livello di formazione in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro e anche di produzione documentale, e a cui riusciamo a offrire un servizio a 360 gradi. A questi settori prevalenti si aggiunge anche tutto il mondo agricolo con la sua filiera.

**Ha accennato alla sicurezza sul lavoro. Quanto è importante sul vostro territorio e come supportate le aziende e i lavoratori non solo nel**

**regolarizzare le loro posizioni, ma anche nel creare una cultura della sicurezza?**

Una delle nostre missioni aziendali, insieme a quella di promuovere il concetto di apprendimento permanente, il cosiddetto *"lifelong learning"*, è proprio quella di creare sul territorio calabrese una vera e propria cultura della sicurezza sui luoghi di lavoro. Lo facciamo mantenendo altissimo il livello di aggiornamento e preparazione dei nostri tecnici e dei nostri formatori, ma soprattutto parlando con le aziende. Devo con piacere ammettere che negli ultimi tempi ho notato tra gli imprenditori e i manager uno spirito diverso e una maggiore consapevolezza del problema della sicurezza. Se all'inizio molti si preoccupavano solo di adempiere agli obblighi di legge in seguito a una sanzione o per la paura di essere sanzionati, oggi lavoro con aziende che mi chiamano prima della scadenza dei termini per organizzare i percorsi formativi o che mi contattano in occasione di nuove assunzioni. Ci fa piacere, nel nostro piccolo, riuscire a diffondere la cultura della sicurezza, perché riteniamo che un sistema di gestione della sicurezza sul lavoro, attuato in maniera ef-

ficace, permetta di abbattere drasticamente gli infortuni. E per un'azienda, i mancati infortuni rappresentano un grande successo.

**La vostra attività si basa sul finanziamento della formazione da parte dei Fondi Interprofessionali. Quali sono i vantaggi di questa modalità operativa? Avete un rapporto privilegiato con qualche specifico Fondo?**

La formazione finanziata dai Fondi Interprofessionali rappresenta, a mio avviso, una delle misure di politiche attive più azzeccata dell'ultimo decennio, in quanto permette di accompagnare e sostenere le imprese nella loro crescita. Se portata avanti con etica e qualità, questa modalità garantisce all'azienda una serie innumerevole di vantaggi, soprattutto in un contesto particolare come quello della Calabria, in cui molte aziende sono interessate a fare formazione, ma non hanno disponibilità economica per soddisfare tutte le esigenze. Utilizzando uno strumento come quello garantito dai Fondi Interprofessionali, che va ad abbattere al 100% i costi della formazione, la società può usufruire di corsi gratuiti e ritagliati su misura per le proprie esigenze in diversi ambiti, dal marketing alle lingue, dall'informatica all'utilizzo di specifici software, e avere quindi un reale vantaggio competitivo. Come FormaItalia abbiamo rapporti con diversi Fondi di cui siamo molto soddisfatti, ma ci troviamo oggi a lavorare in modo molto costruttivo e propositivo soprattutto con **Formazienda**, Fondo con cui abbiamo ottenuto lo sviluppo maggiore e di cui apprezziamo le modalità operative, le dinamiche e il livello di preparazione di tutto il personale con cui quotidianamente ci interfacciamo e su cui puntiamo per le nostre crescite future.

**Recentemente avete i trasferito i vostri uffici in nuova sede. Questo prevede ulteriori programmi di sviluppo? Quali sono i vostri obiettivi a medio termine?**

Lo scorso 16 maggio abbiamo inaugurato la nuova sede di Reggio Calabria e abbiamo avuto il privilegio di avere tra

gli ospiti il sindaco della nostra città, il rettore dell'Università Mediterranea, il direttore del Fondo Formazienda, il segretario di Sistema Impresa, il direttore di Ebiten e il direttore di Gruppo RTS, insieme a tanti partner, colleghi e amici e che ci hanno onorato della loro presenza. La sede è stata ampliata in modo da avere all'interno, oltre agli spazi dedicati agli uffici, anche tre aule formative che possono ospitare fino a 25 persone ciascuna. Questo ci permette di supportare le imprese del territorio che non hanno una propria aula per la formazione o che scelgono di svolgere corsi interaziendali. I nostri obiettivi a medio termine sono di proseguire uno sviluppo efficace sia sul territorio calabrese sia fuori della nostra Regione. Nel frattempo, abbiamo fatto domanda di accreditamento per diventare un soggetto attuatore riconosciuto dalla Regione Calabria, un iter già avviato che si concluderà entro l'anno e che ci permetterà di diversificare l'offerta di servizi proponendoci anche ai soggetti privati e non solo alle aziende come abbiamo fatto fino ad ora. **F**



**Giuseppe Marino è fondatore e direttore dell'Ente di formazione FormaItalia**



# Dal Reddito di Cittadinanza all'Assegno di Inclusione

*Gli **interventi** e gli **strumenti** per il **contrasto alla povertà** presentati dal Governo nel decreto approvato il 1° maggio costituiscono delle misure di riforma che si inseriscono nel modello delle politiche sociali europee, ponendosi come obiettivo la **lotta al rischio di esclusione sociale**.*

di Romano Benini\*



**La legge istitutiva del Reddito di Cittadinanza ha definito questa misura come lo strumento nazionale di riferimento per il contrasto alla povertà, che agisce attraverso due leve tra loro collegate: l'erogazione di un sussidio per garantire il sostegno economico e la partecipazione a misure di politica attiva.**

Questi obiettivi tra loro connessi non sono stati in realtà raggiunti, anche per via dell'impostazione stessa della misura, che è riuscita a stimolare poco l'attivazione al lavoro dei soggetti occupabili. A più di tre anni dall'avvio del **Reddito di Cittadinanza** si è evidenziata, quindi, la necessità di cambiarlo attraverso la promozione di uno strumento nuovo che risponda a una strategia complessiva di promozione dell'autonomia delle persone e delle famiglie in condizione di povertà assoluta. Al di là delle posizioni e delle opinioni diverse sulle politiche da adottare, è sempre importante verificare il reale impatto degli interventi, soprattutto rispetto agli obiettivi degli stessi decisori politici che li hanno voluti e promossi. Per quanto riguarda la riforma che nel 2019 ha avviato il Reddito di Cittadinanza, è il caso di considerare come questo intervento non abbia funzionato adeguatamente come misura di riferimento per il contrasto alla povertà, in quanto ha agito soprattutto come un limitato sussidio di natura assistenziale, in particolare durante il periodo della pandemia, in un contesto in cui complessivamente il livello di povertà in Italia comunque è cresciuto. In questo senso, come politica di inclusione sociale, lo strumento non è uscito dai limiti definiti dalla stessa natura assistenziale dell'intervento e non ha determinato una adeguata connessione con una più ampia strategia contro la povertà e la disuguaglianza. In questi anni la povertà in Italia è cresciuta soprattutto al Sud e nelle famiglie con più figli a carico ed in questo senso l'impatto del Reddito di Cittadinanza, che non premia il carico familiare, è apparso inadeguato anche per l'aspetto di inclusione e sostegno ai *"care giver"*. L'intervento non ha soprattutto funzionato come misura di politica attiva in quanto, nonostante l'assunzione a supporto dei tremila *"navigator"*, non ha determinato una attivazione significativa dei percettori tale da intervenire per il superamento della condizione di povertà. Solo alla fine del 2022, in ragione delle indicazioni del programma **Gol**, si è avviato sul territorio nazionale un percorso di attivazione destinato ai percettori del reddito. In ogni caso la regola dei tre rifiuti della possibile proposta di lavoro evidenzia come l'impianto della misura originaria non fosse mirato alla priorità dell'inserimento al lavoro come obiettivo per dare autonomia alle persone beneficiarie. Va poi considerato il tema della governance: l'attuazione

del Reddito di Cittadinanza non è stata accompagnata dal necessario coordinamento con le politiche attive regionali, dal potenziamento dei servizi per l'impiego, dal coinvolgimento delle agenzie per il lavoro accreditate, dalla creazione di una adeguata infrastruttura di riferimento e da una piattaforma digitale, e solo da alcuni mesi, con la messa a sistema del programma **Gol**, si sta avviando questo percorso. L'impostazione dell'intervento del Reddito di Cittadinanza ha poi determinato diversi fenomeni di distorsione, che dipendono anche dalle caratteristiche stesse della misura, per esempio attraverso la costituzione di nuovi nuclei monofamiliari, e ha favorito la diffusione di lavoro nero e informale nonché il percepimento del sussidio da parte di soggetti non disponibili realmente al lavoro, in ragione del fatto che le iniziative obbligatorie di attivazione in molti casi non sono partite, così come le proposte di lavoro non sono state fatte, nonostante l'aumento della domanda di lavoro delle imprese.

## Una legge per sostenere l'inclusione

**La legge di riforma presentata dal Governo abroga completamente il Reddito di Cittadinanza e non va pertanto letta come una misura di riforma, quanto invece come un intervento del tutto nuovo.**

Gli interventi e gli strumenti per il contrasto alla povertà presentati dal Governo nel decreto approvato dal Consiglio dei ministri il Primo Maggio scorso costituiscono delle misure di riforma che si inseriscono nel modello delle politiche sociali europee e che si pongono come obiettivo la lotta al rischio di esclusione sociale. Si tratta infatti di un intervento di natura non assistenziale ma *"condizionata"* ossia che collega l'erogazione del sussidio (assegno di ricollocazione) o della misura di attivazione alla partecipazione ad iniziative di inclusione attiva o di formazione. Gli interventi previsti coinvolgono tutta la rete dei soggetti chiamati a occuparsi di inclusione, sia a livello istituzionale, come le Regioni e i Comuni, sia per quanto riguarda il sistema dei servizi pubblici, come i servizi sociali e i servizi per l'impiego. Sono particolarmente coinvolti nell'attivazione dei beneficiari delle misure anche le agenzie per il lavoro e tutti gli enti accreditati alla formazione. Il modello di intervento, per la presa in carico del beneficiario e la gestione degli interventi, si avvale anche di una specifica piattaforma digitale e di una connessione con i servizi informatici dell'**Inps**. La riforma prevede due distinte misure, destinate a persone e a contesti familiari che si trovano in una diversa condizione.

## L'assegno di inclusione

**La prima misura (assegno di inclusione) è destinata ai nuclei familiari con componenti considerati in condizione di fragilità, ossia che abbiano al loro interno persone disabili, minori o anziani di età superiore ai sessant'anni di età. Il valore dell'Isee di riferimento per l'accesso al beneficio è fissato in 9.360 euro.**

Questa prima misura consente l'accesso a un assegno che viene erogato per diciotto mesi, che possono essere rinnovati dopo la sospensione di un mese per altri periodi di dodici mesi. Il sistema di computo dell'assegno prevede il cumulo con l'assegno unico e pertanto determina l'erogazione di una prestazione economica in genere superiore a quanto previsto finora dai precedenti interventi di contrasto alla povertà (dal Reddito di Inclusione al Reddito di Cittadinanza) nei confronti dei nuclei familiari con la medesima situazione di fragilità. L'intervento verso i nuclei fragili è quindi potenziato dalla riforma sia per quanto riguarda l'ammontare dell'assegno sia per quanto attiene la platea di riferimento. Se per esempio si considera un nucleo familiare "tipo" composto da genitori e due figli minori l'importo dell'assegno erogato è intorno ai 1.480 euro, circa il dieci per cento in più di quanto sarebbe stato erogato dal Reddito di Cittadinanza. Vanno anche considerate altre due novità: l'estensione tra i "fragili" che possono accedere all'assegno anche dei nuclei con un anziano di età superiore ai sessant'anni (in precedenza il limite era quello di 67 anni fissato per la pensione di cittadinanza). Si sono quindi considerati difficilmente occupabili e non da destinare a percorsi obbligatori di attivazione al lavoro anche gli ultrasessantenni. Inoltre, l'abbassamento a cinque anni della residenza in Italia richiesta per l'accesso al beneficio da parte di nuclei di immigrati, come richiesto dalla Commissione Europea, contribuisce ulteriormente ad allargare l'area dei beneficiari. Un'altra novità di questo modello di intervento rispetto al precedente è quella che prevede la possibilità per i componenti del nucleo familiare con componenti "fragili" che non si trovano in condizione di fragilità (per esempio genitori, figli maggiorenni, under sessanta e non disabili) di accedere alle opportunità dello strumento di attivazione e alla relativa indennità. L'assegno viene in ogni caso erogato all'interno di un sistema di servizi destinati a migliorare l'autonomia e a sostenere l'inclusione dei destinatari dell'intervento. I nuclei familiari beneficiari dell'Assegno di Inclusione devono infatti sottoscrivere un patto di attivazione digitale e sono tenuti ad ade-

rire a un percorso personalizzato di inclusione sociale o lavorativa. Il percorso viene definito nell'ambito di uno o più progetti finalizzati a identificare i bisogni del nucleo familiare nel suo complesso e dei singoli componenti e chiama in gioco il sistema dei servizi sociali e del lavoro del territorio. Il sistema di sanzioni rispetto all'assegno di inclusione è particolarmente rigoroso e rafforzato e prevede, tra l'altro, che il nucleo familiare che percepisce l'Assegno di Inclusione decada dal beneficio in questi casi: se un componente del nucleo tenuto agli obblighi non si presenti presso i servizi sociali o il servizio per il lavoro competente nel termine fissato, senza un giustificato motivo; non sottoscriva il patto per l'inclusione o il patto di servizio personalizzato; non partecipi, in assenza di giustificato motivo, alle iniziative di carattere formativo o di riqualificazione o ad altra iniziativa di politica attiva o di attivazione nelle quali è inserito ovvero non rispetti gli impegni concordati con i servizi sociali nell'ambito del percorso personalizzato oppure non accetti, senza giustificato motivo, una offerta di lavoro, relativamente ai componenti del nucleo attivabili al lavoro.

## Dal sussidio alla misura di attivazione

**La seconda misura è lo strumento destinato all'attivazione. Si tratta di una specifica misura di attivazione al lavoro, mediante la partecipazione a progetti di formazione, di qualificazione e riqualificazione professionale, di orientamento, di accompagnamento al lavoro e di politiche attive del lavoro, tra cui anche il servizio civile universale.**

Questo programma di attivazione è utilizzabile dai componenti dei nuclei familiari, di età compresa tra 18 e 59 anni in condizioni di povertà assoluta, con un valore dell'Isee familiare, in corso di validità, non superiore a euro 6.000 annui, che non hanno i requisiti per accedere all'**Assegno di Inclusione**. Anche questo intervento prevede l'accesso tramite il patto di attivazione digitale, nonché la dichiarazione di immediata disponibilità al lavoro e la presa in carico da parte dei servizi per il lavoro competenti. Nel caso di partecipazione a iniziative di formazione o a lavori di pubblica utilità il beneficiario dello strumento di attivazione accede a una indennità di partecipazione, che consiste in 350 euro mensili, erogati per non più di 12 mensilità non rinnovabili. A questo intervento, coordinato da un programma nazionale gestito da **Anpal Servizi**, si collegano le misure del programma Gol e le politiche attive promosse dalle Regioni, e si

prevede la collaborazione con le Agenzie per il Lavoro, che accedono alle liste di disponibilità al lavoro dei disoccupati. Ai destinatari di entrambe queste misure è attribuito un importante sistema di incentivi per accompagnare il loro percorso di attivazione, formazione e accompagnamento al lavoro: le aziende che assumono i percettori dell'assegno di inclusione o dello strumento di attivazione accedono a un forte sgravio contributivo fino a 8.000 euro (4.000 euro se con contratto a termine o stagionale), mentre le Agenzie per il Lavoro che provvedono all'accompagnamento al lavoro hanno a loro volta una specifica remunerazione a risultato occupazionale. Per i percettori dell'assegno che decidono di avviare una attività in proprio è concesso un contributo all'autoimpiego, pari a sei mensilità dell'assegno.

## Un diverso modello di intervento

Il modello di riferimento definito dalla riforma approvata dal Governo prevede una logica diversa da quella del Reddito di Cittadinanza e tende a ispirarsi a questi principi di fondo:

- a) sistema di inclusione attiva obbligatorio, destinato a sostenere percorsi di rafforzamento dell'autonomia personale e familiare;**
- b) rafforzamento (assegno di inclusione) dei benefici per le famiglie in condizione di maggiore difficoltà per la presenza di componenti non occupabili;**
- c) previsione per gli "attivabili" di percorsi obbligatori di rafforzamento dell'occupabilità ed inserimento al lavoro, con il beneficio di una indennità condizionata alla partecipazione a queste attività.**

Il rafforzamento dei controlli e delle sanzioni in caso di mancata attivazione conferma l'impostazione di un intervento che agisce come una vera e propria azione di sistema che coinvolge tutti i soggetti pubblici e privati, nazionali e territoriali, nello sforzo di contrastare la povertà attraverso il rafforzamento delle capacità individuali e il sostegno alle difficoltà e al disagio familiare. La capacità di attuazione di questa nuova misura è particolarmente collegata al funzionamento della sua "governance" e alla reale partecipazione dei destinatari agli interventi di attivazione e di formazione proposti. L'intervento della riforma, infatti, se da un lato rafforza le tutele rispetto alle condizioni di maggiore fragilità, escludendo peraltro gli over 60 e i

disabili dagli obblighi di attivazione al lavoro, dall'altro vincola tutte le altre situazioni e condizioni a percorsi di inclusione e di attivazione. La differenza sostanziale con il precedente intervento sta nell'aver trasformato il sussidio per gli "occupabili" (ossia coloro che nel Reddito di Cittadinanza erano destinatari del patto per il lavoro) in una vera e propria misura di politica attiva, che prevede una mera indennità per la partecipazione all'attività formativa e ai lavori di pubblica utilità, solo per la durata di questa attività e comunque per un periodo non superiore ai dodici mesi.

La prova del funzionamento di questa riforma sul fronte dell'uscita della povertà è collocata a un livello di maggiore responsabilità in quanto, da un lato, si chiede l'impegno obbligatorio dei destinatari ad attivarsi per il lavoro e dall'altro si deve costruire un sistema di accompagnamento che si basa su una governance complessa. Da un lato i soggetti istituzionali (Ministero, Regioni e Comuni) e dall'altro tutti gli attori del mercato del lavoro e della formazione, con le Agenzie per il Lavoro e gli enti formativi accreditati pienamente coinvolti. Si tratta di una sfida difficile, ma necessaria, perché è la stessa sfida che riguarda il funzionamento delle politiche attive e delle misure di rafforzamento delle competenze. Per questo motivo dopo questa riforma diventa piuttosto logico che il governo definisca un successivo e conseguente intervento legislativo in grado di superare quel modello di governo del mercato del lavoro definito dal "Jobs Act" nel 2015, con il decreto 150, che ha promosso un modello che va oggi in buona parte rivisto. Le difficoltà nella capacità di spesa delle risorse comunitarie destinate all'occupazione ed all'inclusione (su 13 miliardi di fondi della precedente programmazione ne sono stati spesi solo 5 a pochi mesi dalla chiusura delle misure) ed il ritardo con cui da almeno cinque anni è atteso il fascicolo elettronico del lavoratore evidenziano gravi problemi di fondo che il Governo e le Regioni devono affrontare, per dare gambe al programma Gol e alla nuova riforma per l'attivazione delle persone in condizione di povertà assoluta. Questa riforma serve anche a evitare che la nuova programmazione 2021-2027 abbia le stesse difficoltà della precedente e che le risorse del Pnrr sul lavoro (4 miliardi ancora da spendere in buona parte) vadano a buon fine. **F**

---

\* **Romano Benini** è professore straordinario di sociologia del welfare alla Link Campus University e docente a contratto presso La Sapienza. Svolge attività di consulenza sulle politiche del lavoro per diverse istituzioni. È esperto della Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, autore del format di Rai 3 "Il posto giusto" e di diversi testi in materia di lavoro.





# Il lavoro agile che verrà

*La partecipazione “diretta” dei lavoratori è la leva vincente per lo sviluppo del **lavoro agile**. Solo partendo da una **matrice partecipativa** è possibile immaginare che le nuove modalità della prestazione lavorativa possano associarsi a **maggiore produttività** e a un rinnovato significato e **sens**o del lavoro.*

di Giovanni Scansani\*

**D**opo aver esaminato, nel primo e precedente intervento, il quadro generale nel quale si trova inserita l'attuale fase di sviluppo del lavoro agile, in questa seconda e conclusiva parte la trasformazione dei processi produttivi ed organizzativi, nei quali si inserisce lo Smart Working, è affrontata dall'angolo visuale delle premesse dalle quali partire per la progettazione del lavoro (realmente) agile. Per il successo di questo ridisegno organizzativo una “leva” vincente sembra essere quella della partecipazione “diretta” dei lavoratori. Ciò anche in considerazione del fatto che il lavoro agile sembra contenere in sé proprio una matrice partecipativa<sup>(1)</sup> dalla quale poter muovere per immaginare che le nuove modalità

della prestazione lavorativa possano associarsi a maggiore produttività e a un rinnovato significato del lavoro che, sul piano dell'autorealizzazione delle persone, diventi capace di farne riscoprire anche il senso.

## Cosa occorre e dove approdare

Quella in atto può essere definita come una trasformazione “fisica” delle organizzazioni: si sta passando da uno stato “solido” (fatto di organizzazione verticale, fortemente gerarchica, basata sul comando-controllo fordista, la centralità dell'execution, la scarsa richiesta di apporto cognitivo delle persone e una perdurante burocratizzazione del lavoro con

mansionari, organigrammi, scarsa comunicazione e separazione stagna tra i team) ad uno stato *“liquido”* nel quale le organizzazioni sono sempre più orizzontali e *“diffuse”* anche nella loro leadership, oltre che nella condivisione delle responsabilità. Il che favorisce l’attivazione di più marcate valorizzazioni delle soggettività (anche tramite crescenti spazi di discrezionalità operativa), dove il lavoro *“per fasi, cicli ed obiettivi”* (come recita l’art. 18 della legge 81/2017) si associa, da un lato, alla propensione allo *“s-viluppo”* (letteralmente l’eliminazione di viluppi: qui sono quelli procedurali e burocratici dei vecchi schemi organizzativi) del *“capitale umano”* attraverso maggiori reciprocità (ad esempio tramite policy di scambio *“sociale”* rese più robuste mediante piani di welfare aziendale) e ampliamento della delega. Il che, a sua volta, porta con sé l’affermazione di contesti fiduciari nei quali si può esprimere un maggiore apporto individuale *“integrale”*, ottenere più commitment e favorire la creazione di maggiore valore condiviso tra le parti (manager e lavoratori e più in generale per i restanti stakeholder dell’impresa, perché la qualità del lavoro si riflette sempre in quella dei prodotti e dei servizi poi offerti sul mercato).

È anche su queste premesse che diventa possibile progettare un lavoro basato su team *“autonomi”*, orientati al problem setting, oltre che al problem solving, alla gestione dei controlli e alle pratiche di miglioramento continuo. Si tratta di contesti improntati a una cooperazione ampia e allargata (tra persone, funzioni e gruppi di lavoro) caratterizzata da crescente condivisione delle conoscenze, da comunicazione frequente, allargamento delle relazioni, polivalenza e polifunzionalità di persone sempre più professionalizzate.

Come vedremo meglio nel prosieguo, questa trasformazione è idonea alla maturazione di contesti caratterizzati da gradi crescenti di partecipazione organizzativa (cosiddetta *“diretta”*) dei lavoratori alla nuova organizzazione del lavoro. A tale partecipazione, del resto, fa spesso da apripista, quando non sia con essa già stata posta in sinergia, quella partecipazione economica che si esprime nella diffusione dei premi di risultato tra l’altro associabili, quanto agli indicatori di misurazione previ-

sti dalla normativa vigente, anche allo stesso smart working (oltre che convertibili, a determinate condizioni, in servizi di welfare aziendale che a loro volta possono rafforzare l’outcome di una migliore conciliazione vita-lavoro che può derivare dallo smart working ben progettato). La premessa della riprogettazione organizzativa, perché questa possa mantenere le sue promesse, dovrà essere non solo condivisa con chi, poi, dovrà quotidianamente animarla, ma dovrà partire dal desiderio e soprattutto dalla capacità di tutti (manager e lavoratori) di ridefinire il proprio mindset culturale lungo un percorso che riguarda la leadership non meno che della followership.

La leadership, in particolare, diventa qui espressione di un’autorevolezza che supera l’esercizio della *“semplice”* autorità gerarchica e si fa manifestazione di una capacità di creazione e animazione di relazioni, di generazione e di liberazione di saperi e di dotazioni che rendono il manager dei nuovi contesti lavorativi un leader-coach in qualche misura *“eretico”* (rispetto alla sua tradizionale immagine) e certamente *“post-eroico”*, ossia non più *“solo al comando”*, ma al centro di rapporti tra persone e team dei quali sarà un enabler indispensabile, ancorché nel quadro di deleghe e spazi di discrezionalità operativa (se non proprio autonomia) riconosciuti ai singoli e ai gruppi in misura crescente. Il sistema socio-tecnico dell’impresa si avvia così al passaggio dalle *“mansioni”* (standardizzate e burocratizzate) ai *“ruoli aperti”*,<sup>(2)</sup> ciò che presupporrà lo sviluppo, da parte di ciascuno, di un’accresciuta *“personalità organizzativa”* perché lavorare in maniera agile (condividendo obiettivi e misurandosi, anche sul piano retributivo, con i risultati apportati) non è una condizione innata e non tutti sono subito pronti a ridefinire la propria attività nei termini richiesti dalle innovazioni organizzative e da quelle tecnologiche che le sostengono.

Del resto è proprio l’interpretazione del *“ruolo aperto”* (e non la mera esecuzione di una mansione) che consente di immettere nel lavoro tecnologicamente aumentato quelle immaterialità (come engagement, dedizione, intelligenza, creatività, motivazione, passione) che il contratto di lavoro formale (per definizione, su questi aspetti, sempre incompleto)

non consente di “acquistare” (non per caso nei nuovi contesti organizzativi c’è riscoperta dell’importanza del “contratto psicologico” e spinta alla creazione di dinamiche e di policy di people management che vanno oltre il solo scambio economicistico).

Come avvertiva già nel 2002 il sociologo **Manuel Castells**, il lavoro “4.0” ci dice che *“l’automazione accresce straordinariamente l’importanza dell’input cerebrale umano nel processo lavorativo”* perché maggiore è la portata della tecnologia, *“maggiore è il bisogno di lavoratori autonomi, istruiti, capaci di programmare e decidere intere sequenze del lavoro”*<sup>(3)</sup>. E dunque a macchine sempre più autonome devono corrispondere persone sempre più autonome, cioè più “smart” e questi sono anzitutto i “lavoratori partecipi”, ossia i lavoratori consapevoli delle necessità di cambiamento e quindi capaci (e desiderosi) di ripensarsi nell’innovazione organizzativa.

È qui che si manifesta quel passaggio verso un più pieno apporto cognitivo di ciascuno (anche come funzione innovatrice del lavoratore) e verso la condivisione realizzativa di progetti basati su obiettivi che misurano il lavoro per i risultati che è capace di generare, più che per la fisica presenza intesa come la messa a disposizione del proprio tempo e delle proprie energie lungo un arco temporale ed in un luogo prefissato, nonché sulla base di mansioni proceduralmente predefinite.

Lo smart working - lungi dall’essere una profezia che si autoavvera - neppure può generare, di per sé, nuovi modelli organizzativi e nuove regole del lavoro perché a ciò basterebbe l’effetto disruptive dell’innovazione tecnologica. Al contrario, per il pieno sfruttamento delle più innovative soluzioni, esso presuppone un previo e complesso ridisegno dell’impresa, una vera e propria attività di progettazione che sappia ricombinare tra loro organizzazione, lavoro e tecnologia per ottenere maggiore produttività e qualità del lavoro (e della vita). Le trasformazioni realizzabili con il ridisegno organizzativo, tuttavia, non potranno omettere di considerare che gran parte delle imprese sono state sin qui concepite sulla base della condivisione umana degli spazi e di buona parte dei tempi del lavoro. Le aziende sono (e restano) reti di persone prima che reti di con-

nessioni informatiche e sono fatte di relazioni umane che le persone tessono ogni giorno soprattutto all’interno dei (e grazie ai) luoghi (fisici) di lavoro e dalle quali deriva l’accumulazione e l’accrescimento del valore di quel preziosissimo “capitale” immateriale - sociale ed umano - la cui preservazione, come il cui sviluppo, possono essere messi a repentaglio da errate impostazioni dello smart working. In questo senso *“nel lavoro agile è ancora più decisiva la relazione, il lavoro di gruppo, la capacità di coordinamento con gli altri”*<sup>(4)</sup>.

### Il lavoro smart è “partecipato”

Se si vuole accrescere il valore del ruolo del lavoro si deve prendere atto - come evidenzia **Federmeccanica** nel 2018 nel suo documento programmatico intitolato **“Impegno”** - della necessità di un nuovo umanesimo del lavoro e che *“le grandi trasformazioni [...] nascono dal basso [...] attraverso il coinvolgimento”* e che, nel nuovo scenario del lavoro, *“l’elemento caratterizzante è la cooperazione”*, con l’ulteriore conseguenza che occorre decisamente *“portare in azienda la partecipazione”*. Questo approccio è presente anche in un significativo passaggio delle nostre relazioni industriali: con il **“Patto per la Fabbrica”** del 9 marzo 2018 le tre principali confederazioni dei rappresentanti dei lavoratori, insieme a **Confindustria**, si sono poste, tra i comuni obiettivi, proprio la realizzazione di forme di partecipazione immaginando contesti lavorativi nei quali l’apporto e l’ingaggio cognitivo, associati all’expertise dei lavoratori, possano essere più decisamente valorizzati nella ricerca di una maggiore produttività e competitività.<sup>(5)</sup> Una partecipazione espressa in questi termini è ormai considerata strategica ed è del tutto sganciata da precedenti e superate letture politiche dell’istituto. Introdurre meccanismi partecipativi in azienda è un’esigenza oggettiva che interessa direttamente l’impresa in quanto condizione indispensabile per il suo sviluppo. Per i datori di lavoro più avveduti, infatti, la partecipazione rappresenta un fattore di competitività che non pregiudica un’efficiente conduzione aziendale. Al contrario la favorisce, oltre a presentarsi come



coessenziale alla ridefinizione dei contesti organizzativi alla luce dell'implementazione di tecnologie che sempre di più implicano un incremento dell'apporto cognitivo dei lavoratori. Così come interessa anche i lavoratori, perché il lavoro "partecipato" è lavoro di qualità ed è lavoro "buono" nel quale l'apporto soggettivo si fa pieno e del quale si riscoprono i contenuti in un quadro di "cooperazione intelligente" che "non è il mezzo per cambiare il lavoro, come molti imprenditori e manager sembrano credere, ma è il risultato e la prova del lavoro che cambia" <sup>(6)</sup>. Lo smart working, tramite la strutturazione dell'accordo individuale sul quale si fonda, sembra consentire che il lavoratore possa, in qualche misura, diventare contitolare di una ridefinita condizione di collaborazione in azienda. Nella previsione che esclude la possibilità di una determinazione unilaterale da parte del datore di lavoro si aprono spazi di co-progettazione (e quindi di partecipazione) per definire le modalità di esecuzione della prestazione, i suoi contenuti e i suoi obiettivi.

Partecipazione e autentico smart working, accrescendo la "generatività" del lavoro e una più piena espressione (umana e professionale) della persona, quindi elevando la dignità del lavoratore, incidono sul suo "bene-essere", andando ben oltre le finalità di work-life balance attribuite all'istituto dalla vigente disciplina, mirando a favorire, altresì, anche un miglioramento economico (il "bene-avere") della condizione dei lavoratori frutto del miglioramento delle performance dell'impresa, a loro volta funzione anche dei risultati sui quali gli smart worker sono misurati.

Nel rapporto tra lavoro agile e partecipazione s'inserisce, poi, l'idea che una delle finalità di entrambi gli istituti non possa che essere la realizzazione di un lavoro più libero e liberatorio, ossia capace di slegare dalle rigidità dei tradizionali silos organizzativi due risorse oggi sempre più essenziali: le conoscenze e le relazioni. Una maggiore circolazione e condivisione di informazioni e saperi crea più partecipazione e quest'ultima, a sua volta, presuppone anche rinnovate relazioni basate su fiducia e cooperazione tra i singoli lavoratori e i manager cui fanno riferimento, il che è la cifra non solo della partecipazione "diretta" all'organiz-

zazione del lavoro, ma anche della corretta strutturazione dello smart working. Di più: è la radice della feconda idea di un lavoro realmente motivante e significativo, quindi capace, pur immersi nell'onlife di mille web-call e di pervasive innovazioni tecnologiche, di farci ogni giorno persone più vere. **F**

\* **Giovanni Scansani** è Corporate Welfare Advisor e docente a contratto presso l'Università Cattolica di Milano.

## NOTE DELL'AUTORE

- (1) "Nell'idea del lavoro agile c'è già, in embrione, l'idea della partecipazione del lavoratore alla gestione e al rischio dell'impresa", così **Pietro Ichino**, *Lo smart working e il tramonto della summa divisio tra lavoro subordinato e autonomo*, Lavoro, Diritti, Europa. Rivista nuova di diritto del lavoro, 1, 2021. Ma in tal senso si veda anche **Tiziano Treu** (*La sperimentazione, non la legge lo renderà strutturale*, Newsletter di Nuovi Lavori, 265, 10 novembre 2020) per il quale le implicazioni dello SW "riguardo ai tempi e ai luoghi di lavoro si prestano bene a essere affrontate e gestite con forme partecipative dirette dei lavoratori, come quelle riconosciute e incentivate dal nostro legislatore nella regolazione dei premi di produttività e del welfare aziendale".
- (2) Su questo aspetto si vedano i numerosi e basilari contributi di **Federico Butera**. Tra i più recenti: *Le condizioni organizzative e professionali dello smart working dopo l'emergenza: progettare il lavoro ubiquo fatto di ruoli aperti e di professioni a larga banda*, Studi Organizzativi, 1, 2020 e *Organizzazione e società. Innovare le organizzazioni dell'Italia che vogliamo*, Marsilio, Venezia, 2020.
- (3) **Manuel Castells**, *La nascita della società in rete*, p. 279, Egea Università Bocconi Editore, Milano, 2002.
- (4) **Marco Bentivogli**, *Indipendenti. Guida allo smart working*, p. 11, Rubbettino Editore, Soveria Mannelli, 2020.
- (5) Lungo questo solco il Ccnl del settore metalmeccanico, tradizionalmente caratterizzato da meccanismi di bilateralità e di partecipazione indiretta, con il suo recente rinnovo si è ora più decisamente orientato anche verso "iniziative di coinvolgimento e partecipazione dei lavoratori nell'impresa" (art. 10) e ciò attraverso la possibilità sia di avviare sperimentazioni di questa prassi, sia con la sottoscrizione, su base volontaria nelle singole aziende, di un "Protocollo sulla partecipazione". Si è così preso atto che il nuovo modo di lavorare "presuppone una continua interazione tra i diversi livelli aziendali ed una piena collaborazione di tutte le parti" e che operare in team e nei gruppi di lavoro significa "dare un contributo per realizzare insieme, come squadra, quel valore aggiunto che il singolo da solo non sarebbe in grado di apportare". Il modello sperimentale di partecipazione mira così alla "condivisione di soluzioni e processi a monte, fin dall'inizio, per riuscire poi nel prosieguo a risolvere i problemi e a cogliere le opportunità in maniera immediata e tempestiva".
- (6) **Aris Accornero**, *Era il secolo del lavoro*, Il Mulino, Bologna, 2007 (pp. 131, 132)

# Il motore dell'innovazione italiana

*Come si sta muovendo l'innovazione tecnologica in Italia? Quali sono i vantaggi e gli svantaggi dell'Intelligenza Artificiale e quale il suo rapporto con il mondo del lavoro? Ha risposto a queste e altre domande **Giorgio Metta**, direttore scientifico dell'IIT.*

a cura di Andrea Crocioni e Mauro Meda\*

**Qual è l'impatto del Sistema della Ricerca sulla competitività dell'Italia? Come si costruiscono sinergie fra pubblico e privato in grado di creare i presupposti per lo sviluppo scientifico e tecnologico? Ma soprattutto come si "orienta" un Paese al futuro?**

Di questo e molto altro abbiamo parlato in questa intervista a **Giorgio Metta**, direttore scientifico dell'Istituto Italiano di Tecnologia.

**Come descriverebbe il modello organizzativo dell'IIT e quali ritiene siano i suoi punti di forza che lo rendono unico? Come si integra con il mondo delle Università e della ricerca industriale (applicata)?**

Il modello organizzativo di IIT si fonda su di una innovativa, per quanto riguarda gli istituti di ricerca, relazione tra pubblico e privato. Si tratta di una Fondazione di diritto privato vigilata dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, che la finanzia all'80%, e dal Ministero dell'Università e della Ricerca. Ad oggi i punti di forza che sottolineano l'unicità di IIT si evidenziano nei risultati ottenuti, nel numero di ricercatori che lavorano nella Fondazione provenienti da un gran numero di Paesi del globo. Il principio meritocratico sostiene poi tutta l'architettura professionale e umana di IIT. Il processo di valutazione dei ricercatori, tenure track, gestito dal comita-

to scientifico è lo strumento che permette di valutare il lavoro dei ricercatori ogni cinque anni e definirne il percorso professionale futuro. L'integrazione di questo modello con il sistema universitario è resa evidente dal gran numero di collaborazioni in atto con le università italiane dalle quali molti ricercatori IIT provengono o con le quali continuano a collaborare. Le relazioni con la ricerca industriale si concretizzano nelle diverse start up create con aziende che operano in ambiti diversi, nel portafoglio brevettuale e nei laboratori congiunti realizzati con realtà pubbliche e private di rilevanza nazionale e internazionale.

**Qual è il ruolo assunto in questi anni da IIT nell'ecosistema italiano della ricerca? In che modo le vostre attività oggi sono in grado di influenzare in concreto l'innovazione tecnologica nel nostro Paese?**

L'Istituto Italiano di Tecnologia è la dimostrazione anche a livello internazionale di come nel nostro Paese si possa concretamente innovare sia dal punto di vista del modello organizzativo sia con gli esiti delle ricerche che trovano nel trasferimento tecnologico lo sbocco produttivo. La robotica e l'intelligenza artificiale, le tecnologie per la salute, la sostenibilità e l'ambiente sono tra gli elementi centrali dell'attività di ricerca di

IIT che influenzano attraverso i propri risultati la crescita socio-industriale del Paese. Solo un esempio: **Inail** ha investito con IIT, nel corso del 2021, 11 milioni di euro per finanziare sei progetti dedicati a sensoristica, nanotecnologie e tecnologie abilitanti, ambient intelligence e robotica collaborativa, sistemi di protezione dalle cadute dall'alto. Il portafoglio brevetti all'inizio del 2022 vede 372 invenzioni per un totale di 1.210 titoli.

**L'attività scientifica dell'IIT si basa su un Piano Strategico che viene aggiornato ogni 6 anni. Lei ha assunto la carica di Direttore Scientifico a settembre 2019, in un momento sicuramente delicato. Quali sono stati i traguardi raggiunti? Dal vostro punto di vista, cosa è cambiato nel post pandemia?**

Nonostante le condizioni socioeconomiche avverse IIT ha continuato e incrementato le proprie attività. Nel 2021, anno di forte crisi generale dovuta alla pandemia e alla sua influenza su tutto, il sistema IIT ha raccolto da fonti esterne oltre 53 milioni di euro. Nel 2022, per ogni euro investito dallo Stato IIT riceve ulteriori 50 centesimi attraverso progetti competitivi. IIT continua a essere riconosciuto come un luogo dove hanno origine idee e tecnologie in grado di migliorare la salute delle persone e la qualità della vita di tutti. In questo ambito della nostra attività sono stati attratti finanziamenti privati per oltre 16 milioni di euro che hanno sostenuto la nascita di quattro nuove iniziative imprenditoriali dei nostri ricercatori e delle nostre ricercatrici nel campo delle scienze della vita.

**Che impatto avrà il Pnrr su IIT e in generale sul Sistema della Ricerca Italiana?**

Sicuramente molto positivo. La ricerca nel nostro Paese ha assunto finalmente quel ruolo indispensabile che con la pandemia ha avuto un riscontro pratico e vitale. Lo sforzo condotto da un gran numero di ricercatori per individuare rapidamente un vaccino, com'è avvenuto, ha acceso i riflettori su un comparto lasciato per troppo tempo ai margini. Il Presidente Mattarella nel suo messaggio di fine anno ha sottolineato il

valore della ricerca, affidandoci una grande responsabilità come protagonisti del futuro della nostra nazione. I fondi del Pnrr sono il sostegno pratico a questa attenzione e andranno utilizzati in modo virtuoso.

**Quali sono le sue idee per incentivare la creatività e la collaborazione tra i ricercatori nell'ambito dell'innovazione? Come si può incrementare il grado di innovazione creato dalle sinergie del mondo della ricerca con quello dell'economia e della produzione?**

Per quanto riguarda IIT, questa è l'area per noi fondamentale del trasferimento tecnologico, che comprende tutte quelle attività di supporto necessarie affinché la ricerca scientifica possa trovare uno sbocco sul mercato, trasformando i suoi risultati in un prodotto. Il nostro trasferimento tecnologico è organizzato per mettere in comunicazione, utilizzando i linguaggi più adeguati, comparti diversi come per esempio finanza e ricerca, imprenditori e scienziati.

**Quale ruolo riveste l'intelligenza artificiale nella ricerca dell'IIT e come viene affrontata l'etica nello sviluppo di queste tecnologie? L'AI non rischia di diventare un fine e non un mezzo e quindi di depotenziare il ruolo delle persone e il valore del capitale umano?**

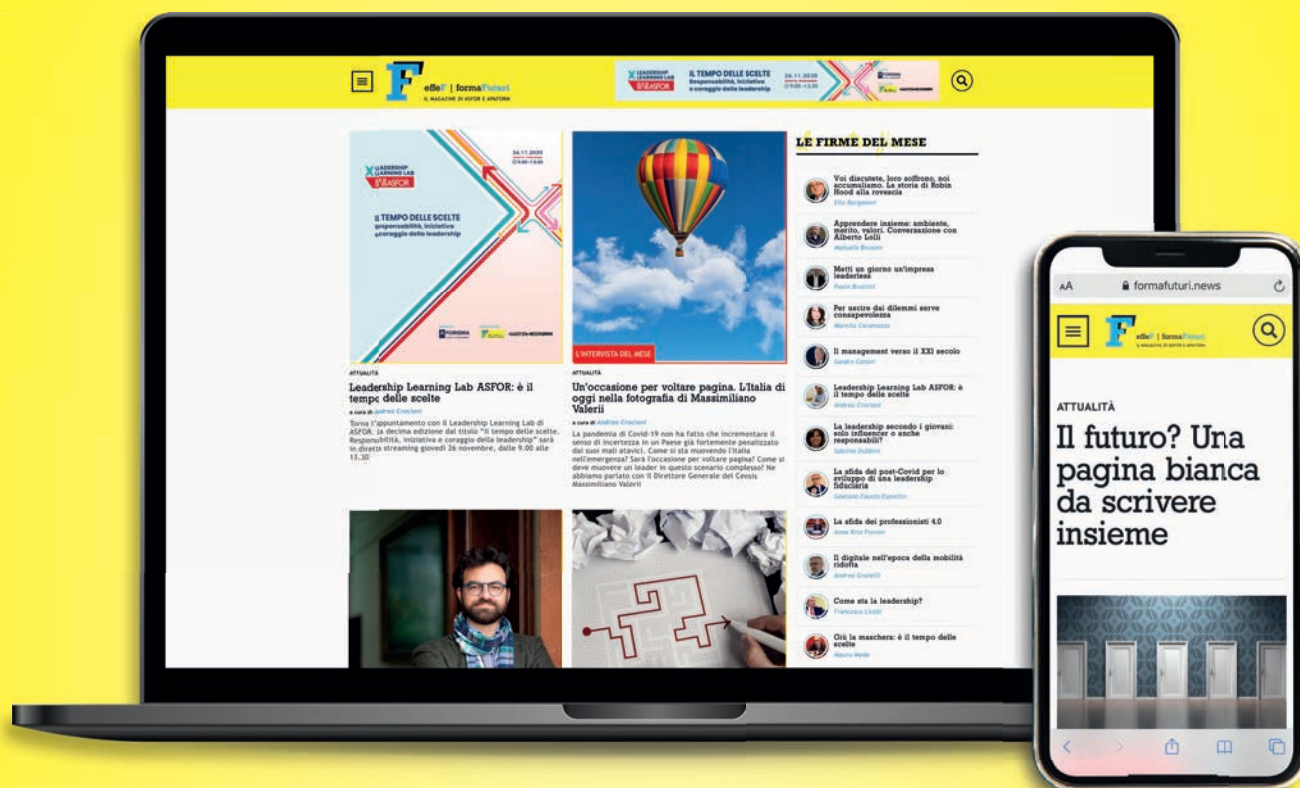
È sicuramente importante pensare agli aspetti etici quando si trattano tecnologie come l'AI che sono, e saranno sempre di più, pervasive nella nostra società. L'AI resta però un mezzo che permette allo scienziato di progettare più velocemente un farmaco, di realizzare un nuovo materiale sostenibile in minor tempo o di ottimizzare l'utilizzo di risorse naturali in un processo di produzione industriale. Questi esempi mostrano come l'AI possa non rappresentare un depotenziamento del ruolo delle persone ma se mai un ampliamento delle loro capacità. In IIT realizziamo tecnologie e produciamo conoscenza a partire dalle esigenze dell'essere umano e del Pianeta e il nostro approccio anche nell'uso e nello sviluppo di AI resta orientato a migliorare la qualità della nostra vita e del nostro mondo.





effer | formaFuturi

IL MAGAZINE DI ASFOR E APAFORM



FormaFuturi è il magazine di cultura manageriale di  
ASFOR - Associazione Italiana per la Formazione Manageriale e  
APAFORM - Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management.

Uno spazio per l'approfondimento, un luogo per il confronto,  
un ponte gettato tra mondi diversi.

Per leggere il presente, immaginare il futuro, ispirare quanti hanno  
la responsabilità di guidare persone e organizzazioni.



[linkedin.com/showcase/formafuturi](https://www.linkedin.com/showcase/formafuturi)



[facebook.com/formafuturimagazine](https://www.facebook.com/formafuturimagazine)



[@FormaFuturi](https://twitter.com/FormaFuturi)

[www.formafuturi.news](https://www.formafuturi.news)

**Quali sono le iniziative per supportare lo sviluppo professionale e personale delle persone che lavorano all'IIT? Come valuta il valore delle competenze di "management" per chi svolge attività di ricerca?**

IIT con l'attività della Direzione Capitale Umano e Organizzazione ha messo a punto una serie di iniziative e strumenti organizzati in programmi di formazione e servizi integrati con lo scopo di sostenere lo sviluppo professionale dei nostri colleghi. Dal 2020 è iniziata un'attività formativa focalizzata sul coaching per figure di middle management e top management dell'Amministrazione Centrale.

**Quale può essere il contributo dell'IIT e in generale del sistema della ricerca per favorire l'Alta formazione, anche grazie alle opportunità offerte dalla digital transformation, dall'Intelligenza Artificiale e dai nuovi orizzonti legati allo sviluppo del Metaverso?**

In tempi di Covid, la formazione (non solo alta) ha vissuto una prima esperienza su larga scala di smaterializzazione dell'ambiente di formazione. Parallelamente a quanto è ac-

caduto per gli ambienti di lavoro, le offerte formative di IIT – e di tantissime altre istituzioni – hanno visto le aule rimpiazzate dalle stanze virtuali di **Teams** o **Zoom**. Nel prossimo futuro questi ambienti acquisteranno sempre più un carattere interconnesso, personalizzabile (on-demand, ma anche immersivo) e "quantizzato" (bite-sized), in maniera tale da adattare la formazione sempre più all'utilizzatore e alle sue esigenze professionali. Questa evoluzione porta anche molte sfide: per esempio, come paragonare l'efficacia e i risultati di percorsi formativi "tagliati" su persone diverse, come affrontare i costi (alti) di questa personalizzazione, come garantire competenze di base a livelli omogenei e non solo minimi, etc. Proprio queste sono le aree dove le tecnologie della trasformazione digitale faranno la differenza tra potenzialità e realtà. Le istituzioni come IIT hanno il compito di essere pioniere nello sviluppo di questi nuovi strumenti. **F**

---

\* Si ringrazia **Asfor** per aver concesso la pubblicazione di questa intervista già pubblicata sulla rivista **FormaFuturi**.

## Chi è Giorgio Metta

**Giorgio Metta** è il Direttore Scientifico dell'**Istituto Italiano di Tecnologia**. Laureato in ingegneria elettronica con lode nel 1994, ha ottenuto un PhD nel 2000 dall'Università di Genova. Dal 2001 al 2002 è stato postdoc presso l'AI-Lab del Massachusetts Institute of Technology. Ha lavorato all'Università di Genova e dal 2012 al 2019 è stato Professore di Robotica Cognitiva presso l'University of Plymouth. Metta ha ricoperto la carica di Vice Direttore Scientifico di IIT dal 2016 al 2019 e ha coordinato la partecipazione a due dei centri di competenza del MISE per l'industria 4.0. È stato uno dei tre rappresentanti italiani al forum G7 sull'intelligenza artificiale del 2018 e, più recentemente, tra gli autori dell'Agenda Strategica Italiana sull'Intelligenza Artificiale. Ha coordinato lo sviluppo del robot **iCube** per oltre un decennio rendendolo, di fatto, la piattaforma di riferimento per la ricerca nell'IA.







# Lavoro occasionale in agricoltura: l'erede dei voucher

*Il legislatore ha fatto una precisa scelta di campo per il settore agricolo, escludendo l'ordinario utilizzo dei **PrestO** e dando vita, per il momento in via sperimentale per il biennio 2023-2024, a una nuova forma di **lavoro occasionale**, riservato ai **datori di lavoro agricolo**.*

di Mario Pagano\*

---



**La legge finanziaria 2023 ha cercato di incidere sul lavoro occasionale e, più in particolare, su quella forma di lavoro che ha raccolto, con alterne fortune, l'eredità del lavoro accessorio, mediante i famosi voucher.**

Gli ambiti di intervento sono stati molteplici, tutti volti a rilanciare l'istituto, oggi disciplinato dall'art. 54-bis del DL 50/2017, conv. con legge 96/2017, nelle due forme del libretto famiglia e del contratto per prestazione occasionale (PrestO). Uno dei settori che storicamente ha fatto ricorso ai buoni lavoro è sempre stato quello dell'agricoltura, soprattutto nel periodo delle vendemmie. È proprio tale ambito produttivo che ha risentito maggiormente dell'abrogazione del lavoro accessorio, nelle forme in origine disciplinate dal D.Lgs. 276/2003 e successivamente dagli articoli da 48 a 50 del D.Lgs. 81/2015, e della sua sostituzione con i PrestO, complici le difficoltà pratiche di utilizzo e i limiti normativi che lo hanno reso meno compatibile con le contingenti esigenze del mondo dell'agricoltura. Alla luce delle criticità registrate, il legislatore ha fatto una precisa scelta di campo per il settore, escludendo da una parte l'ordinario utilizzo dei PrestO e dall'altra dando vita, almeno per il momento in via sperimentale per il biennio 2023-2024, ad una nuova forma di lavoro occasionale, riservato esclusivamente ai datori di lavoro agricolo. L'art 1 commi da 343 a 354 L. 197/2022, infatti, disciplina nel dettaglio una nuova figura contrattuale per certi versi simile al lavoro intermittente, connotata tuttavia dall'occasionalità, caratteristica che era propria degli ex voucher. Evidente l'intento di assicurare, all'interno di una cornice di piena legalità, la flessibilità in un settore particolare come quello agricolo che, stante la natura stagionale, necessita spesso di manodopera solo in certi periodi dell'anno, anche in maniera discontinua. Peculiarità che in passato veniva garantita proprio dai voucher.

## Caratteristiche e adempimenti

**Vediamo, dunque, nel dettaglio, le caratteristiche di tale forma di lavoro e quali sono gli adempimenti da porre in essere per il corretto utilizzo.**

Il comma 343, dal punto di vista definitorio, inquadra tale tipologia di lavoro nell'ambito di prestazioni di lavoro occasionale a tempo determinato, utilizzabili in agricoltura e, al momento, come anticipato, solo per il biennio 2023-2024. In linea generale, nonostante l'accezione "*lavoro occasionale*", i lavoratori sembrano essere comunque inseriti nell'alveo della subordinazione

con le conseguenti e relative tutele. Del resto, il richiamo al lavoro subordinato è presente anche al successivo comma 344, ove si parla di "prestazioni agricole di lavoro subordinato occasionale", nonché al comma 345 dove viene citata la figura del "datore di lavoro", termine che ci riporta ad un rapporto di lavoro di natura subordinata e non certo autonoma. Dal punto di vista della legittimità l'istituto prevede, innanzitutto, un primo requisito soggettivo da parte del prestatore di lavoro. Secondo il comma 344, infatti, possono essere assunte le seguenti categorie di lavoratori:

- **persone disoccupate, ai sensi dell'articolo 19 del D.Lgs. 150/2015, nonché percettori della nuova prestazione di assicurazione sociale per l'impiego (Naspi) o dell'indennità di disoccupazione (Discoll) o del Reddito di Cittadinanza, ovvero percettori di ammortizzatori sociali;**
- **pensionati di vecchiaia o di anzianità;**
- **giovani con meno di venticinque anni di età, se regolarmente iscritti a un ciclo di studi presso un istituto scolastico di qualsiasi ordine e grado, compatibilmente con gli impegni scolastici, ovvero in qualunque periodo dell'anno se regolarmente iscritti a un ciclo di studi presso un'università;**
- **detenuti o internati, ammessi al lavoro all'esterno, nonché soggetti in semilibertà provenienti dalla detenzione o internati in semilibertà.**

Peraltro, ad eccezione dei pensionati, anche questi soggetti per essere impiegati non devono aver avuto un ordinario rapporto di lavoro subordinato in agricoltura (ad eccezione, ovviamente del lavoro occasionale in questione) nei tre anni precedenti all'instaurazione del rapporto. Va sottolineato che il requisito soggettivo del lavoratore, proprio a garanzia del datore di lavoro, è oggetto di apposita certificazione da parte del lavoratore stesso. Il comma 345 stabilisce, infatti, che il datore di lavoro, prima dell'inizio del rapporto di lavoro, è tenuto ad acquisire un'autocertificazione resa dal lavoratore in ordine alla propria condizione soggettiva.

Altro requisito ontologico, attiene alla durata temporale. Il comma 344, richiede, infatti, che le prestazioni in questione abbiano una durata limitata e, quindi, risultino a tempo determinato e per un numero di giornate di effettivo lavoro non superiore a 45.

Tale disposizione deve essere coniugata con quanto successivamente previsto dal comma 346, secondo il quale il contratto nel suo complesso può avere una durata massima di 12 mesi, all'interno dei quali, in modo flessibile, si devono collocare le 45 giornate di effettivo impiego massimo del lavoratore. Sempre in punto ca-

ratteristiche, non possiamo dimenticare che, sempre il comma 344, richiede che tali prestazioni siano riferite ad attività di natura stagionale. Condizione che, ad avviso di chi scrive, comporta un effettivo impiego dei lavoratori in ambiti agricoli ma pur sempre stagionali. Ovviamente tale ultimo requisito, dato il settore, non desta grosse preoccupazioni interpretative. Infine, sempre sotto il profilo soggettivo, ma questa volta lato datore, il comma 347 esclude i datori di lavoro agricoli che non rispettano i contratti collettivi nazionali e provinciali di lavoro, stipulati dalle organizzazioni sindacali, comparativamente più rappresentative sul piano nazionale.

## Attivazione e utilizzo ordinario

### Veniamo ora ad analizzare gli aspetti di attivazione e di utilizzo ordinario.

A differenza dei PrestO, gestiti interamente mediante piattaforma Inps, il lavoro occasionale in agricoltura segue sostanzialmente le regole del lavoro subordinato. L'instaurazione, infatti, richiede la preventiva comunicazione Unilav, non necessariamente entro il giorno antecedente ma prima dell'inizio della prestazione, quindi, anche il giorno stesso. La copia dell'Unilav andrà consegnata al lavoratore, assolvendo così ai nuovi obblighi informativi previsti dal decreto trasparenza D.Lgs. 104/2022. Sul punto il Ministero del Lavoro, con nota 462/2023, ha aggiornato il modello Unilav, inserendo nella tabella contratti il codice H.03.03. I datori di lavoro agricolo dovranno quindi selezionare detto codice per comunicare l'instaurazione, la modifica o la cessazione del rapporto di lavoro. Trattandosi di prestazioni di natura subordinata è previsto anche l'obbligo di iscrizione al libro unico. Le registrazioni, tuttavia, presentano una disciplina più flessibile rispetto a quella ordinariamente prevista per la generalità dei lavoratori, cadenzata entro la fine del mese successivo a quando avviene la prestazione lavorativa. Secondo il comma 350, invece, la compilazione per il lavoro occasionale agricolo può avvenire in un'unica soluzione al termine della prestazione e non necessariamente nel mese in cui il lavoratore ha svolto l'attività. Diversa, invece, la tempistica retributiva. Innanzitutto, va sottolineato che il compenso deve essere quantificato secondo il Ccnl leader nazionale e provinciale. Lo stesso deve essere corrisposto mediante mezzi tracciati, come per tutti i lavoratori subordinati, direttamente dal datore di lavoro su base settimanale, quindicinale o mensile, anche anticipatamente.

Peraltro, secondo quanto espressamente chiarito dal comma 349, il compenso erogato è esente da qualsiasi imposizione fiscale, non incide sullo stato di disoccupato o inoccupato entro il limite di 45 giornate di prestazione per anno civile ed è cumulabile con qualsiasi tipologia di trattamento pensionistico. Inoltre, la contribuzione versata dal datore di lavoro e dal lavoratore per lo svolgimento delle prestazioni lavorative è considerata utile ai fini di eventuali successive prestazioni previdenziali, assistenziali e di disoccupazione, anche agricole, ed è computabile ai fini della determinazione del reddito necessario per il rilascio o per il rinnovo del permesso di soggiorno.

## Controlli e regolarità

Sotto il profilo dei controlli e della regolarità di utilizzo dell'istituto, il comma 354 stabilisce che un superamento delle 45 giornate effettive di lavoro determina la trasformazione del rapporto in tempo indeterminato, con le relative sanzioni amministrative previste in caso di riqualificazione (erroneità della lettera/contratto di assunzione e Unilav). La contabilizzazione di tali giornate rappresenta verosimilmente un aspetto ancora da chiarire. Come detto il contratto può avere una durata massima di 12 mesi all'interno dei quali si collocano le 45 giornate di effettivo impiego. Ad avviso di chi scrive, ferma restando la comunicazione Unilav preventiva, nella quale, come sembra precisare il Ministero, le 45 giornate risultano presuntive, l'esatta collocazione non potrà che avvenire a posteriori, garantendo così massima flessibilità in ragione delle contingenti esigenze del datore di lavoro, all'interno del complessivo arco temporale annuale. Infine, l'impiego di soggetti non idonei, salva la falsità di quanto autocertificato, comporta l'applicazione di una gravosa sanzione amministrativa da 500 euro a 2.500 euro per ogni giornata per cui risulta accertata la violazione, senza possibilità di applicare la diffida e, quindi, la sanzione nel minimo edittale. Il medesimo trattamento sanzionatorio è previsto anche nei casi in cui venga omessa la comunicazione Unilav. Tale fattispecie patologica, risultando speciale, potrebbe addirittura prevalere sull'ordinaria sanzione per "*lavoro nero*", di norma applicabile in relazione a lavoro subordinato non comunicato mediante Unilav. **F**

---

\* **Mario Pagano** è collaboratore della Direzione Centrale Coordinamento Giuridico dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro. Le considerazioni esposte sono frutto esclusivo del pensiero dell'autore e non hanno carattere impegnativo per l'Amministrazione di appartenenza.



# Chi ha paura di ChatGpt?

*L'intelligenza artificiale generativa è uno strumento potente, che necessita di un **intervento legislativo** condiviso a livello europeo, che non deve essere demonizzato, ma considerato uno strumento di aiuto e di integrazione al lavoro di alcuni **professionisti**.*

di Luigi Beccaria\*

**L**o scorso mese di marzo, inaspettato dalla solerte rapidità con cui un collega produceva articoli di natura divulgativa e già messo sull'attenti da qualche contributo analitico presente sul web o sui giornali, come colto da un'improvvisa rivelazione ho pensato di "squarciare il velo" e provare il celeberrimo sistema di cosiddetta intelligenza artificiale generativa denominato "ChatGpt".

Nel momento in cui scrivo (circa un mese dopo tale "rivelazione", di cui presto darò conto), essendo la situazione in rapida evoluzione, l'applicazione in questione è stata per così dire "disinnescata" da un provvedimento (al momento senza eguali in Europa, ma, come dicevo, la situazione è assai fluida) del Garante per la Privacy. A prescindere da quali strumenti giuridici utilizzerà **OpenAi** (ossia la società che ne è titolare) per rendersi



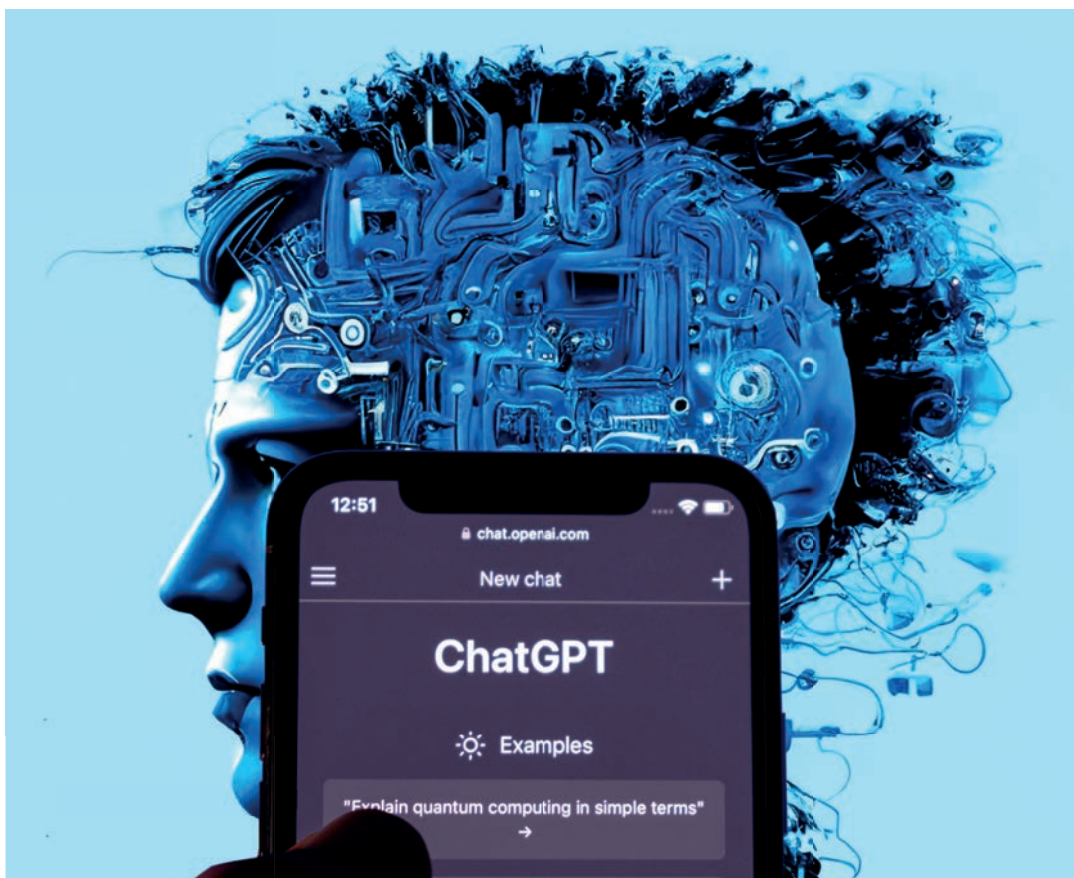
compliant alla normativa contenuta nel Gdpr (o meglio: all'interpretazione che ne ha dato il Garante italiano), è evidente che tentare di bloccare uno strumento così rivoluzionario con un provvedimento giuridico ha più o meno lo stesso effetto di fermare l'oceano a mani nude, per cui, a prescindere dallo status giuridico che avrà **ChatGpt** al momento di pubblicazione del presente contributo, credo che alcune considerazioni debbano essere fatte comunque, e credo che abbia più senso farle, più che da una prospettiva generale e sociologica, dal mio specifico angolo visuale, ossia quello di un giovane (relativamente, avendo passato i trent'anni e con già qualche capello bianco) professionista intellettuale (segnatamente avvocato: il che forse spiega anche i prematuri capelli bianchi di cui supra).

### Argomentazioni e considerazioni

La prima reazione, inutile negarlo, è stata quella di assoluto terrore: avendo dedicato gran parte della mia esistenza allo studio, e gli ultimi anni al faticoso

procedimento di conversione di quanto appreso nella produzione, diciamola in senso largo, di contenuti di carattere intellettuale, ed essendo per natura assolutamente non incline al lavoro manuale, vedere che un'intelligenza artificiale produceva in pochi minuti, e in modo quasi indistinguibile dal punto di vista qualitativo, validi output testuali originali in risposta a quesiti che vengono quotidianamente posti dai clienti, non poteva che instillare in me una sorta di revanshismo neoluddista. Ripeto, parlo di una reazione istintiva, relativa esclusivamente alla mia personale posizione di professionista intellettuale (sebbene, avendo una decennale carriera accademica alle spalle, non ho potuto fare a meno di chiedermi quali saranno, ad esempio, i riverberi sulle tesi di laurea degli studenti, che però già da tempo hanno subito un ridimensionamento quanto a importanza), e dunque anche le riflessioni che tenterò di sintetizzare di seguito avranno questo specifico focus.

Innanzitutto, al di là dello shock iniziale, già dall'indomani ho avuto modo di mitigare il senso di allarme: stimolato in



« UNA **CONSIDERAZIONE** CHE PUÒ **ATTENUARE LE PREOCCUPAZIONI** È QUELLA SECONDO CUI, ALLO STATO DELL'ARTE, **CHAT GTP** È IN GRADO DI SOSTITUIRSI ALLE PRESTAZIONI INTELLETTUALI DI CARATTERE PIÙ FUNGIBILE MA È **BEN LONTANA** DAL POTER METTERE INSIEME **RIFLESSIONI** E **SVILUPPI ARGOMENTATIVI**, E **INIDONEA** A SOSTITUIRSI AL **PROFESSIONISTA "INTELLETTUALE"** »

più modi, ho potuto accertare che ChatGpt è tutt'altro che infallibile (e tra l'altro la vetustà e l'inesattezza di alcune informazioni da esso provenienti ha costituito uno dei motivi addotti dal Garante nell'emissione del suo provvedimento); ma questa non può costituire un'argomentazione definitiva, perché è evidente che i progressi tecnologici ne diminuiranno gradatamente la fallibilità. Una considerazione che può attenuare le preoccupazioni è quella secondo cui, allo stato dell'arte, ChatGtp è in grado di sostituirsi, con evidente risparmio di tempo, alle prestazioni intellettuali di carattere più fungibile (nel mio caso, ha efficacemente redatto delle credibili contestazioni disciplinari per assenza ingiustificata), ma è ben lontana dal poter mettere insieme riflessioni e sviluppi argomentativi di decine di pagine (quanto servirebbe, ad esempio, per scrivere un atto giudiziario), così come è evidentemente, almeno allo stato attuale, inidonea a sostituirsi al professionista intellettuale nella fase prodromica a quella giudiziale, ossia nella sequenza di proposte e controproposte che costituiscono la trattativa volta a prevenire il contenzioso, dipendendo infatti le reciproche posizioni da numerosi fattori, *"umani, troppo umani"* che un'intelligenza artificiale non può conoscere nel caso concreto (si pensi a un rapporto interpersonale tra datore di lavoro e lavoratore che abbia un'acredine che può giustificare distacchi anche significativi da quello che sarebbe il *"punto di equilibrio"* calcolabile da un'intelligenza artificiale). Inoltre, credo che sia necessario rassicurarci (sempre parlando in qualità di professionista) anche sul contributo di ChatGtp nella stesura di atti più "seriali" (redazione di contestazioni disciplinari o lettere di assunzione), giacché qualsi-

asi professionista, o a maggior ragione qualsiasi studio che sia modernamente organizzato, ha già dei form di base che vengono modificati nelle parti interessate (ad esempio, l'inserimento di una voce che attribuisce un premio specifico vincolato al raggiungimento di un determinato obiettivo da parte del lavoratore, modificando così un contratto di lavoro che per il resto sarebbe assolutamente "basico").

### Uno strumento potente, che non va demonizzato

**Il messaggio che voglio inviare, in sintesi e in definitiva, è il seguente: sì, l'intelligenza artificiale generativa è uno strumento assai potente, che merita, e anzi necessita, di un intervento legislativo (e non certo di provvedimenti tampone provenienti da enti terzi), possibilmente condiviso a livello europeo.**

Allo stato attuale, considerate le sue caratteristiche come brevemente tratteggiate, non può e non deve essere visto come l'*"ordigno fine di mondo"* di kurbickiana memoria. Trovo invece più utile e costruttivo, in attesa di sospirate regolamentazioni comuni e uniformi che mirino a contemperare l'inevitabile progresso tecnologico con la salvaguardia occupazionale, vedere ChatGtp (e i suoi successori e competitor) come uno strumento di ausilio e di integrazione, non come la *"moira nera"* che pone fine alla lunga epoca degli esperti della *scientia juris*. F

---

\* **Luigi Beccaria** è avvocato ed è partner di Studio Elit. Collabora con l'Università degli Studi di Milano e con l'Università Cattolica del Sacro Cuore.



# Donne poco soddisfatte e in cerca di nuove opportunità

*Secondo la ricerca di **Fondazione Studi Consulenti del Lavoro**, le donne italiane sono **meno soddisfatte** del proprio lavoro rispetto agli uomini. Il **55%** delle intervistate dichiara di volerlo cambiare a causa delle **poche opportunità di crescita** e dello **scarso welfare aziendale**.*

di Laura Reggiani

**I**l lavoro femminile è stato protagonista, nel corso dell'anno appena passato, di un dinamismo che, lungi dal cancellare le criticità che da sempre caratterizzano l'occupazione delle donne nel nostro Paese, dà il segnale di qualche piccolo cambiamento.

La crescita nel numero delle assunzioni (+21% nei primi 9 mesi) è risultata molto più accentuata di quella maschile (+14%), raggiungendo la cifra record di 2 milioni 616mila. Al tempo stesso, la creazione di nuove opportunità occupazionali ha determinato anche una maggiore mobilità interna al mercato.

Sono state più di 642 mila le donne che nei primi nove mesi del 2022 hanno lasciato volontariamente il lavoro, per lo più a tempo indeterminato (55%). Un dato impressionante, se si considera che nel solo ultimo anno il fenomeno è aumentato del 29%, risultando molto più marcato rispetto agli uomini, tra i quali le dimissioni sono cresciute del 18%. Il dinamismo dell'occupazione femminile riscontrato nel 2022 sembrerebbe destinato ad accentuarsi se, come emerge dall'indagine svolta da **Fondazione Studi Consulenti del Lavoro** in collaborazione con **SWG** su un



campione di 1.000 occupati, oltre il 55% delle donne dichiara di voler cambiare lavoro: il 39%, pur volendolo, non ha ancora intrapreso azioni in tal senso; il 12% è attivamente alla ricerca di un nuovo lavoro; il 4,5% lo ha cambiato negli ultimi due anni. È difficile individuare i tanti fattori alla base di un fenomeno nuovo che vede per la prima volta le donne protagoniste più degli uomini. Queste partono da un livello di soddisfazione per la propria condizione occupazionale inferiore rispetto agli uomini. Pesano fattori oggettivi – la maggiore precarietà, i divari retributivi, il doppio ruolo – ma anche soggettivi, relativi alle attese che ognuna ripone rispetto al proprio lavoro e alla propria realizzazione professionale.

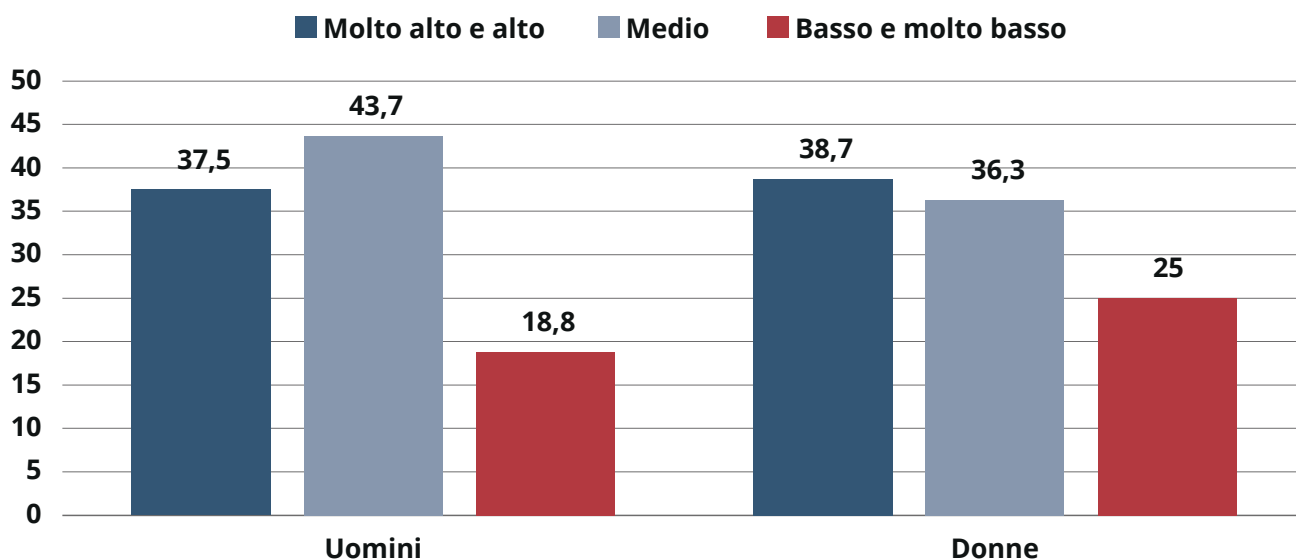
Da questo punto di vista, le donne non solo risultano mediamente meno soddisfatte rispetto agli uomini (dichiara un livello basso e molto basso di soddisfazione il 25% delle prime contro il 18,8% dei secondi), ma sembrano individuare fattori specifici, che hanno a che fare con le prospettive di crescita (il 43% le reputa basse) e con la retribuzione (elemento di insoddisfazione meno rilevante). Pesa poi il tema del contesto aziendale e dell'attenzione verso le risorse: il welfare aziendale – da intendersi come l'insieme di prassi, benefit e strumenti in grado di valorizzare dipendenti e collaboratori – rappre-

senta un elemento “scarso”, rispetto al quale le donne, più degli uomini, lamentano forte insoddisfazione (49%).

### Voglia di cambiamento

**Ma la voglia di cambiamento trova altre ragioni che vanno al di là della scarsa soddisfazione per il lavoro attuale.**

C'è una spinta al cambiamento che nasce dalla voglia di rimettersi in gioco, di trovare nuove strade che siano di stimolo al rinnovamento, personale prima ancora che professionale: a fronte di un 36% di donne che ha cambiato lavoro o lo sta cercando perché non trovava più soddisfacente la propria situazione, vi è un 34% che cerca un cambiamento a prescindere. Un fattore che, presumibilmente, ha trovato ulteriore spinta nella dinamicità del mercato nell'ultimo anno: oltre il 20% afferma, infatti, che a spingere verso un nuovo lavoro è stata la creazione di nuove opportunità. Nel mix di motivazioni che concorre alla scelta individuale di tante donne, è però importante segnalare come si è di fronte a una decisione che non nasce dall'esigenza o dalla paura (“solo” il 10% afferma di voler cambiare lavoro o averlo fatto per necessità e il 12% per paura di perdere il posto di lavoro) ma dal desiderio di migliorare la propria vita.



Confronto del livello di soddisfazione per la propria condizione professionale  
(valori in %, fonte SWG per Fondazione Studi Consulenti del Lavoro)

# SE L'UNIONE FA LA FORZA, UNISCITI A NOI



 **ISTEMA  
FORMAZIONE**

L'associazione riunisce gli Enti di formazione  
che intendono svolgere un'attiva formativa  
etica e di qualità.

[www.sistema-impresa.org](http://www.sistema-impresa.org)

È indicativo che tra i fattori irrinunciabili del nuovo impiego, accanto al miglioramento retributivo, il 50,6% delle donne indichi il raggiungimento di un migliore equilibrio psicofisico, valore guida del cambiamento. A confronto, la sicurezza data da un lavoro stabile è considerata una condizione molto più rinunciabile (solo il 27% non accetterebbe un contratto diverso dal tempo indeterminato), messa sullo stesso piano della soddisfazione per i contenuti (24%) e delle prospettive di crescita professionale (24%). Protagoniste del cambiamento, le donne sembrano interpretare forse più degli uomini le trasforma-

zioni in atto nel lavoro, portando una visione più dinamica. In questa mobilità, due fattori acquisiscono peso crescente per le donne:

- **l'orientamento alla crescita professionale:** le occupate ambiscono a vedere crescere le proprie competenze e funzioni, ma i contesti di lavoro raramente favoriscono progressioni in verticale, portando molte a cercare nuove opportunità di crescita cambiando lavoro;
- **l'attenzione ai fattori di benessere aziendale,** dal clima di lavoro, alla flessibilità, alle politiche di welfare, che sono in grado di intercettare le loro esigenze e motivazioni. **F**

### SÌ A SALARI MIGLIORI MA NON A SCAPITO DELLA SALUTE

Quali caratteristiche deve avere il nuovo lavoro? Tra i fattori considerati imprescindibili ai fini del passaggio da una condizione all'altra, le intervistate indicano al primo posto, allo stesso livello, il miglioramento retributivo e quello psicofisico. Per oltre il 50% sono queste le condizioni necessarie per effettuare un cambiamento di condizione. E se l'aspetto retributivo appare scontato, meno lo è il tema del benessere psicofisico, segno presumibilmente che per molte la spinta al cambiamento deriva anche dagli elevati ritmi di lavoro che rischiano di compromettere salute ed equilibrio personale. La lettura suggerisce, tuttavia, anche un'altra considerazione: a fronte di una metà di lavoratrici per cui il passaggio a un altro impiego è condizionato dalla possibilità di avere un salario migliore, vi è un'altra metà per cui tale aspetto non è così decisivo e che vorrebbe cambiare anche a costo di "perderci" in termini retributivi, o comunque senza una progressione. Rispetto ai citati elementi, acquisisce meno rilevanza la "sicurezza" del posto di lavoro. Questa è una condizione imprescindibile per il 27% delle intervistate, un valore di poco superiore al 24% che invece, più che all'aspetto contrattuale, guarda ai contenuti del lavoro (sarebbe disposta a cambiare impiego solo per averne uno più soddisfacente) e alle prospettive di crescita professionale e di carriera.

A seguire, per il 22% sarebbe fondamentale trovare un lavoro vicino casa, o che consenta comunque di ridurre i tempi di spostamento rispetto agli attuali; per il 20% sarebbe importante un ambiente di lavoro più "accogliente"; una quota simile punta a una maggiore flessibilità organizzativa. Per quanto riguarda le modalità di ricerca di un nuovo lavoro, le donne tendono a muoversi su canali formali: il 42% utilizza l'autocandidatura, tramite invio o presentazione di CV presso le aziende; una quota più bassa di lavoratrici attiva le proprie conoscenze (24%) o utilizza il passaparola (20%). Un dato questo riconducibile presumibilmente alla maggiore riservatezza che caratterizza la ricerca di una nuova occupazione da parte di chi già ha un lavoro. Il 15,5% è ricorso ad agenzie private, mentre il 14,5% ha partecipato, o intende farlo, a un concorso pubblico. Il 9% utilizza LinkedIn, mentre il 6% si è rivolto alla propria rete professionale.







# Al centro del welfare aziendale

*Le novità nel mercato del lavoro, il futuro delle aziende  
e il ruolo della direzione del personale al centro  
della 4ª edizione del **Welfare & HR Summit** del **Sole 24 Ore**.*

di Laura Reggiani

**N**uove politiche del lavoro e opportunità per il welfare aziendale, riforma delle pensioni e ricerca di talenti: sono stati questi i temi al centro della quarta edizione del **Welfare & HR Summit** del **Sole 24 Ore**, l'evento digitale che ha approfondito le novità nel mercato del lavoro.

Un momento di confronto tra esperti, istituzioni e imprese, per discutere delle nuove sfide di business e organizzative che vanno affrontate in epoca post pandemica.

## Sostenere gli investimenti in welfare aziendale

I lavori si sono aperti con l'intervento del Ministro del Lavoro **Marina Calderone**, intervistata dal direttore del **Sole 24 Ore**, **Fabio Tamburini**. Il Ministro ha subito precisato che: "Sul reddito di cittadinanza ci stiamo lavorando, perché dobbiamo guardare allo scenario fu-

turo, dopo il 31 dicembre di quest'anno. Il reddito non finisce a luglio. Noi guardiamo al nuovo strumento di inclusione attiva che stiamo progettando, le persone vengono prese in carico valutando loro le condizioni professionali per poi avviarle in un percorso lavorativo oppure nella presa in carico. Questo è un punto importante, perché ci sono 600mila lavoratori che non stati mai presi in carico dai servizi per l'impiego. La scommessa" ha concluso il ministro Calderone "è quella di poter rimettere in gioco una platea importante di lavoratori in un momento in cui le aziende denunciano la difficoltà di trovare profili lavorativi".

Il Ministro ha poi annunciato: "L'obiettivo di legislatura è di ridurre cuneo fiscale contributivo di 5 punti. Abbiamo fatto un intervento in manovra che per qualcuno può essere stato solo un primo 'assaggio' ma era quello che si poteva fare in quel momento. Ora dobbiamo stabilizzare il percorso e cercare di intervenire

*nell'immediato per avvicinarci a step all'impegno che abbiamo preso. Stiamo lavorando per arrivare al secondo passo verso la riduzione, ma non è corretto indicare date per una seconda fase perché dobbiamo confrontarci con le parti sociali".*

Al Welfare & HR Summit, Marina Calderone ha toccato anche il tema pensioni: *"La strada è certamente quella di non mettere in difficoltà l'equilibrio dei conti pubblici e tra i punti c'è quello di valorizzare ancora di più il tema della previdenza complementare che deve diventare, soprattutto per i giovani e per le giovani donne, un punto di riferimento per la costruzione di un percorso che possa portare all'erogazione di pensioni che siano dignitose. Pensare a nuovi incentivi per poterla sostenere è uno degli obiettivi".* Infine, il Ministro ha sottolineato che: *"Il tema del welfare aziendale è centrale anche perché noi abbiamo necessità di fare tesoro di quelle che sono le esperienze e le situazioni che abbiamo vissuto durante la pandemia. Ci ha portato ad affrontare criticità ma credo anche che siano nati stimoli importanti, questi ultimi ci portano a riflettere sui cambiamenti del mondo del lavoro e su come adeguare gli strumenti e accompagnare la transizione in atto, che ci porta anche a una revisione dei modelli organizzativi. Guardo con attenzione"* ha aggiunto *"a questo tema e credo che sia importante coniugare una serie di interventi che possano sostenere gli investimenti, credo che sia importante accompagnare le aziende nei percorsi di valorizzazione del welfare aziendale che diventa una costola importantissima del modo in cui gestiamo il rapporto di lavoro, il benessere di un posto di lavoro e dei lavoratori in generale".*

## Trend e sfide organizzative

**Il primo panel della giornata, incentrato sui trend e sulle sfide organizzative per le imprese tra nuove politiche del lavoro, ricerca di talenti e cuneo fiscale, ha visto rappresentanti delle istituzioni ed esperti a confronto.**

Per **Pierangelo Albini**, Direttore Area Lavoro, Welfare e Capitale Umano di **Confindustria**: *"Quando ci interroghiamo sul welfare ci interroghiamo sulla sostenibilità economica. Mai come in questo momento"* ha sottolineato *"occorre riflettere sul nostro sistema di welfare che è uno dei più generosi al mondo. Noi destiniamo a questa voce il 60% di tutto ciò che sono le entrate fiscali e contributive del Paese. Oggi si sono aperti dei tavoli che invitano tutte le parti sociali a discutere su questo aspetto, non solo quantitativo ma anche qualitativo. Le persone dopo la pandemia e con la guerra chiedono*



Il Ministro del Lavoro **Marina Calderone** intervistata dal direttore del Sole 24 Ore **Fabio Tamburini**

*di capire il senso del lavoro e quindi la centralità sulla persona è fondamentale".* Per **Gianpiero Belligoli**, vicepresidente di **Avvocati Giuslavoristi Italiani**: *"Il sistema pubblico dovrebbe avere una struttura più agile per poter aiutare nella formazione e collocare nel mercato figure che per ora rimangono fuori".* **Rosario De Luca**, Presidente del Consiglio Nazionale dell'**Ordine dei Consulenti del Lavoro** ha sottolineato: *"Il welfare è la nuova frontiera. Noi consigliamo di essere totalmente flessibili nella mente, comprendendo le esigenze dei lavoratori nel contesto anche urbano in cui vivono. Un lavoratore resta se l'azienda riesce a dargli una prospettiva fornendo anche una formazione adeguata. C'è da essere molto attenti alla realtà in cui si interviene. In materia di semplificazione abbiamo preparato uno studio che riguarda la capacità della macchina burocratica per rimuovere a costo zero delle situazioni che bloccano le aziende o che comunque ne limitano l'attività".* **Matilde Marandola**, Presidente di **Aidp**, l'Associazione Italiana per la Direzione del Personale, ha così concluso: *"Le organizzazioni e il legislatore tendono a standardizzare le organizzazioni, invece c'è bisogno di una personalizzazione organizzativa. Una competenza strategica è ascoltare le richieste personali facendo investimenti culturali e inclusivi. Come direttori del personale e come persone che si occupano di persone nell'organizzazione vediamo che dopo il Covid siamo in una situazione di vissuto con molti paradossi. Ad esempio, il mercato del lavoro è una stanza con tantissime sedie vuote e tantissime persone in piedi. Inoltre, molte organizzazioni fanno una fatica enorme a trovare competenze. Bisogna concretamente cominciare a ragionare su quali siano le competenze giuste, ragionando su un collegamento tra scuola e imprese".* **F**



# Un “upgrade” per i manager e le Pmi

*Si chiama “**Upgrade Manageriale**” la nuova linea di azione di **4.Manager** che si pone come obiettivo la managerializzazione delle piccole e medie imprese che non hanno dirigenti in organico, ma sono interessate ad assumerne.*

di Cleopatra Gatti

**4**.Manager, l'associazione nata nel 2017 per volontà di Confindustria e Federmanager, è sempre più il punto di riferimento per i manager e le imprese nell'ambito delle politiche attive del lavoro, della cultura di impresa e dello sviluppo della managerialità.

## I manager nelle piccole imprese

L'associazione è in prima linea per valorizzare il patrimonio delle competenze manageriali a beneficio delle imprese, fondamentali per garantire la ripar-

tenza post-pandemica e assicurare uno sviluppo sostenibile al nostro Paese. In tal senso, 4.Manager ha deciso di estendere, in via sperimentale, i benefici del progetto di politiche attive del lavoro “*Rinascita Manageriale*” anche alle imprese che, ad oggi, non hanno ancora dirigenti in servizio, ma che intendono assumere una figura manageriale nel proprio organico. Tale progetto pilota, denominato “**Upgrade Manageriale**”, ha, quindi, un duplice obiettivo: supportare concretamente la crescita delle aziende, soprattutto le piccole e medie imprese, interessate ad avviare una “managerializzazione” nei propri processi di sviluppo e favorire il reinserimento



lavorativo dei dirigenti industriali inoccupati. Il progetto, stante la sua natura sperimentale, è aperto a un massimo di 100 domande. Rientrano nell'ambito di intervento del progetto le figure manageriali ingaggiate per supportare l'impresa esclusivamente in questi settori di attività:

- **Innovazione e digitalizzazione;**
- **Sostenibilità;**
- **Organizzazione del lavoro post-Covid;**
- **Export.**

## Pmi, protagoniste del Sistema Paese

Le Pmi sono le realtà imprenditoriali più diffuse e le forze trainanti del sistema produttivo italiano. Non è difficile immaginare il loro ruolo da protagonista nel contribuire allo sviluppo economico del Paese. Dall'analisi dei dati Istat del 2020, emerge che su 4,4 milioni di imprese attive in Italia le microimprese con meno di 10 addetti sono quelle numericamente più importanti, rappresentando circa il 95% del totale, contro un 0,09% di grandi imprese.

## Nuove competenze a disposizione delle Pmi

**In "Upgrade Manageriale" 4.Manager ha voluto, dunque, coniugare due azioni strategiche: favorire il reinserimento lavorativo dei dirigenti industriali disoccupati e dotare di competenze manageriali le piccole e medie imprese impegnate nelle attuali sfide economiche.**

Il ricorso a competenze manageriali, necessarie per portare avanti la sfida della trasformazione digitale e green, può infatti aiutare le Pmi a migliorare la loro efficienza, competitività, crescita e gestione del rischio, rendendole anche più attraenti per gli investitori ma soprattutto garantendo la loro sopravvivenza sul mercato. Si tratta di un progetto sperimentale, aperto a un massimo di 100 domande, che presenta alcune condizioni peculiari che lo rendono leggermente differente dalla edizione madre. Il contributo alle spese sostenute dall'azienda per l'assessment e la ricerca e selezione è fissato infatti fino a un massimo di 25mila euro se il manager viene assunto a tempo indeterminato e di 12.500 euro se viene assunto a tempo determinato; il manager assunto deve essere inquadrato come dirigente con contratto di lavoro a tempo indeterminato o determinato di durata non inferiore ai 12 mesi. **F**

## UPGRADE MANAGERIALE: LE LINEE GUIDA

### REQUISITI DI ACCESSO

Per accedere al progetto sarà necessario rispettare i seguenti requisiti:

#### 1. L'impresa dovrà:

- rilevare le competenze necessarie a soddisfare le proprie esigenze di crescita attraverso una prima fase di assessment e una successiva di ricerca e selezione del personale;
- assumere, per almeno 12 mesi, il profilo così individuato esclusivamente come dirigente, al quale dovrà essere applicato il Ccnl per i dirigenti di aziende produttrici di beni e servizi, sottoscritto da Confindustria e Federmanager;
- iscriversi a 4.Manager.

#### 2. La figura contrattualizzata:

- dovrà essere in stato di disoccupazione (determinato dall'assenza di un rapporto di lavoro subordinato a tempo determinato o indeterminato) da non più di 24 mesi antecedenti alla data di sottoscrizione della lettera di assunzione;
- nell'ambito dell'ultimo rapporto di lavoro, dovrà aver applicato il Ccnl Dirigenti Industria.

### FORME DI SOSTEGNO

4.Manager, in caso di accoglimento della domanda, erogherà all'impresa le seguenti forme di sostegno:

- il rimborso delle spese sostenute per l'assessment e per la ricerca e selezione del personale;
    - fino a un massimo di 25.000 euro, nel caso in cui il manager venga assunto a tempo indeterminato;
    - fino a un massimo di 12.500 euro, nel caso in cui il manager venga assunto a tempo determinato.
- In entrambi i casi il rapporto di lavoro non potrà avere durata inferiore a 12 mesi.
- un pacchetto di sostegno che prevede
    - l'accesso gratuito per il manager a una piattaforma e-learning per il rapido inserimento nella nuova posizione aziendale;
    - un servizio di informazione per il ricorso a eventuali incentivi pubblici finalizzati a sostenere le imprese che vogliono dotarsi di alte competenze.
- L'impresa beneficiaria riceverà periodicamente, informazioni circa le agevolazioni pubbliche relative alle competenze manageriali.

### RIMBORSO ASSISTENZA SANITARIA

Qualora il manager contrattualizzato richieda l'iscrizione al Fasi, ricorrendone le condizioni, l'impresa in regola con il versamento della quota annuale a 4.Manager, potrà richiedere a quest'ultima il rimborso del costo sostenuto per la copertura sanitaria Fasi per un massimo di 12 mesi. Tale rimborso avrà ad oggetto esclusivamente la quota contributiva a carico dell'azienda.



# Esposizione agli ultrasuoni, rischio emergente

*Sono diversi gli **effetti nocivi** sulla **salute dei lavoratori** causati dall'esposizione agli **ultrasuoni**. Tra questi troviamo disturbi come **vertigini, mal di testa, irritabilità e stanchezza**. È possibile però adottare specifiche misure e interventi alla sorgente o lungo il cammino di propagazione per **ridurre il rischio** da ultrasuoni.*

di Tiziano Menduto\*

**S**i può parlare di rischi emergenti nel mondo del lavoro, per la salute e sicurezza dei lavoratori, non solo con riferimento a rischi correlati a nuove attività o nuove sostanze utilizzate, ma anche per i rischi di cui finalmente la ricerca ha individuato possibili effetti e conseguenze sulla salute o sicurezza dei lavoratori.

E accanto ai tanti agenti di rischio di natura fisica conosciuti (rischio rumore, rischio vibrazioni, rischio microclimatico, rischio radiazioni, campi elettromagnetici, ecc.) oggi si incomincia a parlare anche di un nuovo agente fisico, gli ultrasuoni. Gli ultrasuoni sono

onde acustiche caratterizzate da frequenze al di sopra del limite superiore di udibilità per l'orecchio umano, un limite, soggettivo e variabile con l'età, che può essere approssimativamente fissato tra i 16 kHz e i 20 kHz (il chilo Hertz è l'unità di misura della frequenza).

## Le sorgenti degli ultrasuoni

Quali sono le possibili sorgenti nel mondo del lavoro? Riguardo alla generazione e propagazione degli ultrasuoni nei solidi, tra le applicazioni in ambito industriale si ricordano - come segnalato dal recente aggiorna-

mento delle *“Indicazioni operative per la prevenzione del rischio da Agenti Fisici”* - i processi di trafilatura; incisione; saldatura di metalli e plastiche; controlli non distruttivi per la rilevazione dei difetti dei materiali che lavorano con ultrasuoni continui o impulsati; prove a fatica. Vediamo altri esempi di possibili sorgenti di ultrasuoni:

- **macchine e impianti con circolazione di gas ad alta pressione;**
- **macchine e impianti con parti rotanti o striscianti;**
- **lavatrici a US;**
- **bagni a US da laboratorio;**
- **saldatura in impianti di confezionamento;**
- **applicazioni mediche in diagnostica e terapia (ecografia, fisioterapia);**
- **applicazioni in ambito estetico e di medicina estetica.**

Ci sono poi molti impianti e macchine che possono essere causa di generazione non intenzionale di US (caldaie, scaricatori di condensa, motori, pompe, ingranaggi, ventilatori, compressori, quadri meccanici/elettrici, trasformatori, ecc.).

## Le conseguenze sulla salute

Riguardo poi alle conseguenze sulla salute dei lavoratori ricordiamo che **Paolo Lenzuni** della **Direzione Regionale Toscana di Inail** e **Raffaele Mariconte** di **Inail Dit**, intervistati dal giornale **PuntoSicuro** qualche mese fa, segnalavano che un'area di interferenza con la nostra salute è relativa alla possibilità degli ultrasuoni di generare disturbi come vertigini, mal di testa, irritabilità, stanchezza. Tornando a quanto indicato in alcuni documenti ufficiali, come le indicazioni operative già citate, gli ultrasuoni possono provocare diversi effetti come quelli riportati.

- **Effetti sull'apparato uditivo** | Questi effetti si riferiscono a ultrasuoni a bassa frequenza, fino circa a 100 kHz. In questo caso può verificarsi un innalzamento temporaneo della soglia uditiva che può portare nel tempo ad una perdita significativa dell'udito.
- **Effetti soggettivi** | La percezione di questi effetti può variare da individuo a individuo. Sono stati segnalati, come hanno ricordato i ricercatori, affaticamento eccessivo, cefalea, nausea, vomito, gastralgie, sensazione di occlusione e pressione nell'orecchio, ronzii, disturbi del sonno, perdita del senso di equilibrio, vertigini ecc. anch'essi presumibilmente dovuti alle componenti udibili di alta frequenza (sub armoniche delle emissioni ultrasoniche). E alcuni individui, in particolare i

soggetti più giovani, possono percepire, con possibile disagio, sensazioni uditive in presenza di ultrasuoni alle frequenze più basse.

- **Effetti di cavitazione in organi/tessuti contenenti gas anche disciolti** | Questi fenomeni, di tipo meccanico, sono in genere determinati dall'applicazione degli ultrasuoni in ambito estetico e medico.
- **Effetti termici su organi e tessuti** | Si riferiscono per lo più ad ultrasuoni a frequenze > 1 MHz. In questo caso l'assorbimento localizzato o diffuso di energia può provocare il riscaldamento del tessuto interessato e il possibile danno è in funzione del calore accumulato e quindi della variazione di temperatura nel tessuto.
- **Effetti sui dispositivi medici** | Gli ultrasuoni possono influire su dispositivi medici quali ad esempio protesi acustiche, lenti a contatto e pacemaker, determinando sui soggetti esposti effetti di tipo indiretto.

Infine, va considerato che ci sono varie condizioni soggettive (età, predisposizione, patologie, ecc.) ed esistono cofattori espositivi (farmaci e sostanze ototossiche, esposizione a vibrazioni, ecc.).

## Misure e interventi possibili

**Ricordiamo, infine, che è possibile adottare specifiche misure e interventi alla sorgente o lungo il cammino di propagazione per ridurre il rischio.**

Ad esempio, gli ultrasuoni possono essere attenuati mediante cabine o schermi. E secondo alcune ricerche, i materiali, come, ad esempio, le lastre trasparenti di polycarbonato di spessore pari a 5 mm, possono essere utilizzati efficacemente per l'attenuazione dell'esposizione. Senza dimenticare poi l'importanza della segnaletica e della formazione specifica dei lavoratori esposti, ricordiamo, infine, che allo stato attuale non esistono dispositivi di protezione individuale uditivi certificati per il rischio ultrasuoni. Tuttavia, come evidenziato dai dati di vari studi, generalmente i tradizionali Dpi (inserti, cuffie o archetti) hanno nella banda tra 10 e 20 kHz un'attenuazione che varia tra i 20 e i 40 dB. Si indica, in conclusione, che l'impiego di questi Dpi deve essere considerato una misura di protezione aggiuntiva e non un vero e proprio Dpi ai sensi del D.Lgs. 17/2019, decreto relativo all'adeguamento della normativa nazionale al Regolamento europeo 2016/425 sui dispositivi di protezione individuale. **F**

---

\* Articolo realizzato in collaborazione con **PuntoSicuro**, dal 1999 il primo quotidiano on-line sulla sicurezza ([www.puntosicuro.it](http://www.puntosicuro.it))





# Benvenuti a bordo!

*Migliorare la qualità dell'ambiente e della vita delle persone, supportare i dipendenti con il welfare di cui hanno bisogno, elaborare nuovi piani di assunzione basati su una migliore contrattualizzazione e puntare su percorsi di formazione continua. Sono questi, come spiega **Filippo Palombini**, responsabile Risorse Umane e Organizzazione, alcuni dei fattori che fanno di **Tper** una società in cui è bello poter salire a bordo.*

di Laura Reggiani

**È** tra i principali operatori di trasporto passeggeri in Italia ed è la più grande azienda dell'Emilia-Romagna per numeri e volumi di servizio nel settore del trasporto pubblico di persone. Stiamo parlando di **Tper** (*Trasporto Passeggeri Emilia Romagna*), società guidata dal presidente e amministratore delegato **Giuseppina Gualtieri** e dal direttore societario **Paolo Paolillo**, dove operano oltre 2.500 dipendenti, coordinati da **Filippo Palombini**, dal 2017 responsabile Risorse Umane e Organizzazione. Il mondo delle risorse umane dopo la pandemia è diventato sempre più complesso, e ancora più lo è il mondo dei trasporti, in cui vige una cronica difficoltà nel reperimento di personale di guida e un forte turnover. Con lui abbiamo af-

frontato questioni che spaziano dalla trasformazione del ruolo dell'HR manager all'importanza del welfare, dalle nuove modalità di organizzazione aziendale alle preoccupazioni per il mismatch tra domanda e offerta di lavoro.

**Dottor Palombini, cosa pensa del ruolo attuale dell'HR manager? Possiamo parlare di una trasformazione che dal fronte amministrativo spinge verso l'attività strategica di coordinatore e abilitatore del cambiamento?**

Negli ultimi dieci anni il ruolo del management è profondamente cambiato. La fine della globalizzazione decretata dal Covid ha spinto tutti a una riflessione profonda sul sé e sulle relazioni. Non è semplicemente un

localismo organizzativo, ma un nuovo modello di vivere la vita aziendale più legata alla dimensione di prossimità. Chi si occupa di HR ha dovuto rimodularsi, a mio avviso, più delle altre funzioni poiché spinti velocemente in prima linea. Le organizzazioni sono nuovamente diventate persone centriche, sistemi non più solo di business, ma di cura e sostegno. I valori, le politiche di welfare e il benessere psicologico sono divenuti i nuovi capisaldi nei quali le Risorse Umane sono ritornate a essere “uffici del personale”, concentrando l'attenzione su un concetto nuovo di umanità e familiarità, ove il nostro ruolo è divenuto “garante” della fragilità e della diversità, non per “moda” ma per il bisogno di trasmettere un progetto di vicinato e sensibilità: da “customer care” a “employee care”. In questo contesto, il ruolo della funzione HR è quello di rendere la propria organizzazione abbastanza “agile” per coniugare l'esigenza di supportare, sia le persone in un contesto oramai divenuto imprevedibile, sia il raggiungimento degli obiettivi di business, affrontando i problemi della competizione e di consentire l'acquisizione delle relative competenze specifiche. Quindi, il “Responsabile Risorse Umane” deve essere il leader di un cambiamento che consenta di elaborare e adottare una strategia di gestione delle persone in grado di supportare la strategia del business. Vedo, quindi, la figura dell'HR al centro del progetto e in grado di cavarsela anche con scarsità di risorse, in un contesto sostenibile a lungo termine per rendere questo mondo un posto migliore. Dovrà inoltre pensare e agire in modalità agile e digitale con strutture snelle dove al primo posto tornano la persona e il cliente, ed essere, infine, capace di interpretare le nuove aspettative e riorganizzare l'azienda.

**Parliamo della sua azienda. Quali sono i valori alla base delle attività lavorative e del raggiungimento del successo? Quali sono le politiche per la gestione, la crescita e l'engagement del personale implementate in Tper?**

Tper è una società partecipata a capitale pubblico che gestisce, direttamente e attraverso società controllate/partecipate, il trasporto pubblico locale di Bologna e Ferrara, quello ferroviario in ambito regionale, nonché i servizi di sharing mobility, configurandosi come azienda della mobilità in senso ampio e posizionandosi tra i principali operatori di settore in Italia. La sostenibilità per la mia azienda non è solo un processo da seguire per adeguarsi all'agenda 2030, ma un principio che unisce la lungimiranza di un Paese che ha sentito l'esigenza di fornire un modello migliore e “sano” di vivere nella comunità. Il nostro posizionamento, dunque, diviene

strategico attraverso: la realizzazione di un'impresa ben strutturata dal punto di vista degli asset, delle risorse umane e dell'organizzazione aziendale; lo sviluppo di un profondo “spirito di servizio” delle nostre persone, che ci consente l'efficacia gestionale e alla qualità dei servizi per i viaggiatori, con l'obiettivo di crescere sul territorio. Nel perseguire tali obiettivi, la visione dell'azienda è quella di migliorare la qualità della vita e dell'ambiente, a vantaggio del proprio personale, dei viaggiatori e più in generale del territorio in cui si opera.

**Il welfare rappresenta oggi uno strumento concreto per migliorare il benessere dei lavoratori. Avete in Tper implementato specifici progetti di welfare aziendale? Quali iniziative avete intrapreso a supporto della conciliazione vita-lavoro dei dipendenti?**

L'instabilità politica e gli effetti di questa su prezzi dell'energia, unitamente agli strascichi della pandemia, ancora non consentono di alleviare la pressione sull'economia e sulla società. Diventa sempre più urgente interrogarci su quali siano le forme di welfare aziendale di cui le persone hanno bisogno e questo attribuisce a chi si occupa di HR un ruolo centrale nel diffondere consapevolezza tra i lavoratori. Affiancare al welfare retributivo anche uno di natura sociale ci consentirà di dare risposte a esigenze non più differibili se non si vogliono lasciare indietro le nostre persone e le loro esigenze familiari. All'interno di questo percorso, dove il decisore pubblico è “sceso in campo” con il recente “Decreto Lavoro” agendo sulla defiscalizzazione e deducibilità dei fringe benefits, a partire dal 2017 abbiamo cercato di sostenere (tramite le misure di welfare aziendale diversificate contenute nelle nostre politiche) le esigenze della nostra utenza che si rivolge a noi per un servizio di qualità) il migliore bilanciamento tra vita professionale e personale, con particolare attenzione alle necessità delle persone e delle loro famiglie, della salute e del tempo libero. Abbiamo inserito, da un lato forme di agilità utili a rispondere alle esigenze di tutti consentendo processi di pianificazione e responsabilizzazione e fatto sentire che l'azienda è “vicina”, è un luogo dove sviluppare creatività, dove ognuno può esprimersi senza timore e contribuire attivamente a una crescita davvero “sostenibile”. Dall'altro, sono state implementate forme di flessibilità oraria a supporto della genitorialità, attraverso forme di part-time orizzontale per il nostro personale in guida e la possibilità di cambiare il turno di servizio, sia mensile che giornaliero, in base alle esigenze familiari. Infine, per coloro che usufruiscono dei congedi parentali, l'azienda ha integrato l'indennità del 30% erogata dall'Inps con una



quota ulteriore del 20% di retribuzione e, grazie anche alle opportunità offerte dalle recenti disposizioni legislative, abbiamo favorito il più possibile il sostegno al reddito in questi periodi complicati attraverso i *"bonus welfare"*, anche grazie alla proficua collaborazione con le nostre Organizzazioni Sindacali.

**Dopo lo Smart Working emergenziale del periodo pandemico, è arrivato il momento di comprendere quello che accadrà nei prossimi anni. Pensa che la nuova modalità organizzativa basata sul lavoro agile sia definitivamente entrata nel nostro modo di lavorare? Cosa avete fatto e cosa state facendo in questo ambito in Tper?**

Nella prima fase del Covid-19 l'obiettivo è stato quello di salvaguardare la sicurezza e salute delle persone con misure finalizzate alla prevenzione del contagio; la sfida futura, invece, sarà, grazie al forte impulso al *"remote working"*, quella di garantire il migliore work-life balance e il sostegno non solo ai genitori, ma anche ai figli. Tuttavia, credo sia importante garantire a chi *"lavora a distanza"* le stesse opportunità di sviluppo professionale, con particolare riferimento alle mamme lavoratrici che sono le più penalizzate in questi percorsi. Per essere veramente pronti occorre, inoltre, fare un investimento importante sulla cultura manageriale che porti al passaggio da una logica di *"controllo/presenza"* a una basata su *"fiducia/risultato"*, spostando la valutazione della prestazione dei nostri collaboratori dalla presenza alla quantità e qualità del lavoro svolto. Serviranno competenze miste: architettoniche per il ridisegno degli spazi, informatiche per le infrastrutture tecnologiche, giuslavoristiche per la revisione dei contratti di lavoro. Sarà certamente essenziale il ruolo della funzione HR e delle rappresentanze sindacali per armonizzare gli interessi dell'azienda e quelli dei lavoratori, tenendo a mente un contesto che non è sicuramente quello esistente quando il professor Giugni disegnò il testo e lo spirito dell'art. 4 della L. 300/70. Infine, vorrei anche porre un punto di attenzione sulla trasformazione digitale che avanza a ritmi crescenti e richiede un'attenzione non solo allo sviluppo delle tecnologie, ma soprattutto ai cambiamenti organizzativi e all'evoluzione di nuove competenze e modalità di lavoro. In questo contesto, sempre più spesso le tecnologie verranno impiegate per risolvere i problemi delle aziende, ma molti progetti di Intelligenza Artificiale, se troppo ambiziosi, incontreranno ostacoli e non potranno essere messi a terra. Le organizzazioni aziendali dovranno puntare non a una rivoluzione, ma a un approccio incrementale, non cercando di sostituire le

capacità umane, ma sviluppandole e integrandole con le forme di IA. Molti parlano di una gara del lavoro contro le macchine, e le stime di importanti centri studi indicano, per i prossimi dieci o vent'anni, perdite significative di posti di lavoro che diventeranno computerizzate. Sono strenuamente convinto che la tecnologia è nata per sostenere la crescita delle nostre competenze; la vera sfida sarà per noi HR avere una visione ad ampio raggio per comprendere i campi nei quali poter sostenere la crescita delle persone. Dobbiamo infatti andare al di là del pensiero incontrollabile che ci riporta a un recente *"Deus Ex Machina"*, non dobbiamo dibatterci su una lotta tra noi e le macchine; l'intelligenza artificiale è solo un'altra forma di intelligenza. Un esempio in questo senso è il People Mover, il nostro collegamento monorotaia a guida autonoma che unisce l'Aeroporto Marconi di Bologna con la Stazione Centrale della stessa città. Pur essendo un treno completamente automatizzato e senza conducente, l'automazione ha avuto necessità di un ruolo più empatico che consentisse ai nostri clienti di sentirsi *"accompagnati"* nella mobilità. Negli ultimi tre anni abbiamo assunto più di 40 figure (non sono solo giovani) sviluppando nuove competenze e nuovi sistemi di gestione della customer relationship.

**Il mismatch tra domanda e offerta di lavoro preoccupa molte aziende e credo rappresenti un tema importante per il settore del trasporto pubblico. Vi risulta difficile trovare i talenti? Quali strumenti di recruiting utilizzate maggiormente e quali sono le competenze più ricercate?**

Ora più che mai occorre risolvere il paradosso della disoccupazione giovanile (circa il 37% al Sud) e il divario tra opportunità di lavoro richiesti dal mercato e carenze di risorse disponibili (circa il 36% a livello complessivo). Se consideriamo che la maggior parte dei lavori *"del domani"* non sono ancora materia di studio nel sistema formativo scolastico e/o universitario dobbiamo intervenire: su un sistema efficace di politiche attive e su un sistema che renda la formazione strutturale durante tutto il corso della vita del lavoratore. Il settore dei trasporti stradali di merci e di persone, in particolare, è caratterizzato di questi tempi dalla mancanza di conducenti professionali stimata in circa 20mila unità nel nostro Paese, di cui almeno 7mila nell'ambito del trasporto pubblico locale. Questi sono principalmente i nostri *"talenti"*. Per contrastare la difficoltà nel reperimento di personale di guida e il forte turnover, anche noi abbiamo adottato azioni per favorire l'inserimento di nuovi conducenti di linea, agevolando sia i giovani



non ancora in possesso delle necessarie abilitazioni, puntando a un significativo processo di on-boarding e di addestramento *"on the job"*, sia le persone che hanno perso un precedente lavoro e che sono motivate a cimentarsi in un mestiere altamente professionalizzante in un contesto di stabilità occupazionale. Per dare qualche numero, il piano di assunzioni nel 2022 ha visto l'entrata di 141 nuovi conducenti, a cui sono state erogate oltre 25mila ore di formazione specifica. Ma l'attività prosegue, praticamente a ciclo continuo; nei primi mesi del 2023, infatti, abbiamo già assunto altre 56 unità e sono state pianificate le assunzioni per il resto dell'anno che vedranno, auspicabilmente e in base ai fabbisogni previsti, l'inserimento di altre 100/120 unità. Un impegno notevole dell'azienda e per le Parti Sociali, con cui stiamo sviluppando un dialogo costruttivo per comprendere come migliorare le forme di contrattualizzazione e la formazione di oltre 300 nuovi conducenti in due anni. Per favorire l'ingresso delle nuove leve, l'azienda ha messo in campo ulteriori novità: la copertura integrale dei costi per l'acquisizione delle abilitazioni alla guida per un valore economico di circa 3.000 euro; la definizione di partnership con organizzazioni e strutture ricettive per garantire, a prezzi calmierati, un alloggio nei casi di relocation per le risorse provenienti da fuori regione; un *"training center"* per la formazione in azienda dei conducenti di bus ai quali sarà riconosciuta, fin da subito, un'indennità economica per il periodo formativo, nonché il finanziamento delle spese per il conseguimento delle patenti e abilitazioni necessarie.

#### **Fate ricorso a strumenti di politiche attive, come il tirocinio o l'apprendistato, e a collaborazioni con il modo educativo per l'inserimento dei giovani in azienda?**

Sia i tirocini che i contratti di apprendistato sono strumenti normali con i quali inseriamo le nuove generazioni in azienda. Da noi si entra con queste modalità non solo per fare un'esperienza da inserire nel curriculum, ma per acquisire le competenze di base per restare e crescere al nostro interno. Dalle nuove generazioni Tper sta apprendendo come poter trasmettere la cultura di un'azienda storica secondo i nuovi canoni richiesti. Ad oggi, convivono nell'organizzazione cinque generazioni che collaborano insieme; il nostro ruolo ha il compito di favorire per loro il dialogo e la trasmissione delle competenze. In Tper non è solo la generazione più longeva a fare da mentore e i processi di formazione sono integrati non per funzione ma orizzontalmente.

#### **Come viene svolto in Tper il percorso di onboarding? Quali sono gli aspetti a cui prestate maggiore attenzione? Quali sono invece le strategie messe in atto nell'ambito dell'engagement? Cosa fate per trattenere in azienda i talenti?**

Ogni nuovo conducente viene inserito nel corso **"Benvenuti a bordo"**, che non è solo un augurio che l'azienda formula ai passeggeri dei propri bus, ma è un valore che vogliamo condividere anche con chi "sale" alla guida dei mezzi. Diventare **"operatore di esercizio"** non significa solo saper guidare bene, ma anche essere una persona che fa la differenza sulla qualità del servizio offerto alla collettività. Il nostro percorso di onboarding prevede più di 180 ore di formazione tra aula e guida, con l'affiancamento di un team di istruttori qualificati, curando la cultura aziendale, la normativa del lavoro, l'organizzazione dei turni e dell'interfaccia con la centrale operativa, la sicurezza stradale, l'utilizzo delle tecnologie innovative con particolare riferimento alla bigliettazione elettronica e con tecnologia contacless. Inoltre, per offrire percorsi di sviluppo basati sul merito alle risorse *"Key People"* e su *"Key Role"* abbiamo avviato una **"Talent Academy"** che integra al suo interno percorsi di team coaching, assessment finalizzati alla copertura dei ruoli in sviluppo, incontri periodici con i vertici aziendali e testimonial esterni, non necessariamente appartenenti al mondo imprenditoriale/professionale, per favorire la contaminazione delle esperienze tra contesti diversi ma con le medesime sfide da affrontare.

#### **Lei si occupa anche di sostenibilità. Perché a un'azienda conviene investire in responsabilità sociale d'impresa e sostenibilità? Quali sono i progetti che avete portato avanti in Tper in questo ambito che coinvolgono i lavoratori?**

Sostenibilità vuol dire vantaggio competitivo a lungo termine con impatti positivi su reputazione, accesso al capitale, attrazione e retention dei talenti. Per un'azienda come la nostra che si occupa di mobilità essere un'impresa sostenibile vuol dire riconsiderare i processi aziendali per riorganizzarli in maniera virtuosa, per dare risposte alle aspettative degli stakeholder presenti e futuri. Essere sostenibili significa non solo minimizzare il proprio impatto sull'ambiente, ma anche offrire modelli di riferimento per la gestione del capitale umano secondo principi di equità, diversity, efficienza, engagement, migliorando le condizioni di lavoro delle persone. Gli obiettivi strategici aziendali di Tper, quindi, sono stabiliti in coerenza con gli obiettivi di sviluppo sostenibile definiti da 193 Paesi



# OM.EN

**Dal 1985, consulenza e formazione**

## LA NOSTRA AZIENDA...

Da oltre 30 anni offriamo servizi di consulenza, engineering e formazione per imprese, a cui forniamo gli strumenti professionali indispensabili per l'adeguamento ai migliori standard organizzativi e qualitativi internazionali. Quello che abbiamo imparato negli anni è che il motore di ogni cosa è il cambiamento: "ciò che funziona oggi sarà obsoleto domani"; per questo ci impegniamo quotidianamente per garantirti sempre servizi innovativi e con un occhio di riguardo al futuro.

SISTEMI DI  
GESTIONE



SICUREZZA



SICUREZZA  
MACCHINE



AMBIENTE



CONSULENZA  
DI DIREZIONE



RICERCA E  
SELEZIONE DI  
PERSONALE



FORMAZIONE



FOOD



PRIVACY



SOSTENIBILITÀ  
D'IMPRESA



## ...MOLTO PIÙ DI UNA CONSULENZA

Ci impegniamo a proporre servizi trasversali, innovativi e studiati ad hoc per ogni azienda, promuovendo una visione integrata delle necessità aziendali. La nostra mission: offrire ai nostri clienti una visione aziendale a 360 gradi per trasformare le minacce in opportunità, in base al contesto aziendale specifico.

**OM.EN**

**LA SOLUZIONE UNIVERSALE PER IL SUCCESSO DELLA TUA AZIENDA.**

Via Umberto Terracini, 14 - 43052, Colorno (PR)  
 +39 0521 312577 +39 0521 811003 [info@euroomen.it](mailto:info@euroomen.it)

Via Fratelli Cervi, 169 - 42124, Reggio Emilia (RE)  
 +39 0522 919326 [info@euroomen.it](mailto:info@euroomen.it)

**[www.euroomen.it](http://www.euroomen.it)**

membri dell'Organizzazione delle Nazioni Unite per il futuro dello sviluppo internazionale e suddivisi tre macro-ambiti: l'accesso a tutti, inteso come miglioramento del comfort e garanzia di un servizio sostenibile anche per chi non potrebbe permettersi mezzi di spostamento alternativi; l'efficienza; la sicurezza, puntando alla riduzione della congestione stradale e della possibilità di incidenti; l'ambiente, attraverso la riduzione dei consumi da fonti fossili e la conseguente riduzione di emissioni di CO<sub>2</sub> e di altre sostanze dannose per la salute e l'ambiente. Per favorire il commitment del personale su questi obiettivi, a partire dal 2020 il sistema di incentivazione per i ruoli di coordinamento organizzativo (circa 60 persone) ha al suo interno specifici obiettivi di sostenibilità.

**Reddito di Cittadinanza, salario minimo, cuneo fiscale, lavoro nero, pensioni... Se potesse essere Ministro del Lavoro, quale tema affronterebbe con più urgenza, soprattutto alla luce del recente Decreto Lavoro?**

Per concludere l'intervista non poteva mancare quello che definirei il "superdomandone". Più volte mi sono chiesto, o sentito chiedere, "se fossi Ministro del Lavoro, quali sarebbero le priorità?". Tuttavia, prendendo spunto da quanto fatto con il recente D.L. n. 48 del 4 maggio 2023 "Decreto Lavoro" qualche ulteriore idea sul da farsi l'avrei. Penso prima di tutto alla Riforma dell'apprendistato: bisogna estendere l'utilizzo a tutte quelle risorse che, indipendentemente dall'età, devono essere riqualificate con particolare riferimento ai processi di ristrutturazione. Parliamo molto di forma-

zione continua ma, di fatto, lasciamo che questa sia praticamente finanziata integralmente dalle aziende o dagli stessi lavoratori che, per rimettersi in gioco, cercano percorsi di riqualificazione professionale in vista di una nuova occupazione. L'art. 12 del "Decreto Lavoro" sembra andare in questa direzione con la misura denominata "Supporto per la formazione e il lavoro", che ha finalità di attivare al lavoro i soggetti a rischio di esclusione sociale e lavorativa mediante "la partecipazione a progetti di formazione, di qualificazione e riqualificazione professionale, di orientamento, di accompagnamento al lavoro e di politiche attive del lavoro comunque denominate". Penso poi all'art. 24 del Decreto Lavoro che modifica la disciplina delle causali nei contratti a termine di durata superiore a 12 mesi, che viene demandata totalmente alla contrattazione collettiva cui è lasciata la facoltà di identificare le ragioni tecniche, organizzative e produttive nel caso di assenza di riferimenti contrattuali validi a supporto. Probabilmente il contesto sociale non ha consentito quello che il mondo delle aziende chiedeva con forza, che può semplificarsi nella riduzione a 2/3 forme di contratto a termine, con limite cumulativo a 36 mesi senza causali. Questo perché il legislatore, a mio avviso, non deve emanare norme per impedire l'uscita dei lavoratori dalle aziende, ma favorirne il più possibile l'entrata con particolare riferimento ai giovani. Il paradosso oggi è che la domanda di professionalità, in molti settori, è inferiore all'offerta! Tuttavia, porgo i migliori auguri di buon lavoro a **Marina Calderone**, ritenendomi fortunato di non essere io il Ministro del Lavoro. **F**

### Chi è Filippo Palombini

Dopo la laurea in Scienze Politiche ed Economiche, **Filippo Palombini** ha iniziato la sua carriera professionale nel Ministero del Lavoro come consulente di **Isfol**, occupandosi di formazione finanziata dal Fondo Sociale Europeo. Dopo una prima esperienza nel mondo delle relazioni industriali in Confapi, Palombini vanta diversi ruoli presso importanti aziende quali ALI, Tim e Gruppo Posteitaliane. Nel 2009, in qualità di responsabile Risorse Umane ha partecipato allo startup e al consolidamento dell'Operatore Virtuale PosteMobile per poi diventare, nel 2014 Direttore Risorse Umane del Gruppo Sda Express Courier. Dal 2017 è entrato a far parte del gruppo **Tper** dove ricopre il ruolo di responsabile Risorse Umane e Organizzazione. Attualmente, è anche presidente del **FondoSalute TPL**, fondo nazionale di assistenza sanitaria integrativa del settore Trasporto Pubblico Locale.







# Settimana corta e sostenibilità per Ethos Profumerie

*La società consortile veneta, che conta oltre **300 punti vendita** in Italia, investe sul **welfare** e in una nuova sede, si focalizza sulla **sostenibilità** e fa iniziare prima il **weekend** dei suoi dipendenti.*

di Cleopatra Gatti

**N**ato nel 1995 da un gruppo di 15 profumieri veneti, Ethos Profumerie conta oggi 313 punti vendita con 119 ragioni sociali. Punti vendita prestigiosi i cui punti di forza sono l'esperienza, la credibilità, la competenza.

Ethos Profumerie è oggi una Società Consortile per Azioni indipendente che non fa parte di un gruppo internazionale: essere composto da "profumerie storiche" è l'elemento che garantisce al gruppo affidabilità, fiducia e credibilità. Tutti gli associati Ethos Profumerie sono, infatti, molto ben radicati sul territorio, distribuiscono marchi di prestigio e possono mettere a disposizione del cliente una solida professionalità che si fonda sull'expertise

dell'imprenditore maturo e competente. Uno dei focus di Mara Zanotto, direttore generale di Ethos Profumerie è sul lavoro: la manager ha messo infatti a punto una filosofia che ha come principio cardine l'attenzione verso i dipendenti in quanto persone con una vita privata, famiglia e interessi. Mara Zanotto, che sta guidando la società consortile verso la crescita di fatturato e numero di negozi, punta molto sul welfare aziendale e tra le attività messe in atto negli scorsi anni va citato il *Passion Day*, una giornata durante la quale i dipendenti portano in ufficio le proprie passioni per farle conoscere ai colleghi. Inoltre, ogni dipendente ha a disposizione un giorno di vacanza a carico dell'azienda in occasione

del proprio compleanno. Infine, viene promossa l'attività fisico-sportiva, sono organizzati dei corsi di formazione del personale ed è stato aumentato il valore dei buoni pasto. L'attenzione di Mara Zanotto è anche verso il lavoro femminile e la maternità, attraverso incentivi e agevolazioni nella realizzazione professionale tramite l'orario lavorativo ridotto e le assunzioni part-time.

## La settimana diventa più corta

**Puntando ancora una volta sul potenziamento del welfare aziendale e mettendo ancora una volta al primo posto il benessere dei dipendenti, quest'anno Ethos Profumerie ha modificato l'organizzazione della settimana lavorativa che diventerà più corta.**

Il venerdì, infatti, i dipendenti lavoreranno soltanto mezza giornata, in smart working, fino alle 13. In ottica di sostenibilità questo permetterà un risparmio a 360 gradi: sia lato azienda, che vedrà i consumi diminuire del 20%, sia lato dipendenti che non dovranno ad esempio sostenere le spese del carburante per raggiungere la sede di lavoro.

## Un nuovo “ambiente” per i dipendenti

**Un'altra novità riguarda proprio la nuovissima sede di Verona.**

Si tratta di uno spazio di oltre 1.000 mq, che comprende tra le altre cose anche una palestra ad uso dei dipendenti, pensato per essere un luogo in cui far stare bene le persone che ci lavorano e allo stesso tempo essere meno impattante sull'ambiente. Totalmente plastic free, l'headquarter ospita anche un innovativo depuratore con tecnologia a osmosi inversa per un'acqua da bere sicura, leggera e a Km0 anche in ufficio, in modo da ridurre non solo gli imballaggi ma anche l'emissione di CO<sub>2</sub> nell'ambiente.

## Benessere e work-life balance

*“Il benessere dei dipendenti è sempre stato una mia priorità”* commenta Mara Zanotto

di Ethos Profumerie. *“Sono costantemente al lavoro per migliorare il welfare aziendale, aspetto a cui tengo immensamente e per il quale ho cercato di creare un ambiente lavorativo il più possibile piacevole oltre che funzionale. I nuovi orari lavorativi, il nuovo ufficio con tutti i suoi benefit, il giorno del compleanno pagato a casa spero rendano sempre più Ethos Profumerie quel ‘place to be’ che ho sempre sognato e creduto essere giusto. La retribuzione non è più il solo elemento per giudicare la bontà o meno di una posizione lavorativa, ma vi rientra anche e sempre più il cosiddetto work life balance. Viviamo di bellezza e cerchiamo di declinarla ad ampio spettro, lavorando con impegno e passione: dalla produttività, alla qualità della vita, alla sostenibilità ambientale”* conclude Zanotto. **F**



**Mara Zanotto**, direttore generale di **Ethos Profumerie**





# Libерare talenti e contaminazioni

*Coniugare mission aziendale e purpose personale, secondo un approccio concretamente **inclusivo**: sfida colta, ma anche vinta, per **Paola Pirotta**, nuova amministratrice delegata di **Medtronic Italia**.*

di Maria Cecilia Chiappani

**“L’**esperienza mi ha insegnato che è meglio parlare di integrazione vita-lavoro, più che di equilibrio, perché i percorsi umani e professionali si intrecciano in maniera unica. Mi lascio guidare da 4 elementi chiave: fare un lavoro che mi piace e nel quale sento di poter dare un contributo di valore, vivere in un ambiente professionale che valorizza l’unicità delle persone, poter generare un impatto positivo non solo sul business ma anche a livello sociale e, non meno importante, integrare la mia vita privata, un marito e due figli, con un lavoro che mi appassiona moltissimo. Medtronic mi ha dato la possibilità di coniugare questi punti”.

Se nei ruoli manageriali il sistema on/off è praticamente impossibile, la work-life integration è la ricetta di **Paola Pirotta**, da gennaio 2023 amministratrice delegata di **Medtronic Italia** e Senior Finance Director Italia,

Iberia, Francia. La multinazionale “big” nelle tecnologie per la salute, impiega in Italia circa 2000 persone, tra la sede principale di Milano, le sedi produttive a Mirandola (MO) con un centro logistico a Rolo (RE), il Centro di Eccellenza Clinica a Roma e la sede di NGC Medical a Turate (CO). Innovazione e inclusione, dialogo e valore sociale, sono da sempre protagonisti della sua mission. La nuova leader dell’azienda punta a cogliere e a implementare questa eredità, per affrontare efficacemente questo periodo di grande cambiamento.

**Il ruolo di prima amministratrice delegata nella storia di Medtronic Italia è un esempio tangibile di crescita della leadership femminile nel mondo imprenditoriale. Ci racconta il suo percorso umano e professionale?**

Sono anzitutto onorata di ricoprire questo ruolo all’interno di un’azienda innovativa, dove equità e



inclusione vengono considerati elementi di business e creano valore. Sento molta responsabilità verso le persone Medtronic e per ciò che la nostra realtà rappresenta presso clienti, stakeholder e pazienti. Fare la differenza in un settore fondamentale per la società come quello sanitario arricchisce il nostro purpose. Come amministratrice delegata, porto avanti un modello di leadership diffusa, guidando l'azienda insieme al leadership team, valorizzando partecipazione e responsabilizzazione degli individui a ogni livello. La mia storia lavorativa è strettamente connessa a quella personale. La figura di mia madre, infatti, ha significativamente caratterizzato la mia carriera. La dolcezza e la generosità, unite all'autorevolezza e alla determinazione, sono stati il migliore modello di leadership femminile. Professionalmente parlando, mi sono laureata all'Università Bocconi e sono subito entrata nel mondo delle multinazionali. Ho passato oltre 20 anni in **Whirlpool Corporation**, ricoprendo diversi ruoli in ambito finance: esperienze nazionali e internazionali che hanno contribuito ad ampliare il mio sguardo e le mie capacità di gestire il cambiamento. Sono approdata a **Medtronic** nel marzo 2020, proprio all'inizio della pandemia, come Cfo Italia e, successivamente, sono diventata Senior Finance Director per Italia, Francia e Iberia. Ruolo che continuo a ricoprire in aggiunta a quello di amministratrice delegata della filiale italiana.

#### **Quali sono le principali sfide per il settore delle tecnologie Healthcare dopo la pandemia? Come le state affrontando?**

Viviamo un momento complesso ma stimolante: l'emergenza ha evidenziato come il sistema salute a livello globale necessiti di una vera e urgente evoluzione. Oggi più che mai, dunque, Medtronic ha un ruolo sociale importante, quello di garantire maggiore benessere alle persone. Stiamo accompagnando il passaggio a un Sistema Sanitario Nazionale paziente centrico, digitalizzato e anche esterno ai canonici luoghi di cura, grazie all'analisi dei dati e alle nuove partnership pubblico-privato. L'ambizione è guidare questa evoluzione in qualità di leader dell'health tech, perché l'assistenza diventi preventiva e personalizzata, i pazienti curati prima e fuori dagli ospedali, l'accesso alla salute più equo e sostenibile. Per farlo, investiamo in ricerca, tecnologia, persone e stakeholder secondo una visione olistica del business.

#### **Il cambiamento del mondo del lavoro impone alle aziende precise politiche di attraction**

#### **& retention delle persone. Qual è il suo rapporto con il team HR?**

La mission di Medtronic è la stessa dal 1960: parla di tecnologia, sostenibilità, people, diversità e inclusione. I temi che oggi dominano la scena del mondo del lavoro erano già attuali per noi da molto tempo. Essere una persona di Medtronic è motivo di orgoglio, ognuno viene lasciato libero di esprimersi in un sistema ricco di opportunità, operando a massimi livelli di professionalità. Questo avviene anche nella selezione e nella gestione delle risorse umane: il rapporto con il team HR è sinergico e indispensabile.

Abbiamo sviluppato tante iniziative per garantire benessere nell'intero ciclo di vita professionale, vedi il successo del progetto **SmartMed** di riorganizzazione flessibile del lavoro e degli spazi, già approfondito con voi dall'HR Director **Alessandra Sama**. Il tutto accompagnato da una value proposition e da survey regolarmente condotte per ascoltare le esigenze, individuando insieme cosa proporre e come migliorare. Riteniamo inoltre fondamentale partire dalla valorizzazione della cultura aziendale per esportarla nella società. Guidando il cambiamento nell'azienda si guida anche l'impatto positivo all'esterno.



**Paola Pirotta**, amministratrice delegata di **Medtronic Italia** e Senior Finance Director Italia, Iberia, Francia

#### **La certificazione Top Employer 2023 non è il primo traguardo in tal senso, ma premia un percorso costante di inclusione e ascolto.**

Inclusione ed equità sono elementi chiave del business, non qualcosa di parallelo ed esterno. Sono acceleratori della creazione di valore per la comunità e per l'innovazione, dunque del nostro vantaggio competitivo. Insieme alla certificazione Top Employer 2023, siamo orgogliosi dell'ingresso nelle 25 Top Companies di LinkedIn. La classifica aiuta infatti i professionisti a individuare i modi migliori per fare carriera usando dati legati alla piattaforma. Questo conferma la forza della nostra cultura aziendale. Un altro momento importante è rappresentato dall'Annual Meeting FY23, gestito anche con l'aiuto della community dei Millennials, per dare l'empowerment di gestire bisogni, temi e opportunità in ottica generation.

#### **Nella sua recente partecipazione al Women's Equality Festival ha parlato proprio di "Liberare i talenti": c'è una ricetta vincente per Medtronic?**

Viviamo in un'epoca affascinante, per chi sa coglierne le sfide. Cambiamenti e instabilità che possono diventare grandi opportunità per le risorse umane. Non sono più le aziende a scegliere i talenti, viceversa i potenziali candidati chiedono purpose, innovazione e crescita ma anche e soprattutto inclusione, flessibilità e sostenibilità. I talenti ci scelgono perché attirati dalla nostra expertise e dalla nostra mission, dalla promessa mantenuta di offrire un ambiente agile e stimolante. Come otteniamo questo? Tramite una governance inclusiva delle persone e dei processi, non di natura top-down, unita alla volontà di contribuire con la tecnologia alla tutela dell'ambiente e al benessere sociale. Le persone oggi si aspettano aziende davvero responsabili e reattive, con contenuti autentici.

#### **State sviluppando nuovi progetti di welfare e attività in ottica DEI?**

Anche le DEI viene gestita come un elemento di business, tramite kpi, obiettivi e review dedicate, rientrando anche nella valutazione dei manager. A oggi, le donne ricoprono il 55% del totale delle nostre persone: il 37% sono manager e il 31% fanno parte del leadership team. In generale, si incentiva costantemente il dialogo tra tutte le community aziendali per favorire la contaminazione tra generazioni e culture. La ritengo una vera e propria abilità organizzativa, fatta di governance inclusiva, ascolto bidirezionale e feedback tra leadership team e organi aziendali. L'approccio al welfare di Medtronic, inoltre, è strettamente connesso alla motivazione e al benessere. Tramite survey periodiche identifichiamo le necessità, coinvolgendo i dipendenti nel processo decisio-

nale delle attività da promuovere. Le sviluppiamo su tre livelli: coaching, mentoring, formazione e lato sanitario per il singolo; come azienda policy di lavoro agile, cura della genitorialità e sviluppo di Erg (*Employee Resource Group*), ovvero community di Millennials 100+, Pride 200+, Women Network 200+ e Mentor che danno voce ai bisogni verso il management e, infine, facendo sistema con le organizzazioni esterne nel supporto alle associazioni di pazienti e nelle ore di volontariato.

#### **Alla luce della sua esperienza, cosa consiglierebbe alle giovani donne che desiderano costruire una carriera nel nostro Paese?**

La situazione dell'empowerment femminile è ancora molto sfidante, l'Italia è indietro rispetto ad altri Paesi europei. Dunque è il momento giusto per agire, a beneficio delle generazioni future. Il mio consiglio, a prescindere dal genere, è inseguire i propri sogni e le proprie ambizioni con determinazione, senza precludersi possibilità. Le aziende hanno estremamente bisogno di differenze, di inclinazioni diverse, di talenti con voglia di imparare e di cambiare continuamente. Inoltre, suggerisco di sfidare lo status quo e avere il coraggio di sbagliare, per liberare la creatività e l'innovazione. Altro elemento importante, mantenersi aperti alla diversità e prendersi cura delle persone, non guardare solo al proprio percorso ma alla sua connessione con gli altri.

#### **Quali potrebbero essere, in una visione sinergica con istituzioni e mondo scolastico, le soluzioni alla carenza di figure qualificate in discipline Stem?**

Ritengo fondamentale investire a livello di scuola, fin dalla materna, per guidare i bias insiti nella società. Fortunatamente, noto che le nuove generazioni si stanno già liberando dai pregiudizi, aprendosi un mondo ricco di opportunità. Le istituzioni hanno un ruolo centrale nella valorizzazione delle discipline Stem e la nostra azienda può contribuire in modo significativo. Per esempio, collaboriamo con università e corsi di laurea per favorire la contaminazione tra approccio scientifico e umanistico. Puntando anche sulla capacità di lavorare in squadra, pur con background diversi. Cito, ad esempio, il programma di formazione **Make Xp**: abbiamo selezionato e portato in azienda alcuni studenti universitari che si sono messi in gioco anche attraverso un hackathon interno. Tre di loro sono successivamente entrati nella squadra di Medtronic Italia. Collaboriamo inoltre con associazioni che ci aiutano a portare l'esperienza delle nostre donne Stem nelle scuole. Ci teniamo molto perché il mondo della sanità è composto prevalentemente da figure femminili, ma poche di loro raggiungono ruoli apicali. **F**





# Al lavoro è meglio essere sereni

*Che cosa intendono dire le aziende quando sostengono  
di “mettere le persone al primo posto”?*

*Ce lo spiega **Tamara Gattus** di **Atlantic Technologies**,  
che oltre a essere HR Director, in qualità di Chief Happiness Officer  
si prende cura del benessere dei dipendenti a 360 gradi:*

*“In questo modo le persone possono avere un approccio sereno  
rispetto agli impegni lavorativi”.*

di Virna Bottarelli

**A**tlantic Technologies è una società di consulenza Ict con chiari obiettivi nell'implementazione delle migliori tecnologie Cloud in ambito Erp, Crm, Hcm & Analytics.

Nata nel 1997, è stata tra le prime aziende in Europa a focalizzarsi sui software gestionali, mostrando lungimiranza nel cogliere le nuove opportunità di mercato e puntando sempre

sull'eccellenza delle competenze e delle tecnologie. Nel novembre 2022, l'azienda è entrata a far parte del **Gruppo Engineering**, che opera nella digitalizzazione dei processi per aziende e PA. Nei suoi ventisei anni di storia, l'azienda è cresciuta non solo grazie alla qualità della tecnologia proposta e alla capacità di anticipare le esigenze del mercato, ma anche perché ha saputo valorizzare la sua più grande risorsa: le persone.



*“La cultura People-First è centrale in Atlantic Technologies sin dalla sua fondazione, tanto che la nostra è stata una delle prime aziende in Italia a concentrarsi su temi di work life balance, sull'importanza del welfare aziendale e sulla formazione continua, con programmi e iniziative ad hoc per i singoli dipendenti”*, dice **Tamara Gattus**, che in **Atlantic Technologies** è non solo Human Resources Director ma anche Chief Happiness Officer. Scopriamo allora con lei come si crea un ambiente di lavoro piacevole, all'interno del quale le persone possono esprimersi al meglio.

### **Che definizione date in Atlantic Technologies del concetto di benessere dei dipendenti?**

In Atlantic Technologies promuoviamo una filosofia di wellbeing aziendale, prendendoci cura del benessere dei nostri dipendenti a 360 gradi. Per prima cosa ci impegniamo a creare un ambiente lavorativo positivo dove instaurare solide relazioni. Un'altra nostra priorità è quella di creare un concreto equilibrio tra la vita lavorativa e quella privata; per questo supportiamo le nostre risorse in ambito familiare, motivazionale e formativo di modo che le persone possono avere un approccio sereno ma responsabile rispetto agli impegni lavorativi.

### **Come sono cambiate e stanno cambiando le esigenze della popolazione aziendale?**

Insieme a un mercato del lavoro in continua evoluzione sono cambiate anche le varie esigenze dei dipendenti. In quest'ottica, assume sempre più importanza il benessere organizzativo aziendale, per permettere a ogni singolo individuo di star bene e di essere soddisfatto del proprio percorso. In questo modo il benessere della persona si unisce a quello del gruppo, così da garantire l'efficienza e l'efficacia in tutti gli ambiti lavorativi. Un altro elemento centrale è il tempo, la cosa più preziosa che ognuno di noi ha e che è necessario sfruttare al meglio. In Atlantic fin da subito abbiamo abbracciato la filosofia del lavoro flessibile: con flessibilità intendiamo la possibilità di gestire i propri orari e di lavorare in modalità smart. Le nostre persone possono usufruire degli uffici quando e quante volte vogliono, perché crediamo sia importante considerare a presenza

in azienda come un valore aggiunto e come un momento di condivisione con i colleghi.

### **Dal lato aziendale, invece, che cosa si chiede oggi a chi lavora in Atlantic Technologies?**

Noi aspiriamo alla crescita delle nostre risorse, perché questo oltre a generare benefici individuali si riflette positivamente su tutta l'organizzazione. Per raggiungere questo obiettivo è importante avere un team motivato e concentrato, ma soprattutto che mantenga un atteggiamento propositivo e positivo, contribuendo a creare un ambiente di lavoro sereno.

### **Come attraete e trattene le vostre risorse?**

Da un lato puntiamo sul nostro approccio “People-First”, grazie al quale supportiamo i nostri dipendenti nel loro continuo percorso di crescita, sia dal punto di vista professionale sia da quello personale, in modo da garantire loro un alto livello di soddisfazione. Anche per questo in azienda abbiamo sempre registrato un minimo tasso di ricambio del personale. L'altro aspetto fondamentale per l'attrazione dei talenti e il mantenimento di un basso turnover è quello di offrire ai dipendenti un ambiente lavorativo vivace basato sulla solida collaborazione tra i team delle diverse sedi (Italia, UK, Stati Uniti) che lavorano simultaneamente su clienti e progetti. Si tratta di un approccio molto interessante per i nuovi talenti, perché consente di crescere e di sentirsi stimolati a lavorare in un contesto internazionale e multiculturale. L'altro elemento che fa sì che abbiamo un turnover minimo è che le nostre risorse sono costantemente accompagnate e guidate nel loro percorso professionale. A partire dalle figure junior, che sono affiancate ogni giorno dai dipendenti senior. Questo è fondamentale nella realizzazione di un'organizzazione a cascata, che supporta la nuova risorsa da ogni punto di vista.

### **Puntate sulla cultura “People-First”: come si inserisce la politica di welfare aziendale in questo approccio?**

Siamo sempre attenti ai bisogni delle persone; cerchiamo di intercettare le loro necessità e di attivare i servizi di supporto al momento giu-

sto. Per quanto riguarda le iniziative di welfare aziendale, abbiamo inaugurato di recente la nostra partnership con Unobravo. Ogni giorno i nostri dipendenti hanno a disposizione una rete di oltre 2.000 psicologi professionisti da remoto. Inoltre, riconosciamo l'importanza che rivestono oggi strumenti come i flexible benefit o i servizi per la salute, come parte integrante del trattamento economico dei dipendenti. Nondimeno ci impegniamo per promuovere iniziative sportive, soprattutto tornei e attività da svolgere in gruppo, per avvicinare le persone a stili di vita più sani, per riscoprire la voglia di stare insieme e migliorare la relazione fra i colleghi.

### **Che cosa significa, invece, fare formazione per Atlantic Technologies?**

In Atlantic la formazione è fondamentale e ha una duplice valenza: da un lato è mirata alla crescita professionale, dall'altro serve come leva per scoprire le abilità dei singoli e farne dei punti di forza. Per quanto concerne il primo ambito, i nostri consulenti conseguono le certificazioni relative alle soluzioni (Salesforce, Tableau, Oracle, Infor, Hexagon) che implementiamo nei progetti, ma seguono anche corsi dedicati al business, alle soft skill e allo sviluppo di competenze trasversali, necessarie sia per il loro percorso professionale sia per la loro crescita personale. Questa formazione a 360° permette alle persone di costruire delle strategie per affrontare momenti sia di progetto sia personali, dando valore alle singole abilità e sviluppando talenti. In un contesto in continua evoluzione come quello attuale, un simile approccio ci garantisce le competenze necessarie per gestire i cambiamenti e migliorarci continuamente. Uno strumento importante per la formazione aziendale che in Atlantic utilizza Peopmo è sicuramente LinkedIn Learning, che dà accesso a moltissimi corsi, sia sui temi legati al nostro core business, sia su argomenti più trasversali. Inoltre, gestiamo dei percorsi specifici per lo sviluppo dell'intelligenza emotiva, che sono un valido strumento per valutare come si utilizzano le competenze acquisite nel tempo. Offriamo la formazione continua anche durante la maternità. Le neomamme possono scegliere di seguire corsi e conseguire certificazioni anche durante i mesi

che trascorrono a casa. Ciò permette loro di continuare a consolidare le proprie competenze su specifici temi o approfondire nuovi ambiti, conciliando questo percorso di crescita con la maternità.

### **E a proposito di opportunità di crescita professionale, ci sono esempi interessanti di percorsi di carriera fatti in azienda?**

Il team di Atlantic Technologies è composto da un gruppo molto affiatato, persone competenti che lavorano e stanno bene insieme. Questo è dimostrato anche dalla durata della permanenza in azienda: alcuni di noi sono qui dalla fondazione! Un esempio è l'esperienza di **Andrea Gattia**, ora VP CRM Solutions, che ha iniziato la sua avventura 22 anni fa ed è cresciuto sia personalmente sia professionalmente in Atlantic. Lungo il suo percorso, Andrea ha avuto l'opportunità di incontrare clienti di settori diversi e conoscere nuovi mercati, contribuendo ai più diversi processi di business. Il suo ruolo di VP CRM gli ha anche permesso di migliorare le competenze personali e di leadership. È un perfetto esempio di quello che per noi significa valorizzare ogni singolo dipendente e riconoscerne le caratteristiche uniche, fondamentali per rinnovarsi ed essere competitivi sul mercato. **F**



**Tamara Gattus, Human Resources Director  
e Chief Happiness Officer di Atlantic Technologies**



# Il futuro del lavoro ha le persone al centro

*Quali sono i trend che il mondo HR deve tenere d'occhio nel 2023?*  
Secondo **Personio** sono **8 i temi caldi** per il futuro.

di Cleopatra Gatti

**I**n un contesto di cambiamento i professionisti delle risorse umane hanno assunto un ruolo centrale all'interno delle organizzazioni, contribuendo al successo aziendale, operando su attività strategiche come la progettazione di modelli di lavoro ibridi o la creazione di piani mirati al coinvolgimento dei dipendenti.

Non poche sono state le sfide emerse nell'anno passato, che avranno un impatto anche sul 2023. Come ha rivelato uno studio sulle risorse umane di **Personio** realizzato in collaborazione con **Opinium**, il 45% dei dipendenti desidera cambiare lavoro, il 36% dei dipendenti afferma che la propria produttività è rallentata a causa di troppi strumenti digitali, mentre il 37% dei professionisti delle risorse umane afferma di non disporre dei dati e delle conoscenze per supportare al meglio la propria organizzazione. *“Da questi numeri prende spunto l'analisi dei trend che abbiamo identificato per il 2023”*, spiega **Ross Seychell**, Chief People Officer di Personio. Di seguito le sfide e i temi caldi per il futuro.

## 1 | Employee Experience

Che si tratti di affrontare la crisi legata alla situazione economica o di mantenere alto il coinvolgimento

del personale, per i team delle risorse umane il 2023 sarà un anno di sfide decisive. In questo contesto, secondo Personio, l'employee experience rappresenterà un fattore chiave per il successo delle imprese, con i risultati aziendali sempre più legati alla soddisfazione dei dipendenti. Le direzioni HR saranno chiamate a fornire ai team strumenti e soluzioni per valutare sia le esigenze di organizzazione del lavoro specifiche del proprio settore, sia le aspettative e le esigenze individuali delle persone con l'obiettivo di creare nuovi equilibri e modelli lavorativi che garantiscano produttività e coinvolgimento.

## 2 | HR Analytics fondamentali

Disporre di dati corretti è fondamentale per migliorare il business, soprattutto in un periodo di contrazione economica. Secondo Personio, nel 2023 gli “HR data” saranno particolarmente rilevanti per consentire ai responsabili del personale di prendere decisioni informate. I dati forniscono informazioni su come evolvono i comportamenti lavorativi delle persone in termini di gestione del tempo, collaborazione, coordinamento, condivisione informazioni ed engagement. Ascoltare i dipendenti, comprenderli



e, sulla base dei feedback, avviare azioni HR mirate sarà molto importante. Ciò richiede la conoscenza dei dati, sotto forma di numeri o altre informazioni. È fondamentale raccogliere questi insight con regolarità e definire i giusti KPI.

### 3 | Strategie mirate per i talenti

La gestione dei talenti, intesi come risorse umane chiave di un'organizzazione, può esercitare un impatto significativo sulle performance aziendali sentito in tempi di congiuntura economica difficile. In questa prospettiva risulta rilevante il ruolo strategico delle risorse umane. *“Nel 2023 il successo dipende da una strategia più ampia e incentrata principalmente su tre elementi: talent acquisition, ridistribuzione delle risorse in modo da offrire soluzioni soddisfacenti per mantenere le persone motivate in tempi di crisi e recruiting creativo. Ci si concentrerà di più sulla retention dei talenti che sulle assunzioni, e forse l'attenzione sarà più rivolta al processo di onboarding che a quello di selezione”*, spiega Seychell.

### 4 | Lavoro sempre più ibrido

Molte aziende hanno già messo in atto soluzioni di lavoro ibrido. Ora gli esperti si aspettano che le imprese si concentrino sull'aumento della flessibilità, ampliando e perfezionando il modello di lavoro ibrido che sarà fondamentale nei prossimi mesi. *“Le imprese hanno passato gli ultimi due anni a riflettere su come affrontare il modello di lavoro ibrido, ora devono metterla in pratica, adottare una strategia e farla diventare parte della routine. Soprattutto si tratta di comprenderne l'impatto su produttività, leadership e argomenti come pregiudizi sociali e avanzamento di carriera”*, commenta Seychell.

### 5 | Inclusione imprescindibile

L'attenzione ai principi di diversità, equità e inclusione è uno dei temi sempre più centrali nelle aziende. Oggi più che mai, le imprese sono chiamate a rendere concreto un cambiamento sostenibile e duraturo. Nel 2023 questi aspetti saranno sempre più rilevanti. Secondo Seychell: *“Per mettere in atto con successo una strategia DEI, è importante pensare ai dipendenti come se fossero dei viaggiatori. Quando vengono assunti hanno necessità diverse rispetto a cinque anni dopo, quando sono sposati e hanno figli. Le aziende devono chiedersi: stiamo rispondendo alle esigenze di ogni circostanza della vita dei nostri dipendenti?”*.

### 6 | Il “bene” nel benessere

Le nuove organizzazioni del lavoro richiedono un ripensamento delle modalità con cui le aziende e i manager si prendono cura dei collaboratori e supportano la rapida evoluzione dei comportamenti lavorativi. Nel 2023 il “wellness” non potrà che crescere d'importanza, con un chiaro passaggio a un approccio più personalizzato. La salute, in particolare quella mentale, è un valore profondo; le aziende più smart sapranno coinvolgere i collaboratori nella definizione di nuove iniziative mirate al monitoraggio dei rischi di overwork e burnout. *“Le aziende che prendono le decisioni giuste quando le risorse scarseggiano, aumentano coinvolgimento, produttività e fedeltà a lungo termine. Nel momento in cui le risorse sono limitate farà la differenza soprattutto il dove e il come vengono distribuite”*, spiega Seychell.

### 7 | Spazio ai nuovi leader

Anche i leader devono capire come guidare i collaboratori nel cambiamento e modificare il modo di lavorare mettendo le persone al centro. Da qui la necessità di ripensare i modelli di leadership e capire come si dovrà governare la fase di cambiamento. Chiedere e ricevere feedback per un leader che deve essere in grado di fare da guida in tempi incerti fa la differenza nella gestione del personale, così come avere a disposizione dati e informazioni al fine di comprendere meglio le prestazioni e le prospettive dell'azienda e trasferirle ai dipendenti. Secondo Personio, in Italia solo il 56,1% dei dipendenti dichiara di avere fiducia nella leadership. Questo dato è un campanello d'allarme per le aziende, e suggerisce la necessità di investire maggiormente sulle competenze di leadership in un mondo sempre più ibrido.

### 8 | Centrale la cultura d'impresa

Una sfida importante per i responsabili dell'ufficio delle risorse umane è mantenere un rapporto di trasparenza e fiducia tra azienda e dipendenti. La propagazione di una buona cultura organizzativa di cui tutti capiscono la mission, la vision, i valori e gli obiettivi è fondamentale affinché i dipendenti siano coinvolti. Questa divulgazione dovrebbe avvenire attraverso relazioni dirette tra colleghi e superiori e anche attraverso i canali di comunicazione ufficiali. *“La trasparenza nella divulgazione delle informazioni è essenziale, poiché in questo modo i dipendenti sono preparati ad affrontare i cambiamenti che possono derivare dalla complessa situazione economica”*, conclude Seychell. **F**



# Dimmi che benefit offri... ...e ti dirò se resto

*I **benefit** offerti sul lavoro svolgono un ruolo determinante nell'**attrarre**, **coinvolgere** e **trattenere** i talenti.*

*Eppure, i dipendenti non sempre ne vedono il valore aggiunto, mentre i datori di lavoro tendono a sopravvalutarli.*

*Lo rivela una ricerca di **Alight**.*

di Cleopatra Gatti

**I**datori di lavoro sanno che i benefit sono fondamentali per attrarre, coinvolgere e trattenere i talenti. Ma se il mondo del lavoro si è trasformato drasticamente negli ultimi anni, le aziende non sempre hanno innovato e trasformato i benefit di pari passo.

I datori di lavoro sono pronti a soddisfare le esigenze emergenti dei dipendenti? Danno ai dipendenti ciò che vogliono realmente? **Alight** ha intervistato lo scorso anno sia datori di lavoro che dipendenti in tutta Italia per conoscere le loro opinioni sui benefit e scoprire quanto i rispettivi punti

di vista differiscono. I risultati indicano che esistono ampie opportunità per le aziende di ridefinire i benefit e valorizzare i propri programmi. La ricerca ha evidenziato una differenza tra le opinioni dei datori di lavoro e dei dipendenti circa le aree in cui si avverte maggiormente l'esigenza di benefit e su come vengono comunicate. Inoltre, quasi la metà dei dipendenti italiani ritiene che una comunicazione coerente e costante sarebbe essenziale per comprendere meglio i benefit a disposizione, mentre quasi tre quarti dei datori di lavoro ritengono che la comunicazione sui benefit sia già efficace. Per ridurre il divario e attenuare le discrepanze, i datori di lavoro devono migliorare la comunicazione. Per supportare meglio i lavoratori, devono porre le domande giuste

e, se possibile, agire in base al loro feedback. Queste intuizioni sono fondamentali per creare un programma di benefit a prova di futuro, che non soddisfi solo le aspettative attuali ma che colga anche le opportunità ulteriori. Di seguito uno sguardo ai risultati più significativi della ricerca.

### Una lacuna di comprensione

**Il 57% dei datori di lavoro afferma di offrire ai dipendenti l'opportunità di selezionare i benefit più adatti alle loro esigenze.**

Solo il 39% dei dipendenti concorda su questo punto. Alcuni benefit hanno implicazioni fiscali, come ad esempio gli stipendi

## COME MIGLIORARE IL PROGRAMMA BENEFIT

I datori di lavoro devono sfruttare gli insight dei dipendenti per aumentare il successo dei programmi di benefit. Ecco tre strategie basate sui dati che possono essere utilizzate per migliorare i benefit e massimizzare il ritorno sull'investimento.

### 1 | Sondaggi, workshop e analisi dei dati interni

Per ridurre il disallineamento tra le priorità dei datori di lavoro e quelle dei dipendenti si possono condurre dei sondaggi anonimi, che consentano ai dipendenti di condividere le proprie esigenze e i propri desideri. I datori di lavoro possono anche organizzare workshop sui benefit, dove discutere delle aree carenti e chiarire i benefit esistenti. Questo approccio incentrato sulle persone promuoverà il coinvolgimento e la fidelizzazione dei dipendenti. Inoltre, una piattaforma per la gestione delle Risorse Umane semplificherebbe la raccolta e l'analisi dei dati con modalità sicure e conformi alle normative. Attraverso insight, dati e utilizzando un portale di analisi, è possibile migliorare i risultati dell'organizzazione.

### 2 | Comunicazioni omnicanale

Il 57% dei dipendenti italiani afferma di avere una comprensione chiara dei benefit. Questo significa che i mezzi e le strategie di

comunicazione devono essere migliorati e i datori di lavoro devono continuare a comunicare con i dipendenti con i giusti mezzi. Ad esempio, alcuni dipendenti potrebbero preferire un'app per gestire o visualizzare i benefit per evitare che informazioni preziose vadano perse, mentre altri potrebbero preferire la messaggistica. Le comunicazioni omnicanale consentono ai datori di lavoro di interagire con i dipendenti basandosi sulle loro preferenze individuali.

### 3 | Offrire consulenza fiscale e supporto finanziario

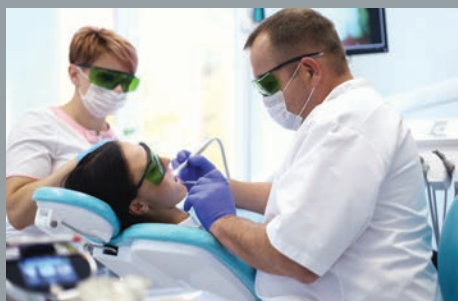
I dipendenti hanno espresso un interesse per il benessere finanziario e i datori di lavoro devono inserire questo punto tra le principali priorità di investimento. Dovrebbero scoprire quali sono le aree fiscali specifiche in cui i dipendenti cercano supporto e implementare benefit corrispondenti, come la consulenza gratuita sui mutui o il supporto di un gestore patrimoniale o di un esperto di investimenti. Un esempio di un benefit che viene raramente offerto dalle aziende, ma che sta diventando popolare è l'accesso allo stipendio maturato (*Earned Wage Access*). Ciò significa retribuire i dipendenti nel momento in cui maturano lo stipendio e non alla fine di ogni mese, offrendo loro il denaro necessario per superare le avversità o i mesi "difficili".



# Il “giusto” equilibrio tra lavoro e famiglia



**Gruppo RTS, attraverso l'adesione a EBITEN, supporta i piani di Welfare Aziendale che sostengono il lavoratore e la sua famiglia aumentando la competitività aziendale**



Salute e sicurezza, servizi per la famiglia, rimborso spese di istruzione, sconti su beni e servizi sono alcuni degli esempi dei vantaggi disponibili per i dipendenti delle aziende iscritte ad Ebiten.



**Contattaci per avere maggiori informazioni sui piani di Welfare Aziendale**

[www.rts-srl.it](http://www.rts-srl.it)

**800 010 333**

[info@rts-srl.it](mailto:info@rts-srl.it)

flessibili che spesso si traducono in sacrifici sulla pensione di cui spesso i dipendenti non sono consapevoli: solo il 43% degli intervistati ha un livello elevato di comprensione di come funzioni il sistema pensionistico nazionale. Pertanto, i datori di lavoro dovrebbero cercare di assicurare una migliore formazione in queste aree e spiegare perché alcuni benefit potrebbero non essere disponibili. Inoltre, l'83% dei datori di lavoro ritiene che le preferenze dei dipendenti siano cambiate negli ultimi due anni, ma solo il 56% dei dipendenti concorda su questa affermazione.

## Una comunicazione più chiara e regolare

**Il 73% dei datori di lavoro ha dichiarato che i benefit aziendali per i dipendenti sono comunicati in modo chiaro, ma solo il 53% dei dipendenti è d'accordo.**

In effetti, quasi la metà (47%) vorrebbe una comunicazione continua sui benefit e sui relativi aggiornamenti e non solo nel momento in cui un benefit viene introdotto. Da segnalare anche che il 63% dei datori di lavoro afferma che la propria azienda offre vantaggi sostanziali oltre a quelli richiesti dalle normative locali, ma solo un terzo (33%) dei dipendenti è d'accordo. Anche in questo caso, ciò può essere dovuto a una mancanza di comunicazione da parte del datore di lavoro e a una mancanza di conoscenza da parte del dipendente. Ad esempio, alcuni dipendenti potrebbero non essere consapevoli del fatto che alcuni benefit, come le bevande gratuite in ufficio, non sono obbligatori per legge. La differenza più notevole tra gli investimenti aziendali e le esigenze dei dipendenti è l'importanza che datori di lavoro e dipendenti attribuiscono al benessere finanziario. Attualmente, quest'area è al sesto posto tra i datori di lavoro, mentre i dipendenti la classificano al secondo. Quasi la metà degli intervistati si è mostrata interessata a ricevere consigli dal datore di lavoro su come gestire i risparmi previdenziali. Ciò rafforza il desiderio di ricevere supporto in materia finanziaria tra i dipendenti.

## Il ruolo chiave dei benefit

**I programmi di benefit non sono semplicemente qualcosa che "sarebbe bello avere" o un insieme di obblighi legali da soddisfare. Dalla ricerca di Alight è emerso che i benefit svolgono un ruolo chiave nell'attrarre e nel trattenere i talenti.**

Le aziende che costruiscono i loro programmi in modo da renderli dinamici e personalizzati in base alle mutevoli esigenze dei dipendenti otterranno un vantaggio competitivo inestimabile. Implementando nuove piattaforme di benefit e sfruttando pratiche di comunicazione corrette, è possibile massimizzare il ritorno sull'investimento e soddisfare le esigenze in evoluzione dei dipendenti. Inoltre, l'interesse per il loro benessere fisico, mentale e finanziario mostrerà ai dipendenti attuali e potenziali che il datore di lavoro comprende le difficoltà della vita moderna e li sosterrà. **F**

## I NUMERI DELLA RICERCA

- Il **70%** dei datori di lavoro afferma di comprendere le esigenze e i desideri dei dipendenti in merito ai benefit
- Il **35%** dei dipendenti afferma che i benefit aziendali soddisfano le proprie esigenze e i propri desideri
- Il **53%** dei dipendenti afferma che i benefit offerti sono comunicati in modo molto chiaro

### Le esigenze dei dipendenti

1. Benessere fisico
2. Benessere finanziario
3. Benessere mentale
4. Equilibrio vita professionale-privata
5. Allineamento valori cultura aziendale

### Le priorità aziendali

1. Benessere mentale
2. Benessere fisico
3. Allineamento valori cultura aziendale
4. Relazioni sociali
5. Equilibrio vita professionale-privata

# Competenze e innovazione, il futuro del lavoro

**Le competenze da acquisire, da aggiornare e da innovare assumono sempre più centralità nelle dinamiche di sviluppo aziendale e nei percorsi formativi dei lavoratori. Questo e altro al centro della prossima edizione bolognese del Festival del Lavoro.**

di Laura Reggiani

**O**biiettivo della 14a edizione del Festival del Lavoro è quello di approfondire il mondo del lavoro con un'attenzione specifica alle dimensioni che più ne stanno determinando il cambiamento, facendo

leva sulle competenze e sull'innovazione.

Le competenze da acquisire, da aggiornare, da innovare e che assumono sempre più centralità nelle dinamiche di sviluppo aziendale e nei percorsi formativi dei lavoratori. L'innovazione, inoltre, si pone come la chiave di lettura del lavoro del futuro. Intelligenza artificiale, digitalizzazione e robotica stanno cambiando profondamente le modalità e gli stili di lavoro, ma anche i profili e le specializzazioni professionali, ponendo sfide del tutto inedite sotto il profilo organizzativo, normativo, etico e culturale. La tre giorni, in programma a Bologna dal 29 giugno al 1° luglio 2023, sarà l'occasione per indagare questi aspetti e comprendere come innovare per competere. Il **Festival del Lavoro** è una manifestazione itinerante organizzata dal **Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro** e dalla **Fondazione Studi Consulenti del Lavoro**. Nato come evento di categoria, il Festival è un evento unico nel suo genere, in grado di dare voce a tutti i protagonisti del mondo del lavoro: dalle istituzioni alle parti sociali, dai professionisti ai lavoratori, dagli accademici agli studenti, e di far riflettere su temi che riguardano il diritto del lavoro e l'attualità, analizzando un mondo del lavoro in continuo cambiamento e individuando le soluzioni strategiche per il rilancio delle imprese e del Paese. Una tre giorni ricca di appuntamenti tematici in contemporanea assolutamente da non perdere.

## L'Aula del Diritto

La storica "Aula del Diritto" è una delle più seguite e fa da "contenitore" a dibattiti con esperti di diritto del lavoro, accademici e ispettori. Le riflessioni che saranno sollevate quest'anno dai giuslavoristi vedranno protagonisti del dibattito le procedure di negoziazione assistita in materia di lavoro con un focus l'utilizzo degli strumenti di risoluzione alternativa e stragiudiziale delle controversie; il confronto tra il tema della subordinazione e la tendenza espansiva del diritto del lavoro; le previsioni della giurisprudenza recente riguardanti le delocalizzazioni e la crisi d'impresa, con particolare riguardo per le disposizioni normative previste per la tutela dei lavoratori e le misure riorganizzative. Si darà spazio anche a temi di più stretta attualità, come l'impatto dell'intelligenza artificiale, ma anche ai cambiamenti dettati dalla transizione ecologica. Non potranno mancare, inoltre, i dibattiti sul lavoro a termine, tra flessibilità necessaria e precarietà da impedire; sulla contrattazione collettiva di prossimità nella cornice costituzionale; sulla sostenibilità del sistema pensionistico e sull'efficacia delle misure di welfare aziendale, correlata a nuove prospettive di regolazione.

## L'Agorà in Libreria

"Agorà in Libreria" è il momento che la kermesse bolognese dedicherà al confronto tra esperti della categoria e partecipanti su alcuni temi d'interesse per i professionisti intermediari. Tante le materie specialistiche che oggi i Consulenti del Lavoro sono chiamati a padroneggiare nelle loro attività quotidiane e che saranno oggetto di



## FESTIVAL DEL LAVORO 2023

specifici approfondimenti, al fine di chiarirne gli aspetti salienti e sciogliere eventuali dubbi normativi, grazie all'ausilio di alcuni manuali che verranno presentati nel corso della tre giorni. Tra questi, il *"Manuale di Consulenza del lavoro"*, giunto alla sua terza edizione, che si concentrerà sul ruolo dei professionisti intermediari. L'Agorà vedrà poi tre focus specifici sui temi del welfare aziendale, consulenza previdenziale e privacy nel rapporto di lavoro. Non solo libri però. L'Aula, infatti, sarà anche l'occasione per guardare da vicino gli aspetti legati all'antiriciclaggio, quindi alle procedure e alle metodologie di analisi e valutazione del rischio di finanziamento del terrorismo, cui i professionisti sono esposti nell'esercizio della propria attività; alla compensazione dei crediti fiscali e al visto di conformità, un argomento tanto importante quanto delicato visto che le norme in materia prevedono la comminazione di sanzioni per le imprese che non utilizzano correttamente questi crediti in compensazione; alle definizioni agevolate previste dalla legge di Bilancio 2023; alla riforma del lavoro sportivo. Proposto, inoltre, il confronto su alcuni orientamenti giurisprudenziali recenti e il punto, in particolare, sui licenziamenti all'indomani delle pronunce della Corte costituzionale e della Cassazione.

## Sapere, saper fare, saper far fare: i Laboratori

Tra i momenti più attesi della tre giorni bolognese ci sono anche i **"Laboratori"**, la modalità formativa inaugurata nel 2015 che ha riscosso grande successo grazie allo spirito pratico che la caratterizza. Un momento di condivisione, quello proposto, in cui a prevalere è il dato esperienziale: partendo da casi concreti, i partecipanti avranno la possibilità di ragionare insieme agli esperti sulla migliore soluzione al problema sollevato. Al centro degli incontri tanti temi d'attualità e di nicchia, giuslavoristici e non solo: quest'anno, si è deciso di dedicare un focus anche ad argomenti complessi, come il rapporto tra la legge e il contratto collettivo. Spazio, poi, alla procedura **Asse.Co.**, di cui si approfondiranno casi e questioni legate al risarcimento del danno del datore di lavoro o del lavoratore; alla gestione dell'antiriciclaggio nello studio professione e al rapporto di lavoro sportivo, alla luce della nuova riforma; alla stesura di un regolamento di welfare aziendale; alla gestione dei ricorsi amministrativi Inps; "alla certificazione delle clausole del contratto". Infine, lente di ingrandimento sul licenziamento disciplinare e sul risarcimento del danno. 

## RITORNA LA "FORMAZIONE EMOZIONALE" AL FESTIVAL DEL LAVORO

La tre giorni ricca di appuntamenti tematici da non perdere si arricchisce anche quest'anno del supporto offerto come Media Partner dalla testata **Forme**, che proprio al Festival del Lavoro del 2018 ha presentato il suo primo numero. Ritorna infatti il progetto **"Forme2: Formazione Eventi Emozionali"** che prevede due differenti momenti di formazione emozionale dedicati a sensibilizzare i Consulenti del Lavoro sull'importanza della formazione. Il progetto prevede per questa edizione la partecipazione al Festival del Lavoro di **Andrea Lucchetta** e **Jury Chechi**, personaggi sportivi di caratura internazionale, noti anche come autorevoli formatori.



Gli eventi spettacolo, organizzati grazie al supporto di **Gruppo RTS** e di **Fondo Formazienda**, saranno organizzati nella sala plenaria del Palazzo della Cultura e dei Congressi della fiera di Bologna. Veneto, classe 1962, Andrea Lucchetta è un ex pallavolista italiano e telecronista

sportivo. Nel corso degli anni 80 e 90 del XX secolo ha fatto parte della cosiddetta generazione di fenomeni della nazionale italiana, con cui ha vinto il campionato europeo 1989, il campionato del mondo 1990 e 3 World League consecutive, dal 1990 al 1992. Lucchetta, che da oltre 20 anni si occupa di formare ed educare i bambini e i ragazzi allo sport, chiuderà con il suo intervento di formazione emozionale la giornata di **giovedì 29 giugno**. Nato a Prato nel 1969, Jury Chechi è invece un ex ginnasta e personaggio televisivo italiano. Dominatore della specialità degli anelli per tutti gli anni 90, tra le sue imprese più importanti si ricorda la medaglia d'oro negli anelli, vinta alle Olimpiadi di Atlanta nel 1996. Ha recentemente fondato la Jury Chechi Academy che diffonde il metodo calistenico, un training a corpo libero ispirato a tecniche nate nell'antica Grecia. Il suo intervento di formazione emozionale si terrà nel pomeriggio di **venerdì 29 giugno**.



## A TU PER TU CON IL PRESIDENTE DE LUCA

Presidente del Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro dal novembre 2022, avvocato, ma anche giornalista, **Rosario De Luca** condurrà la 14ª edizione del Festival del Lavoro a fine giugno. Lo abbiamo incontrato per avere qualche anticipazione sull'evento bolognese.

**Il mondo del lavoro è in continua evoluzione e i Consulenti del Lavoro sono sempre più protagonisti del cambiamento. Quali sono le sfide più importanti che attendono la Categoria?**

La sfida più grande per i Consulenti del Lavoro sarà quella di interpretare con flessibilità le transizioni che investono il lavoro e i diversi segmenti della società, rispondendo tempestivamente alle esigenze di aziende e lavoratori. È ormai noto come l'accelerazione dei processi tecnologici e la recente esperienza pandemica abbiano contribuito alla creazione di nuovi modelli produttivi e organizzativi aziendali. Dunque, vien da sé la necessità di adeguare le proprie competenze professionali per restare competitivi e allinearsi ad un mondo del lavoro completamente rinnovato. In questo scenario, la ricetta più efficace per contrastare il forte mismatch che affligge da anni il mercato del lavoro e impedisce alle imprese di trovare i profili specializzati di cui hanno bisogno comprende la formazione e lo sviluppo di nuove competenze, necessarie per essere parte integrante di un sistema che vede il lavoro come principale mezzo d'inclusione sociale. La Categoria sosterrà sempre la creazione di un mondo del lavoro che unisca le imprese e i lavoratori – soprattutto coloro che appartengono alle cosiddette fasce deboli, come giovani e donne – sotto un'unica bandiera: quella dell'equità e della partecipazione attiva.

**Quali sono le motivazioni che vi hanno spinto a organizzare una nuova edizione a Bologna?**

Bologna ci ha regalato nel 2022 una splendida edizione del Festival, la prima dal vivo dopo la pandemia. E abbiamo deciso di dare continuità a questa scelta anche quest'anno per il profondo legame che scorre tra la città e il concetto di innovazione, che avremo modo di approfondire in ogni suo aspetto proprio in occasione della tre giorni. Ricerca accademica, digitalizzazione e progresso tecnologico costituiscono il fulcro attorno al quale non solo Bologna, ma l'intera Regione esprime la sua vera essenza, valorizzando il lavoro in tutte le sue forme, dipendente e autonomo. La città emiliana è un laboratorio a cielo aperto, ricco di distretti industriali, start-up e iniziative che favoriscono l'innovazione: basti pensare al Tecnopolo, tra i primi centri di calcolo più potenti al mondo, simbolo fisico della transizione digitale. Una cornice importante che può arricchire di valore anche questa edizione. E inoltre, l'alluvione che sta scuotendo il territorio rappresenta un motivo in più per recarci nuovamente a Bologna. Il Festival costituirà un'importante occasione per inviare un segnale di solidarietà e vicinanza all'intera Regione.



**Quali saranno le tematiche principali del Festival del Lavoro?**

Filo conduttore della 14ª edizione del Festival sarà il binomio competenze e innovazione, chiave di volta per comprendere e analizzare i paradigmi che delinearanno il futuro del lavoro. Approfondiremo la realtà del lavoro, alla luce dei cambiamenti dettati dalla rivoluzione digitale e dell'impatto che le nuove tecnologie e l'intelligenza artificiale stanno già avendo nella definizione dei profili e delle specializzazioni professionali. Considerando le sfide inedite che i nuovi modelli organizzativi e produttivi pongono sotto il profilo occupazionale, normativo, culturale, e in alcuni casi anche etico-deontologico, è necessario comprendere quali sono le competenze professionali da acquisire e aggiornare per restare al passo con un mondo del lavoro in continua evoluzione. Abbiamo già pubblicato alcune anticipazioni sui temi delle aule del Festival sul sito [www.festivaldellavoro.it](http://www.festivaldellavoro.it).

**Ci può già anticipare la presenza di qualche illustre personaggio inserito in agenda?**

Anche quest'anno il parterre degli ospiti presenti alla manifestazione sarà ricco di volti noti della politica, tra esponenti di Governo e leader di partito. Ma all'evento parteciperanno anche numerosi rappresentanti del mondo imprenditoriale, economico, sindacale, nonché accademici ed esperti di diritto del lavoro, i quali saranno protagonisti del confronto sul palco centrale dell'Auditorium per riflettere sulle nuove forme di lavoro e fare il punto sulle strategie da adottare per far fronte alle trasformazioni del mercato occupazionale. Ma il dibattito guarderà anche a diverse prospettive grazie agli speech di Luciano Floridi, del Tecnopolo di Bologna; Jury Chechi, ex ginnasta e campione olimpico; Andrea Lucchetta, ex pallavolista e telecronista.

**Qual è il messaggio più importante che intendete lanciare ai Consulenti del Lavoro?**

Abbiamo sempre nuovi traguardi da raggiungere, diverse mete da conquistare. Ma sicuramente l'opportunità più grande per la nostra Categoria intreccia sensibilmente la vocazione sociale emblematica del nostro operato, accompagnata dalla grande professionalità con la quale continueremo ad offrire il nostro prezioso contributo alle istituzioni e alla politica, seguendo con attenzione le trasformazioni dell'assetto economico-produttivo del Paese e acquisendo nel tempo sempre maggiori attribuzioni. Oggi siamo un punto di riferimento consolidato per la gestione delle dinamiche giuslavoristiche e fiscali del Paese, ma il nostro obiettivo resta sempre quello di espandere i nostri orizzonti professionali, aggiornando il nostro bagaglio di competenze e facendo rete tra colleghi. Ma soprattutto vogliamo indagare con entusiasmo le nuove dimensioni del lavoro per rispondere in maniera efficace alle sfide imposte dal mercato, anche sfruttando i nuovi strumenti digitali.



# I protagonisti del Festival del Lavoro

Conosciamo più da vicino le società e gli enti che parteciperanno in qualità di Main Sponsor a questa edizione del **Festival del Lavoro**, organizzata in collaborazione con l'**Associazione Nazionale dei Consulenti del Lavoro** e con l'**Associazione Nazionale dei Giovani Consulenti del Lavoro**, che vede come Media Partner, oltre alla nostra rivista **Forme**, anche **Economy Group** e **Italia Oggi**.



## ANPIT

Associazione Nazionale per L'industria e il Terziario, **Anpit** è un'associazione datoriale, costituita nel 2012, con sede nazionale a Roma e Milano e una presenza capillare con sedi locali dislocate in tutto il territorio nazionale. Dal 2020 prende la denominazione di **Anpit - Azienda Italia**, diventando una confederazione. Dal 2015 il Presidente nazionale è Federico Iadicco, rieletto nel 2020 in occasione del II congresso nazionale, dopo i primi cinque anni di mandato. La presidenza è coadiuvata dalle attività della giunta, del consiglio nazionale, dei dipartimenti e degli sportelli. Anpit promuove la rappresentanza e la tutela degli interessi morali, giuridici, economici, previdenziali e professionali di migliaia di datori di lavoro associati. Inoltre, supporta le aziende nella ricerca di misure di semplificazione degli adempimenti amministrativi, fiscali e di contabilità posti a carico dei soggetti rappresentati, assistendoli nei rapporti sindacali.

[www.anpit.it](http://www.anpit.it)



## CAFCDL

Nato nel 2003, il Centro Assistenza Fiscale Nazionale Consulenti del Lavoro è divenuto una realtà consolidata e in continua crescita grazie a professionisti fortemente motivati che fanno delle loro doti di competenza, conoscenza ed entusiasmo il motore della crescita. Il **Caf Cdl** svolge attività di assistenza fiscale ai lavoratori dipendenti e pensionati, fornendo una consulenza completa sui servizi: 730, Ise, Imu, Redditi Pf, Eas, Red, Invciv, 770, successioni e trasmissioni telematiche attraverso una piattaforma on

line completa. Una risposta capillare sul territorio nazionale grazie alla presenza di oltre 4.000 uffici periferici. Un Caf sempre al passo con le ultime innovazioni in campo informatico, che fornisce una archiviazione digitale gratuita garantendo anche i backup e la sicurezza delle informazioni nel rispetto degli obblighi di legge. Unico Caf certificato Asseco (Asseverazione retributiva e contributiva) un marchio di legalità e in possesso anche della certificazione di qualità.

[www.cafconsulentidellavoro.it](http://www.cafconsulentidellavoro.it)



## CASSA COLF

**Cassa Colf** è lo strumento che il Ccnl Domestico sottoscritto da **Fidaldo** e **Domina** in rappresentanza dei datori di lavoro e **Filcams Cgil**, **Fisascat Cisl**, **Uiltucs** e **Federcolf** in rappresentanza dei lavoratori domestici, ha costituito per fornire prestazioni e servizi a favore dei lavoratori e datori di lavoro iscritti, comprensive di trattamenti assistenziali sanitari e assicurativi, integrativi e aggiuntivi delle prestazioni pubbliche per migliorare la tutela sociosanitaria. Con la sottoscrizione del Contratto Nazionale, le Parti Sociali hanno inteso mettere a disposizione del settore il proprio sforzo comune per garantire e migliorare la professionalità e il servizio di collaborazione domestica, fornendo strumenti bilaterali in grado di raggiungere tali scopi. Sono iscritti a Cassa Colf tutti i dipendenti e i datori di lavoro domestico in regola con i contributi di assistenza contrattuale, nei confronti dei quali vengono applicati i Ccnl. Cassa Colf non ha scopi di lucro e si ispira ai principi della mutualità. Il governo di Cassa Colf è gestito in forma paritetica dalle parti costituenti.

[www.cassacolf.it](http://www.cassacolf.it)





Consulti del Lavoro  
▼ Consiglio Nazionale dell'Ordine

Fondazione Studi  
Consulti del Lavoro  
Consiglio Nazionale dell'Ordine



Consulti del Lavoro  
▼ Ente Nazionale Previdenza Assistenza

Fondazione  
Consulti per il  
Lavoro

# COMPETENZE & INNOVAZIONE

*il futuro del lavoro*



## FESTIVAL DEL LAVORO

2023

14<sup>a</sup> EDIZIONE

29 GIUGNO - 1° LUGLIO - Palazzo della Cultura e dei Congressi - BOLOGNA

In collaborazione con

Media Partner



Economy  
GROUP

FORME

Italia Oggi

Main Sponsor



CAFCDL  
CAF Nazionale Consulenti del Lavoro



CONFLAVORO

IEBIPRO

ENBIC

Fon  
AR  
Com

Fondimpresa



Fondolavoro

GIUFFRÈ  
FRANCIS  
LEFEBVRE

RTS



SEAC

sodexo

TeleConsul

Sponsor

ASSINDATGOLF

OCIFA

E.B.I.L.P.

ebilav

ETICA

FederForma

FONDITALIA

GESFOR

inplace

MyPlace

sistemi

SYNERGIE

TIME VISION

unica

VSE H103

olocom

WELL  
WORK

Wolters Kluwer

festivaldellavoro.it info@festivaldellavoro.it



## FESTIVAL DEL LAVORO 2023

**CONFLAVORO PMI**

Con oltre 80mila aziende associate appartenenti alle più diversificate aree economiche del Paese, **Conflavoro Pmi** è la principale associazione datoriale che tutela e promuove gli interessi delle piccole e medie imprese italiane. L'associazione ha come obiettivo primario la ripartenza e la riqualificazione del sistema imprenditoriale nazionale, in massima sinergia con i professionisti qualificati. L'affiancamento e l'assistenza all'azienda a 360 gradi sono il vantaggio principale riconosciuto dalle imprese associate. Conflavoro Pmi offre a tutti gli associati sostegno per l'accesso al credito, tutela legale, consulenza finanziaria, processi di internazionalizzazione e formazione multisettoriale. Senza dimenticare i compiti primari di assistenza sindacale tramite i propri Ccnl e l'impegno nella rappresentanza del tessuto delle Pmi a livello istituzionale.

[www.conflavoro.it](http://www.conflavoro.it)

**EBIPRO**

**Ebipro** è l'Ente Bilaterale Nazionale per gli Studi Professionali. Costituito dalle parti sociali del settore studi professionali è chiamato dal Ccnl del comparto ad operare in ambiti strategici come la tutela della sicurezza e della salute sul lavoro, la formazione, il welfare, la conciliazione dei tempi di vita e lavoro e il sostegno al reddito. È altresì prevista una apposita gestione, la Gestione Professionisti, che eroga prestazioni a favore dei professionisti. Insieme a **Cadiprof**, la Cassa di assistenza sanitaria integrativa per i lavoratori e, a Fondoprofessionisti, il Fondo interprofessionale per la formazione continua, l'Ente rafforza il sistema e le sinergie necessarie per la tutela degli addetti del settore.

[www.ebipro.it](http://www.ebipro.it)

**FONARCOM**

**Fonarcom** è il Fondo Paritetico Interprofessionale Nazionale che finanzia la formazione continua dei lavoratori e dei dirigenti delle imprese italiane. Costituito nel 2005 da **Cifa** e **Confsal** e presente nelle sedi di Roma, Milano e Palermo, offre alle aziende l'opportunità di realizzare piani formativi a vantaggio dello sviluppo aziendale e delle risorse umane, utilizzando il versamento Inps dello 0,30% delle retribuzioni soggette all'obbligo contributivo.

[www.fonarcom.it](http://www.fonarcom.it)

**FONDIMPRESA**

**Fondimpresa** è un Fondo Paritetico Interprofessionale per la formazione continua dei lavoratori, istituito ai sensi dell'articolo 118 della l.n.388/2000 e riconosciuto, con decreto del 28/11/2002, dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali che su di esso esercita la vigilanza ed il monitoraggio tramite l'Anpal. Fondimpresa è un'associazione senza scopo di lucro, costituita da **Confindustria**, **Cgil**, **Cisl** e **Uil** al fine di promuovere la formazione professionale continua, per il perseguimento della competitività delle imprese e dell'occupabilità dei la-

voratori. Fondimpresa opera in favore di tutte le aziende che ad essa decidano di versare il contributo dello 0,30% dovuto ai sensi dell'articolo 25 comma 4 della l. N. 845/1978. Finanzia in tutto o in parte piani formativi aziendali, territoriali, settoriali o individuali, concordati tra le parti sociali e promuove lo sviluppo della formazione continua in Italia.

[www.fondimpresa.it](http://www.fondimpresa.it)

**FONDO CONOSCENZA**

**Fondo Conoscenza** è il Fondo Paritetico Interprofessionale Nazionale per la formazione continua promosso da **Fenapi** e **CIU**. Il Fondo promuove e finanzia piani formativi finalizzati all'acquisizione e allo sviluppo delle competenze professionali dei lavoratori. Fondo Conoscenza è un organismo di natura associativa nato in virtù dell'accordo Interconfederale del 2 agosto 2011, volto a instaurare un nuovo modello di dialogo tra le parti sociali frutto della condivisione delle opportunità previste dalla Legge 388/2000 in materia di pariteticità. Fondo Conoscenza mette a disposizione, attraverso strumenti di erogazione innovativi ed efficaci, risorse per il finanziamento di piani formativi con l'obiettivo di aggiornare, qualificare e adeguare le competenze dei lavoratori dipendenti delle aziende aderenti. Il Fondo è stato autorizzato a operare con Decreto Direttoriale 54/ Segr.D.G./2015 del 2 marzo 2015.

[www.fondoconoscenza.it](http://www.fondoconoscenza.it)

**FONDOLAVORO**

**Fondolavoro** si costituisce, nella forma di associazione non riconosciuta, a seguito dell'accordo Interconfederale del 6 luglio 2009 sottoscritto da **Unsic** (Unione Nazionale Sindacale Imprenditori e Coltivatori) e **Ugl** (Unione Generale del Lavoro). Non persegue scopo di lucro e utilizza quota parte (0,30%) delle retribuzioni soggette all'obbligo contributivo per finanziare attività formative che favoriscono la legalità e competitività delle imprese e l'occupabilità dei lavoratori nonché attività propedeutiche (informazione e comunicazione, assistenza tecnica, monitoraggio) funzionali al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei processi formativi. Viene formalmente autorizzato a operare con Decreto del Ministero del Lavoro del 21 marzo 2012. Le iniziative poste in essere da Fondolavoro sono coerenti con quanto espressamente stabilito dalle associazioni Unsic e Ugl alla sottoscrizione dell'accordo interconfederale e con quanto periodicamente deliberato dall'Assemblea in sede di approvazione del documento di programmazione biennale.

[www.fondolavoro.it](http://www.fondolavoro.it)

**GIUFFRÈ FRANCIS LEFEBVRE**

**Giuffrè Francis Lefebvre** è uno dei maggiori attori italiani nel campo dell'editoria professionale. Nato dalla fusione nel 2018 dello storico editore **Giuffrè Editore** e di **Memento Francis Lefebvre**, è parte del gruppo internazionale **Lefebvre Sarrut**, attivo in Europa con 8



FondItalia è un Fondo Paritetico Interprofessionale per la Formazione Continua promosso da FederTerziario - Federazione Italiana del Terziario, dei Servizi, del Lavoro Autonomo e della Piccola Impresa Industriale, Commerciale ed Artigiana - e UGL - Unione generale del Lavoro -.

Le imprese di tutti i settori economici, agricoltura compresa, che aderiscono ad un Fondo hanno l'opportunità di utilizzare lo 0,30 dei contributi obbligatori versati all'INPS (Legge 388/2000) per la formazione dei propri lavoratori.

Aderire non costa nulla

**FONDITALIA FINANZIA LA FORMAZIONE E L'AGGIORNAMENTO DEI LAVORATORI DELLA TUA IMPRESA**

PER MAGGIORI INFORMAZIONI  
**[www.fonditalia.org](http://www.fonditalia.org)**

**FONDITALIA**  
Fondo Formazione Italia

FondItalia - Via Cesare Beccaria, 16 - 00196 Roma  
Tel. 06 95.21.69.33 - E-mail: [info@fonditalia.org](mailto:info@fonditalia.org)

**FONDITALIA  
NON RESTA CHE ADERIRE**

L'ADESIONE A FONDITALIA SI EFFETTUA  
UTILIZZANDO IL MODELLO  
DI DENUNCIA CONTRIBUTIVA **UNIEMENS**  
DELL'INPS RELATIVO  
AL PRIMO PERIODO DI PAGA UTILE,  
INSERENDO NELL'APPOSITO SPAZIO  
IL CODICE **FEMI** ED IL **NUMERO  
DEI DIPENDENTI**



## FESTIVAL DEL LAVORO 2023

aziende controllate e più di 2.600 dipendenti. Fornisce strumenti, software gestionali e soluzioni informative di qualità, basati sull'autorevolezza delle fonti e sull'affidabilità del metodo, per accompagnare al successo i professionisti del settore legale, fiscale, lavorativo e aziendale. Qualità, attenzione all'innovazione e presenza al fianco dei professionisti sono gli obiettivi della società.

[www.giuffrefrancislefebvre.it](http://www.giuffrefrancislefebvre.it)



## GRUPPO RTS

**Gruppo RTS** è un network di società certificate Iso 9001:2015, specializzate nello sviluppo aziendale e nei corsi di formazione finanziati tramite i Fondi Interprofessionali. Presente su

tutto il territorio nazionale, con sede a Parma e uffici in Emilia-Romagna, Lombardia, Veneto e Sardegna, attraverso un team di professionisti RTS opera per sviluppare e favorire le competenze aziendali sostenendone la crescita tramite attività di Formazione & Consulenza. RTS mette a disposizione un catalogo corsi di formazione che copre le quotidiane esigenze aziendali: sicurezza, lingue, marketing, informatica, comunicazione solo per citarne alcuni. Tuttavia, qualora l'azienda avesse esigenze specifiche, RTS è in grado di strutturare corsi di formazione "su misura", occupandosi di tutti gli aspetti organizzativi: dalla scelta dei docenti, alla gestione e allestimento dell'aula. I corsi RTS sono disponibili per qualsiasi tipologia di azienda: dalla micro e piccola impresa alla grande azienda. RTS è in grado di seguire passo-passo i clienti in tutto il processo di formazione e consulenza aziendale: analisi dei fabbisogni, identificazione dello strumento più adatto alla finanziabilità del progetto, presentazione e realizzazione piano formativo, identificazione docenza specializzata, coordinamento attività didattiche, rendicontazione e raccolta feedback di valutazione.

[www.rts-srl.it](http://www.rts-srl.it)



## MEDI-PREV

Il fondo **Medi-Prev** non si pone finalità di lucro, è apolitico e ha come scopo esclusivo, in favore dei propri soci e iscritti, l'erogazione di trattamenti

e prestazioni sanitarie integrative. Si è iscritto all'Anagrafe dei Fondi Sanitari di cui al Decreto del Ministro della Salute del 31 marzo 2008 e del 27 ottobre 2009. Medi-Prev è costituito al fine di conseguire, nell'ambito di un sistema di mutualità, condizioni normative ed economiche di massimo favore per i propri associati e iscritti in relazione alle prestazioni ad essi erogate, nonché di organizzare campagne di prevenzione in campo medico, odontoiatrico, fisioterapico e riabilitativo.

[www.medi-prev.it](http://www.medi-prev.it)



## SEAC

**Seac** è una società consolidata di un gruppo operante nel settore dei servizi avanzati sin dal 1969 e propone, da sempre,

soluzioni professionali e innovative per rispondere tempestivamente alle esigenze del mercato. Oltre cinquant'anni di storia, misurabili con la credibilità concretizzata attraverso la fiducia dimostrata dai propri clienti. L'evoluzione della società, attraverso un'efficace strategia aziendale che da sempre pone il cliente al centro dell'attenzione, ha fatto nascere nel tempo il **Gruppo Seac**. Le società del gruppo sono oggi sul mercato nazionale per proporre una gamma diversificata di prodotti e servizi rivolti a commercialisti, consulenti del lavoro e altre categorie professionali, aziende, associazioni di categoria, enti, patronati e organizzazioni.

[www.seac.it](http://www.seac.it)



Fondata a Marsiglia nel 1966 da **Pierre Bellon**, **Sodexo** è leader mondiale di servizi finalizzati a migliorare la qualità della vita delle persone, un prerequisito essenziale per ottenere ottime performance individuali e organizzative.

Presente in 56 paesi, Sodexo serve 100 milioni di consumatori ogni giorno grazie a una combinazione unica di servizi: ristorazione, facility management, benefits & rewards e servizi educativi. Fin dal primo giorno, Sodexo ha avuto una visione unica sulla totalità della attività. Questa visione è fonte di ispirazione per le idee e le azioni. Sodexo è convinta che le azioni tangibili e le interazioni quotidiane contribuiscano al reale miglioramento della vita delle persone, delle comunità e del pianeta. L'ampia offerta di servizi on-site comprende ristorazione e facility management. La società si occupa inoltre di servizi di benefits e rewards e anche di servizi educativi. Dal primo giorno di scuola, ai luoghi di lavoro, fino a un soggiorno confortevole nelle residenze assistenziali, Sodexo è disponibile per aiutare clienti e consumatori in ogni fase della vita.

[it.sodexo.com](http://it.sodexo.com)



## TELECONSUL

**TeleConsul** nasce dall'esperienza di un team di professionisti del settore

dell'editoria professionale, con l'obiettivo di diventare un punto di riferimento per tutti coloro che operano nel settore della consulenza del lavoro proponendo soluzioni innovative, in grado di rispondere alle aspettative del mercato. Da sempre attenta all'innovazione e allo sviluppo tecnologico, TeleConsul si propone come valida alleata di tutti coloro che intendono stare al passo con i tempi e che decidono di affidarsi a strumenti di lavoro sempre all'avanguardia. Nel corso degli anni grazie al team di esperti e all'utilizzo di nuove tecnologie, ha sviluppato una vasta gamma di servizi e utilities che costituiscono un patrimonio di notevole importanza per tutti i professionisti. L'offerta integrata TeleConsul si completa con un'ampia proposta editoriale e formativa che prevede sia corsi e-learning che lezioni in aula, tenuti dai più autorevoli esperti del settore.

[www.teleconsul.it](http://www.teleconsul.it)



Boomers

Gen X

Millennial

Gen Z



# Il lavoro ai nostri tempi

Il tema delle generazioni a confronto è un evergreen particolarmente affascinante di questi tempi, perché si intreccia con le tendenze in atto nel mondo del lavoro, dal quite quitting al mismatch, e con problematiche sociali come il calo demografico e l'invecchiamento della popolazione.

di Virna Bottarelli

**N**on fatevi ingannare dagli adolescenti, che liquidano come boomer chiunque non mostri la loro stessa disinvoltura con i linguaggi tecnologici dell'ultim'ora.

Gli adulti che oggi popolano il mondo del lavoro appartengono a più di una generazione, come ci insegnano le scienze sociali: quella dei boomer, i nati dal secondo dopoguerra al 1965, la generazione X, che identifica i nati dal 1965 al 1980, la Y, o dei millennial, per i nati tra il 1980 e la fine degli anni Novanta, e la Z, quella dei nati tra la fine degli anni Novanta e il 2012.

Parliamo di persone che sembrano appartenere a vere e proprie ere diverse, con priorità ed esigenze che, rispetto al lavoro, sembrano molto distanti le une dalle altre. Ma potrebbe essere altrimenti? La nostra società ha vissuto cambiamenti epocali in un lasso di tempo relativamente breve e il contesto in cui vive oggi un ventenne è profondamente diverso anche solo da quello vissuto da chi ha compiuto vent'anni nei primi anni duemila. Figuriamoci, quindi, che cosa possa avere in comune un under 30 di oggi con il proprio genitore cinquantenne o con i propri nonni, figli degli anni del boom economico.



## GENERAZIONI A CONFRONTO

## Un lavoro è per sempre. Anzi, lo era.

Per i baby boomer ancora attivi gli obiettivi principali sono stabilità finanziaria e pensione sicura, che vanno di pari passo con l'impegno a mantenersi attivi e in salute per non dover gravare, in prospettiva, su figli e nipoti. Grazie all'esperienza e alle competenze maturate, questa generazione rappresenta spesso la memoria storica delle aziende, che, se valorizzata, diventa un vero e proprio valore aggiunto. I boomer sono anche particolarmente esigenti quando sono alla ricerca di un nuovo lavoro: questo, per lo meno, rivela un sondaggio condotto da **Randstad** nel 2022, che ha coinvolto oltre 6.590 persone in Italia. Certo, la cosa non stupisce: a differenza delle generazioni successive, i boomer hanno vissuto periodi di crescita economica e goduto di una stabilità lavorativa divenuta via via sempre più difficile da mantenere. Per la generazione X, invece, quello che conta è il proprio percorso di carriera. Lavoro e vita privata sono sfere da tenere nettamente separate e la stabilità, non più così scontata come per la generazione che li ha preceduti, è un tesoro da conservare con cura. Discorso ancora diverso per i millennials, una generazione che è da subito stata

attratta da aziende con missione e valori forti, con un impegno per la sostenibilità e la responsabilità sociale, ma che vive ancora il lavoro, il reddito e la disponibilità economica come elementi incerti. Tanto che in molti casi ha ancora l'obiettivo di uscire dalla precarietà. E poi ci sono loro: i giovani della **generazione Z**, che in questi anni stanno facendo il proprio ingresso nel mondo del lavoro. Come spiega **Silvia Orlandini**, People & Culture Manager di **Reverse**: *"L'emergenza sanitaria, la crisi finanziaria, l'instabilità della situazione internazionale e l'aumento del costo della vita hanno profondamente segnato la nuova generazione di professionisti, che si avvicina al lavoro in maniera molto diversa rispetto ai genitori. Non è per niente raro che una posizione lavorativa venga rifiutata perché il candidato non ritiene l'azienda in linea con i propri principi etici. Per quanto siano molto consapevoli delle proprie scelte e delle proprie opportunità, la loro enorme sensibilità ai problemi del mondo li rende anche molto fragili e soggetti ad ansie e preoccupazioni"*.

## La voglia di cambiamento non ha età, ma non è una buona notizia

Eppure, qualcosa in comune queste generazioni sembrano averla: è il desiderio di cambiare lavoro.

Lo dice l'osservatorio **BenEssere Felicità**, che ha condotto nei mesi scorsi una ricerca coinvolgendo 1.106 lavoratori di quattro tipologie (dipendenti, Manager, Liberi professionisti/partite IVA/piccoli imprenditori e Imprenditori) e appartenenti alle quattro generazioni di **baby boomer**, generazione X, **millennial**, generazione Z. Nel 2022 la domanda *"Stai pensando di cambiare lavoro a breve?"* trovava una forte convinzione da parte degli appartenenti alla Generazione Z (37,4% del campione), nei Millennial (49%) e nella Generazione X (42,3%). Dodici mesi dopo la voglia di cambiamento è ancora più accentuata: mentre nella Generazione X rimane stabile, nei più giovani la percentuale sale al 59,9%, nei Millennial al 52,6% e, sorprendentemente, nei Baby Boomer, anche a pochi anni dalla pensione, arriva al 24,1%, mentre nel 2022 era del 17,9%. Secondo **Sandro Formica**, vicepresidente e direttore scientifico dell'Associazione Ricerca Felicità, che da tre anni promuove l'Osservatorio, dietro alla voglia di cambiare va colto un segnale non del tutto positivo: *"Il grande campanello d'allarme dimostrato è rimasto inascoltato e ora ci troviamo in una situazione in cui tutte le generazioni si uniscono nel dimostrare che nel sistema lavorativo italiano qualcosa non stia funzionando"*. Dello stesso avviso è **Elga Corricelli**,

### GENERAZIONI AL LAVORO NEL 2022

- **8,3 milioni** di occupati tra i 50 e i 64 anni
- **5 milioni** di occupati tra i 15 e i 34 anni

(fonte dati Istat)



## GENERAZIONI A CONFRONTO

co-founder dell'Associazione, secondo la quale non si può più indugiare sul tema del benessere dei lavoratori: *“È fondamentale prendere coscienza di questo cambiamento in atto e concretizzare politiche per creare maggior benessere per tutti e limitare il più possibile la migrazione di talenti all'estero. Quello che rischiamo ogni giorno di più è che, paradossalmente, un lavoro in sede estera risulti più attraente sia in termini di offerta che in termini di benessere lavorativo”*.

Ma che cosa spinge un lavoratore anche non più giovanissimo a voler cambiare? La risposta è ancora nella survey: quando è stato chiesto *“I tuoi meriti vengono sempre riconosciuti?”*, le risposte positive sono risultate in calo rispetto all'anno precedente. E anche il senso di appartenenza all'azienda di è indebolito. Come spiega **Elisabetta Dellavalle**, presidente dell'Associazione, i due fattori sono collegati: *“L'individuo vede sempre meno riconosciuti i propri meriti all'interno del contesto di lavoro, conseguentemente anche il senso di appartenenza viene a mancare. Non vedendo più riconosciuto l'impegno nel proprio lavoro si tende a non riconoscersi più all'interno del contesto aziendale”*.

## Un tema da affrontare con consapevolezza

Il tema delle generazioni a confronto è quindi un evergreen oggi particolarmente affascinante, perché si intreccia con le tendenze in atto nel mondo del lavoro, dal quite quitting alla carenza di competenze, e, più in generale, con problematiche sociali come il calo demografico e l'invecchiamento della popolazione. Ma non è banale ripetere semplicemente che oggi è tutto più complesso? O, meglio, dire che per i boomer è stato tutto più semplice? **David Trotti**, docente nel corso di psicologia del lavoro presso l'**Università Europea di Roma**, che per ragioni anagrafiche può darci in prima persona il punto di vista di un boomer, dice: *“Semplice significa “non complesso, non complicato”*. Il tempo in cui ho vissuto, come giovane, era meno complicato di oggi? Intanto, bisogna acquisire due consapevolezza: la prima è legata alla diversità della tecnologia tra i due tempi, la seconda è legata alla fruizione delle informazioni. Oggi siamo in un tempo caratterizzato da dotazioni tecnologiche che, da un lato, rendono più semplice il contatto, ma allo stesso tempo hanno sostituito il contatto completo, quello che tocca tutti e cinque i sensi. Oggi i contatti non possono essere considerati *“rapporti”*, perché risentono della mancanza della prossimità. Le informazioni, ieri, andavano cercate attraverso spostamenti spaziali, mentre oggi ne abbiamo a profusione, in qualsiasi ora e luo-

go, senza però che spesso ci sia una corrispondenza con la realtà dei fatti e delle cose. Per questo oggi le informazioni richiedono un fortissimo senso critico. Allora, le cose sono più semplici oggi? La risposta non è lineare: ieri non era tutto più semplice, ma semplicemente diverso, ci trovavamo in un altro mondo, in cui si applicavano criteri diversi. Oggi per un ragazzo è semplice entrare in contatto con il mondo, ma è molto più complesso capirlo o fare delle valutazioni critiche. Venendo al lavoro: oggi, è semplicemente diverso, perché il contatto è più semplice e la relazione molto più complessa. Lavorare è più semplice dal punto di vista operativo, ma più complesso dal punto di vista umano e della gestione delle informazioni.

**In un contesto simile, flessibilità e formazione continua sono concetti che quanto meno generazione X e millennial dovrebbero avere assimilato. Ci sono però le condizioni, nel nostro Paese, per metterli in pratica?**



**David Trotti**, docente di Psicologia del lavoro presso l'Università Europea di Roma



# ATENA

società di consulenza e formazione

**Hai la necessità  
di formare te  
e i tuoi dipendenti?**

Tramite i Fondi  
Interprofessionali  
hai l'opportunità  
di usufruire gratuitamente  
di formazione,  
sia in ambito sicurezza  
che trasversale.

Contattaci per un'analisi  
delle tue necessità  
e l'attivazione gratuita  
della pratica.

Non sei ancora iscritto  
a un Fondo? Contattaci  
per non perdere queste  
opportunità!

Per informazioni:  
**info@atenateam.it**  
**030 224070**





## GENERAZIONI A CONFRONTO

Bisogna prendere atto che c'è un cambio culturale in atto e che stanno modificandosi le modalità con cui viviamo. Le nuove generazioni si appoggiano non al *"posto di lavoro"* ma alle competenze, che crescono con ritmi logaritmici. Da qui nasce un bisogno di formazione mai visto prima. La formazione è divenuta un fatto necessario, direi fisiologico, tanto più in un mondo che si sta orientando alla produttività, a sua volta strettamente connessa con l'applicazione delle competenze. Ma nel nostro Paese, a mio avviso, questo percorso è solo agli albori, anche perché la parte più distante è proprio la Pubblica Amministrazione: secondo i dati del Forum PA 2023, si è abbassato, da 200 a 40, il numero dei candidati per posto di lavoro messo a concorso nella PA. Credo non ci siano le condizioni per concretizzare i concetti di flessibilità e formazione continua, perché il cambio culturale non è né seguito né percepito e il decisore pubblico non ci sta lavorando.

**Ha accennato alla Generazione Z: che cosa chiedono questi giovani al mondo del lavoro e che risposte stanno avendo?**

Dobbiamo essere consapevoli che per i più giovani non contano solo gli elementi economici, anche se questi restano importanti: la generazione Z guarda ai valori etici, alla flessibilità, alla sostenibilità, alla parità di genere e alla retribuzione collegata alla produttività come parte del lavoro che desiderano. Ci chiedono di aiutarli a realizzarsi nel lavoro in modo che possano, con esso, costruire i loro sogni, che includono, ad esempio, anche la salute del pianeta che abitiamo. Le risposte che stanno avendo dalla società sono poca cosa e per questo stanno cercando strade proprie, forse alternative, ad esempio andare all'estero, o, addirittura, pericolose per loro e per la società in quanto frutto dell'insoddisfazione. Rischiano di essere come l'acqua che scorre e, trovando ostacoli che non riesce ad aggirare, prorompe, spazzando via tutto quello che trova sulla strada. Il legislatore dovrebbe preoccuparsi di capire che cosa vogliono le nuove generazioni e cercare di favorire il loro sviluppo. Oggi il mondo delle giovani generazioni è quello dei social e non possiamo pensare che questo sia una moda passeggera. Dobbiamo ascoltarli e capirli, essere coscienti saranno la generazione che verrà, con i loro pregi e i loro difetti. Nel nostro Paese ci preoccupiamo molto per gli anziani e poco per i giovani. Oggi crescere professionalmente e avere una vita flessibile sono le condizioni che i più giovani, la generazione Z, chiedono perché sanno che la vita media si sta allungando e che forse per moltissimi di loro lavorare a 70 anni sarà normale. Dobbiamo prevenire

il futuro, non rincorrerlo, e capire quello che i giovani vogliono, senza proiettare su di loro le nostre certezze.

**Quando si parla delle nuove generazioni, si parla anche del problema delle professionalità che non si riescono a reperire. Prima ancora che di giovani e lavoro, allora, dovremmo parlare di giovani e orientamento?**

Per parlare di giovani e orientamento dobbiamo prima ricordarci che siamo in un Paese in cui la sostituzione generazionale è in deficit: stanno nascendo sempre meno bambini e bambine e non esiste un percorso di orientamento al lavoro e alle competenze nell'età dell'apprendimento. Queste carenze sono sistemiche e il legislatore le dovrà affrontare e supportare perché, da un lato, avremo sempre meno persone di cui disporre per la sostituzione dei lavoratori che terminano il ciclo del lavoro e, dall'altro, si dovranno aiutare le aziende a dotarsi di competenze professionali sempre più evolute e specializzate. Per questo è necessario ripensare la formazione scolastica includendo percorsi di orientamento, mentre le politiche attive devono essere oggi l'investimento principale da parte del Governo. Abbiamo sempre meno risorse e se quelle che abbiamo non vengono supportate nell'orientamento dovremo importarle dall'estero o vedere morire le nostre imprese. Aiutare una persona da giovane a trovare la propria vocazione lavorativa è semplice, mentre formare un adulto è complesso e dispendioso, come ha dimostrato la rivoluzione tecnologica ed informatica. Per questo credo che sarebbe utile inserire nell'organico scolastico anche la figura dell'orientatore, che dovrebbe essere psicologo del lavoro o pedagogista, per far scoprire agli studenti le materie per cui sono portati, a partire dalle scuole medie e dai primi anni delle superiori, per poi aiutarli a scegliere il percorso scolastico e a costruire le proprie competenze (in ambito universitario). Tutto questo dovrebbe permettere ad ogni ragazzo o ragazza di trovare il proprio lavoro o, ancora meglio, di scegliere il lavoro in base alle proprie attitudini.

**Dai boomer alla Generazione Z, le persone che popolano il mondo del lavoro oggi sembrano appartenere a vere e proprie "ere" differenti: c'è un modo per valorizzare questo tipo di diversità?**

Valorizzare le diversità, che sarà un elemento strutturale del futuro, è una necessità, non un obiettivo. I boomer hanno l'esperienza del loro vissuto e la generazione Z ha la creatività, frutto della continua trasformazione e di una contaminazione costante. Il modo di valorizzare questa diversità è quello emotivo, della condivisione del vissuto e dell'ascolto, facendo in modo

# ATENA

società di consulenza e formazione

**Hai la necessità  
di formare te  
e i tuoi dipendenti?**

Tramite i Fondi  
Interprofessionali  
hai l'opportunità  
di usufruire gratuitamente  
di formazione,  
sia in ambito sicurezza  
che trasversale.

Contattaci per un'analisi  
delle tue necessità  
e l'attivazione gratuita  
della pratica.

Non sei ancora iscritto  
a un Fondo? Contattaci  
per non perdere queste  
opportunità!

Per informazioni:  
**info@atenateam.it**  
**030 224070**





che si lavori insieme e ci si contaminino reciprocamente. Condivisione e incontro devono essere gli elementi base del passaggio generazionale delle competenze, la cui trasmissione deve fungere da collante tra le generazioni attraverso la formazione. Lo Stato dovrebbe favorire al massimo esperienze di formazione e di inserimento in azienda, in modo che le generazioni si conoscano e si contaminino reciprocamente. Dovrebbe essere un percorso costante che, partendo dalla scuola, arriva al primo giorno di lavoro. In questa visione, l'addestramento, per brevità chiamo così il periodo che ora corrisponde all'alternanza scuola lavoro e tirocinio curriculare, si dovrebbe preoccupare di far vedere a chi studia i riflessi pratici delle nozioni che impara. Il tirocinio extracurriculare, invece, dovrà essere il periodo in cui si iniziano a sperimentare le proprie conoscenze in un'organizzazione, cercando di capire se quest'ultima corrisponde alle proprie peculiarità e al proprio percorso di competenze e di orientamento. Così, finita l'università, la scuola superiore o un ITS, il tirocinio deve essere un'esperienza formativa che permette di conoscere il mondo del lavoro, di confrontarsi e di contaminare e contaminarsi con le generazioni che già ci sono o, meglio, che sono il mondo del lavoro. In questo contesto i tutor dovrebbero essere non solo sulla carta, ma avere un ruolo attivo, quasi di coaching, ed essere messi a disposizione dalla struttura pubblica.

**Sostiene che il lavoro ha a che fare “con la propria felicità, non con il denaro”, ma è un dato di fatto che i lavoratori più giovani, oggi, guadagnano molto meno di quanto guadagnassero i loro genitori alla stessa età. Si può correggere questa tendenza negativa?**

Oggi le risorse economiche sono più scarse del passato perché i consumatori, in particolare coloro che guadagnano meno, vogliono pagare meno beni e ser-

vizi. E affinché un bene o servizio abbia un prezzo più contenuto, occorre ottimizzare e comprimere tutte le componenti di costo, incluse quelle legate al lavoro. Questo è il problema e anche qui occorre un cambio culturale: un'azienda vive sul fatto che i costi siano inferiori ai ricavi e che, a parità di costi, si possano avere più risorse economiche solo se si aumenta la produttività. Si possono aumentare gli stipendi netti o abbassando il costo del lavoro o aumentando la produttività. Questo è possibile passando, dalle logiche del sinallagma legato allo scambio di tempo e lavoro, alle politiche di gestione delle organizzazioni che facciano della produttività un elemento centrale. Per il costo del lavoro la soluzione potrebbe essere quella in cui la remunerazione diminuisce nella componente di supporto alla fiscalità generale (i contributi per come sono oggi non possono essere compressi, in quanto nel regime contributivo producono direttamente la pensione), bilanciando le necessità sociali attraverso il supporto verso la famiglia e la conciliazione vita-lavoro, che devono essere centrali. In quest'ottica il lavoro agile e il welfare devono essere pensati come elementi strutturali. Il welfare (con il correlato abbattimento del costo del lavoro) deve diventare un elemento della retribuzione al pari degli elementi monetari (modificando l'art.51 del Tuir e l'articolo 2099 del c.c.). Il legislatore deve fare in modo che le aziende, attraverso la retribuzione (esente perché a scopo sociale), erogino strumenti relativi al benessere, alla previdenza complementare e alla salute. La produttività, in via alternativa o complementare, deve partire da accordi sindacali che formano una base minima valida per tutti. Quando la produttività, come concordata tra lavoratori e imprese, si azzera o è negativa, si fermano gli aumenti, quando invece cresce, gli stipendi aumentano, magari ogni anno. **F**



## L'offerta dei Fondi Interprofessionali: gli Avvisi aperti\*

Invitiamo i singoli Fondi a comunicarci eventuali variazioni a quanto pubblicato, nonché il dettaglio dei finanziamenti concessi / approvati per l'anno 2022, scrivendo a [info@forme.online](mailto:info@forme.online).

\* I dati sono stati aggiornati dalla redazione al 15 maggio 2023

### FON.AR.COM | [www.fonarcom.it](http://www.fonarcom.it)

Fondo generalista multisettoriale (comprende i dirigenti)

#### AVVISI APERTI

- **Avviso 04/2022 | Voucher Azienda**  
Dotazione 1.000.000 euro - Sportello scadenza 13 ottobre 2023
- **Avviso 03/2022 | Neoassunti**  
Dotazione 800.000 euro - Sportello scadenza 29 settembre 2023
- **Avviso 02/2022 | Diginova Agile FNC**  
Dotazione 4.000.000 euro - Scadenza 30 giugno 2023
- **Avviso 07/2022 | Dirigenti**  
Dotazione 1.000.000 euro - Sportello scadenza 31 ottobre 2023
- **Avviso 06/2022 | Voucher Dirigenti**  
Dotazione 485.000 euro - Sportello scadenza 27 ottobre 2023

**FINANZIAMENTI DELIBERATI 2022 | 20.785.000 EURO**

### FON.COOP | [www.foncoop.coop](http://www.foncoop.coop)

Fondo specialista per la cooperazione (comprende i dirigenti)

#### AVVISI APERTI

- **Avviso 54 Aziendale**  
Dotazione 7.500.000 euro - Scadenza 14 luglio 2023

**FINANZIAMENTI DELIBERATI 2022 | 11.500.000 EURO**

### FON.TER | [www.fonter.it](http://www.fonter.it)

Fondo generalista dedicato a commercio e servizi, con focus su sanità, automotive, informatica (non comprende i dirigenti)

#### AVVISI APERTI

- **Avviso 59/2023 | Generalista**  
Dotazione 9.000.000 euro - Scadenza 9 giugno 2023
- **Avviso 58/2023 | Automotive**  
Dotazione 2.000.000 euro - Scadenza a esaurimento risorse
- **Avviso 57/2023 | Fast Neo**  
Dotazione 1.000.000 euro - Scadenza 13 luglio 2023
- **Avviso 44/2021 | Prima richiesta**  
Dotazione 1.000.000 euro - Scadenza 23 giugno 2023

**FINANZIAMENTI DELIBERATI 2022 | 14.226.742 EURO**

### FOND.E.R. | [www.fonder.it](http://www.fonder.it)

Fondo specialistico dedicato a enti ecclesiastici, associazioni, fondazioni, cooperative e aziende di ispirazione religiosa

#### AVVISI APERTI

- **Avviso 4/2023 | Piani Settoriali/Territoriali a graduatoria**  
Dotazione 1.650.000 euro - Scadenza 3 ottobre 2023

#### • Avviso 3/2023 | Sportello per Piani Aziendali

Dotazione 1.640.000 euro - Scadenza 31 dicembre 2023

#### • Avviso 2/2023 | Sportello neo aderenti

Dotazione 400.000 euro - Scadenza 31 dicembre 2023

#### • Avviso 1/2023 | Sportello per Piani Individuali (Voucher)

Dotazione 800.000 euro - Scadenza 31 dicembre 2023

**FINANZIAMENTI DELIBERATI 2022 | NON DISPONIBILE**

### FONDIMPRESA | [www.fondimpresa.it](http://www.fondimpresa.it)

Fondo generalista multisettoriale (non comprende i dirigenti)

#### AVVISI APERTI

- **Avviso 2/2023 | Competenze di base e trasversali**  
Dotazione 40.000.000 euro - Scadenza 30 settembre 2024
- **Avviso 5/2022 | PMI**  
Dotazione 10.000.000 euro - Scadenza 30 giugno 2023
- **Avviso 1/2023 | Politiche attive**  
Dotazione 10.000.000 euro - Scadenza 31 dicembre 2023
- **Avviso 6/2022 | Innovazione**  
Dotazione 20.000.000 euro - Scadenza 31 dicembre 2023

**FINANZIAMENTI DELIBERATI 2022 | 135.000.000 EURO**

### FONDITALIA | [www.fonditalia.org](http://www.fonditalia.org)

Fondo generalista multisettoriale (comprende i dirigenti)

#### AVVISI APERTI

- **Avviso FEMI 2023.01 | FNC**  
Dotazione 7.000.000 euro - Scadenza 16 ottobre 2023

**FINANZIAMENTI DELIBERATI 2022 | 7.000.000 EURO**

### FONDOLAVORO | [www.fondolavoro.it](http://www.fondolavoro.it)

Fondo generalista multisettoriale

#### AVVISI APERTI

- **Avviso 1/2023 | Conto di Sistema**  
Dotazione 1.700.000 euro - Scadenza 22 dicembre 2023
- **Avviso 4/2022 | Conto di Sistema Nuove Competenze**  
Dotazione 600.000 euro - Scadenza 26 maggio 2023

**FINANZIAMENTI DELIBERATI 2022 | 1.600.000 EURO**

## FONDO ARTIGIANATO FORMAZIONE

[www.fondartigianato.it](http://www.fondartigianato.it)

Fondo specialistico dedicato all'artigianato

### AVVISI APERTI

#### • Invito 2 - 2022 |

Dotazione 1.350.000 euro - Scadenza a esaurimento risorse

**FINANZIAMENTI DELIBERATI 2022 | 21.350.000 EURO**

## FONDO BANCHE ASSICURAZIONI

[www.fondofba.it](http://www.fondofba.it)

Fondo specialistico dedicato a banche e assicurazioni  
(non comprende i dirigenti)

### AVVISI APERTI

#### • Avviso 1/2023 | Avviso Dedicato 2023

Dotazione 14.094.954,91 euro - Scadenza 28 febbraio 2024

#### • Avviso 2/2022 | Avviso Dedicato 2022

Dotazione 6.551.901 euro - Scadenza 31 maggio 2023

#### • Avviso DiGi 2022 | Competenze per l'occupabilità e la competitività nella transizione digitale delle aziende

Dotazione 15.000.000 - Scadenza 13 giugno 2023

**FINANZIAMENTI DELIBERATI 2022 | 40.204.937 EURO**

## FONDO CONOSCENZA | [www.fondoconoscenza.it](http://www.fondoconoscenza.it)

Fondo generalista multisettoriale (comprende i dirigenti)

### AVVISI APERTI

#### • Avviso 1/2023 | Conto Sistema

Dotazione 1.000.000 euro - Scadenza 20 dicembre 2023

#### • Avviso 2/2023 | Conto Sistema

Dotazione 400.000 euro - Scadenza 28 novembre 2025

**FINANZIAMENTI DELIBERATI 2022 | 1.400.000 EURO**

## FONDO PMI (FAPI) | [www.fondopmi.com](http://www.fondopmi.com)

Fondo generalista multisettoriale (non comprende i dirigenti)

### AVVISI APERTI

#### • Avviso 3/2023 | Generalista territoriale

Dotazione 4.000.000 euro - Scadenza 31 maggio 2023

#### • Avviso 2/2023 | Medie grandi imprese

Dotazione 800.000 euro - Scadenza 19 ottobre 2023

#### • Avviso 1/2023 | Piani quadro

Dotazione 2.500.000 euro - Scadenza 12 dicembre 2023

**FINANZIAMENTI DELIBERATI 2022 | 11.500.000 EURO**

## FONDOPROFESSIONI | [www.fondoprofessioni.it](http://www.fondoprofessioni.it)

Fondo specialistico dedicato agli studi professionali  
(non comprende i dirigenti)

### AVVISI APERTI

#### • Avviso 02/23 | Training voucher (catalogo)

Dotazione 1.600.000 euro - Scadenza a esaurimento risorse

#### • Avviso 03/23 | Piani formativi monoaziendali

Dotazione 2.000.000 euro - Scadenza 8 novembre 2023

#### • Avviso 04/23 | Piani formativi pluriaziendali

Dotazione 1.700.000 euro - Scadenza 14 giugno 2023

#### • Avviso 06/23 | Piani formativi pluriaziendali

Dotazione 500.000 euro - Scadenza a esaurimento risorse

#### • Avviso 07/23 | Piani formativi monoaziendali

Atlante del lavoro e delle qualificazioni

Dotazione 450.000 euro - Scadenza 14 giugno 2023

**RISORSE STANZIATE 2022 | 6.149.300 EURO**

## FONSERVIZI | [www.fonservizi.it](http://www.fonservizi.it)

Fondo specialistico dedicato a imprese di servizi  
a partecipazione pubblica (non comprende i dirigenti)

### AVVISI APERTI

#### • Avviso 02/23 |

Dotazione 500.000 euro - Scadenza 31 dicembre 2023

**RISORSE STANZIATE 2022 | 2.000.000 EURO**

## FORMAZIENDA | [www.formazienda.com](http://www.formazienda.com)

Fondo generalista multisettoriale (comprende i dirigenti)

### AVVISI APERTI

#### • Avviso 1/2022 | Avviso a sportello per il finanziamento di Piani Formativi a voucher

Dotazione 1.000.000 euro - Scadenza 31 luglio 2023

#### • Avviso 2/2022 | Avviso a sportello

Dotazione 15.000.000 euro - Scadenza 31 luglio 2023

**FINANZIAMENTI DELIBERATI 2022 | 7.000.000 EURO**

## FOR.AGRI | [www.foragri.com](http://www.foragri.com)

Fondo generalista multisettoriale (comprende i dirigenti)

### AVVISI APERTI

#### • Avviso 1/2023 | Promozione di Piani Aziendali, Settoriali e Territoriali di Formazione Continua

Dotazione 4.000.000 euro - Scadenza 7 giugno 2023

**RISORSE STANZIATE 2022 | 4.230.000 EURO**

## FOR.TE | [www.fondoforte.it](http://www.fondoforte.it)

Fondo generalista dedicato a commercio e servizi  
(non comprende i dirigenti)

### AVVISI APERTI

#### • Avviso 1/2023 | Catalogo voucher formativi

Dotazione 10.000.000 euro - Scadenza 30 novembre 2023

**FINANZIAMENTI DELIBERATI 2022 | 44.000.000 EURO**

# Neet? No, grazie

Napoli, Pescara, Torino e Udine sono le città sede delle nuove edizioni di **NeetON**, il progetto di formazione ideato da **Bosch Italia**, che ha l'obiettivo di favorire l'occupabilità dei **Neet** attraverso specifici corsi di formazione.

di Giorgia Andrei

**S**ECONDO GLI ULTIMI DATI ISTAT, LA PERCENTUALE DI NEET NEL NOSTRO PAESE È PIÙ ALTA RISPETTO ALLA MEDIA EUROPEA: IN ITALIA IL 23,1% DEI GIOVANI TRA I 15 E I 29 ANNI NON SI FORMANO, NON STUDIANO E NON LAVORANO.

Per questo, **Bosch Italia**, in collaborazione con **LabLaw**, **ManpowerGroup**, **Fondazione Human Age Institute** e la **Corporate Academy Bosch TEC**, hanno deciso di avviare anche nel 2023 **NeetON**, il progetto nato con l'obiettivo di trasferire competenze tecniche e trasversali che consentano ai **Neet** di entrare ed essere competitivi nel mondo del lavoro. Sono stati oltre 150 i **Neet** che hanno partecipato alle dodici edizioni precedenti, durante le quali sono state erogate più di 2mila ore di formazione suddivise tra lezioni, incontri di orientamento e pillole formative in presenza e online, con la possibilità per gran parte

dei partecipanti di consolidare il percorso con un'esperienza lavorativa. Il 2023 vede quattro nuove edizioni che coinvolgono in totale più di 60 ragazzi. Tre le figure professionali da formare: operatore Industry 4.0, manutentore di eBike e addetto alle vendite.

### I CORSI

Il 20 marzo ha preso il via il primo corso di Napoli dedicato agli operatori Industry 4.0. Dopo gli obiettivi già raggiunti lo scorso anno, con l'80% dei partecipanti al progetto che ha avuto l'opportunità di intraprendere una carriera lavorativa, il corso si rivolge ai ragazzi disoccupati da almeno 12 mesi e residenti in Italia. Sempre in primavera è partita l'edizione di Pescara, in concomitanza con il Giro d'Italia, la cui partenza è stata proprio in Abruzzo. Qui i giovani **Neet** acquisiscono le competenze necessarie per diventare manutentori di eBike. In autunno **NeetON** arriverà per la prima volta nella città di Torino, mentre Udine, città che ha ospitato la prima edizione del 2019, chiuderà gli appuntamenti del 2023, con un'edizione aperta a coloro che desiderano diventare operatori Industry 4.0. La modalità formativa prevede un mix tra lezioni in presenza e online. A questo, si aggiungono i project work, grazie ai quali si ha l'opportunità di applicare concretamente le nozioni apprese, confrontandosi con le aziende per facilitare così il processo di ingresso nel mondo del lavoro.

### PERCHÉ INVESTIRE SUI NEET?

**Roberto Zecchino**, Deputy General Manager & Corporate Vice President Human Resources **Bosch Group South Europe**, spiega: *“La responsabilità e la sostenibilità sociale sono temi cari a Bosch, che si impegna a formare e orientare i giovani al loro futuro professionale. In questo senso, NeetON si conferma uno strumento utile per i ragazzi che non si formano e non lavorano, perché contribuisce a restituire loro fiducia e motivazione, elementi che giocano un*



**NEETON**  
#esperienzaperlavita



*ruolo fondamentale nella costruzione del proprio futuro. Grazie a un percorso di formazione ad hoc e all'acquisizione delle giuste competenze, i giovani possono avvicinarsi concretamente al mondo del lavoro, riacquistando consapevolezza delle proprie capacità". Anna Gionfriddo, Amministratrice Delegata di Manpower Group Italia, aggiunge: "Manpower Group da sempre investe in progetti per favorire l'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro, al fine di colmare i gap di competenze rispetto alle esigenze effettive delle imprese e il progetto NeetON, con 12 edi-*

*zioni dal 2019, è uno degli esempi di come la sinergia tra aziende e agenzie per il lavoro sia vincente. Nel contesto attuale in cui convive un paradosso, la difficoltà delle aziende nel reperire i profili che cercano e al contempo la disoccupazione giovanile e il fenomeno dei Neet, la formazione riveste un ruolo ancor più cruciale. Il progetto NeetON, che ha visto Manpower Group impegnato in prima linea, rappresenta un supporto concreto, mira a stimolare la proattività dei ragazzi e offre uno strumento concreto di lavoro e formazione ai giovani che non studiano e non lavorano".*

## Un comitato per studiare il lavoro oggi

**MeglioQuesto**, azienda quotata all'**Euronext Growth Milan** tra i principali operatori italiani nel settore della customer experience e soluzioni BPO multicanale, in collaborazione con l'**Associazione Lavoro&Welfare**, hanno dato vita al **Comitato di Innovazione e Trasformazione del Lavoro**, il cui primo impegno sarà una ricerca su lavoratori e aziende che analizzerà diverse tematiche: il lavoro agile e l'impatto sulla modalità organizzativa e lavorativa, cosa abbiamo imparato e cosa rimarrà; l'organizzazione produttiva nell'epoca della transizione digitale ed ecologica, come le imprese si sono riorganizzate; la conciliazione dei tempi di vita e lavoro, dalle grandi dimissioni alla ricerca di qualità del lavoro, alla settimana di quattro giornate. Nelle indagini saranno coinvolti oltre ai membri del comitato anche manager d'impresa, giuslavoristi, docenti, professionisti che daranno il loro contributo a supporto degli approfondimenti che saranno presentati nei prossimi mesi. **Cesare Damiano**, presidente di Lavoro&Welfare, ha commen-

tato in occasione della presentazione del comitato: "Abbiamo deciso di avviare un'indagine che ha un filo conduttore. L'esame del tema del lavoro agile e della percezione dei datori di lavoro e lavoratori su questo esperimento spinto dalla pandemia. Ma non ci fermiamo qui. Perché il lavoro agile si intreccia con il grande tema dell'innovazione e dell'organizzazione del lavoro in un periodo di transizione digitale ed economica.

*E non può prescindere dalla conciliazione dei tempi di vita e lavoro". Felice Saladini, Ceo e founder MeglioQuesto, ha aggiunto: "Questo Comitato nasce dall'esigenza evidente in un momento di cambiamento sociale, economico e del mondo del lavoro. Vogliamo così dare il nostro contributo per cercare nuove idee e proposte che consentano al mondo del lavoro di evolversi e migliorare la qualità della vita di tutti".*





# Porta la formazione in azienda



## Formazione

Progettiamo e gestiamo  
la formazione finanziata  
dei dipendenti



## Consulenza

Offriamo un servizio  
completo e garantiamo  
un vantaggio competitivo



## Sicurezza

Tuteliamo  
la salute e la sicurezza  
dei lavoratori



FORMAITALIA attraverso il progetto *"Digitalizzazione, Innovazione e Sicurezza - Ed 1"* (222-S0019),  
a valere sull'Avviso 2/2022 di Fondo Formazienda, supporta le Piccole e Medie Imprese calabresi.



Via S. Anna Il tronco, 18  
89128 Reggio Calabria



[www.acformaitalia.it](http://www.acformaitalia.it)  
[Info@acformaitalia.it](mailto:Info@acformaitalia.it)  
[acformaitalia@pec.it](mailto:acformaitalia@pec.it)



0965 1658080  
327 3622889



## Una piattaforma per trovare il proprio spazio di lavoro

Si chiama **Urbnx** la piattaforma dedicata allo smart working, per trovare e prenotare con la massima flessibilità spazi vicino a casa in cui lavorare, organizzare riunioni e incontri professionali. A ideare il progetto sono stati **Giovanni Peracin** e **Alberto Nathansohn**, dirigenti aziendali di lungo corso che, come loro stessi dicono, *"hanno voluto dare un contributo al mondo del lavoro, realizzando un progetto innovativo che portasse valore alle persone, alle aziende e a tutto il territorio per fare del vero Smart Working"*. La piattaforma è attiva per chi è alla ricerca e per chi vuole mettere a disposizione uno spazio di lavoro. Scaricando la app sul proprio smartphone, oppure collegandosi al sito, è possibile trovare, confrontare i prezzi e prenotare per poche ore o per intere giornate uno spazio di lavoro sicuro, in linea con le proprie esigenze.

Un luogo perfettamente attrezzato e vicino a casa o ovunque si desidera, anche quando si è in trasferta, non solo nei centri delle grandi città, in cui non manca l'offerta di aree dedicate al lavoro da remoto, ma anche e soprattutto nelle zone residenziali, nelle periferie e nelle aree interne. Urbnx è un progetto che punta in primo luogo a superare tutte le condizioni di malessere che l'adattamento improvvisato al lavoro agile ha provocato. Oggi che gli scenari occupazionali hanno ormai confermato quale sarà la tendenza dell'approccio al lavoro, è necessario pensare al benessere della persona e del territorio. Ecco, allora, che la piattaforma è anche la soluzione ideale per sfruttare in modo alternativo musei, case d'epoca e castelli, hall di hotel, cascate e spazi rurali che possono essere riconcepiti come nuove forme di ospitalità, capaci di portare a nuove rendite.



## Riconoscere ansia e stress in modo oggettivo

Per rilevare stati d'ansia e di stress in manager e professionisti e per ristabilirne l'equilibrio psicofisico, **Be-Move** e **Motustech** hanno messo a punto un test scientifico, **SynchroLab**. Il test misura e oggettiva le condizioni dello stato vegetativo-emotivo, che ha sede in reti nervose implicite, dalle quali dipendono l'attenzione e la predisposizione al compito specifico. *"Siamo testimoni ogni giorno, purtroppo, di storie professionali che si intrecciano con progetti di vita difficili da gestire. Soprattutto si tratta di situazioni che causano malesseri e disturbi fisici che intaccano la quotidianità delle persone, influenzando sia il rendimento sul lavoro sia la vita privata"*, spiega **Andrea**

**Chellini** fondatore di Be-Move. *"In una giovane manager attiva nel settore della grande distribuzione, ad esempio, abbiamo rilevato, tramite SynchroLab, uno stato di ansia disfunzionale che ha comportato inefficacia nei compiti da eseguire e nel-*



*la gestione dei dipendenti. Non solo: dal punto di vista fisico, dolori articolari da stress accumulato. Dopo quattro sedute in studio ed esercizi di cinque minuti assegnati a casa, lo stress è rientrato in parametri di "stimolo" consueti, il dolore miotensivo è stato annullato e i rapporti lavorativi migliorati nettamente".*

Il test SynchroLab permette di rilevare in pochi minuti l'indice di prontezza del manager a ricevere un qualsiasi stimolo o task e fornisce un indice di vulnerabilità allo stress. Il processo di regolazione dell'eventuale stato emotivo alterato avviene attraverso la somministrazione di esercizi autoregolativi, eseguibili in qualsiasi luogo e momento.



# Prospettive di assunzione ottimistiche, nonostante il “talent shortage”

**Assunzioni** in aumento del **+17%** nel **secondo trimestre** 2023, ma per il **75%** delle imprese è ancora difficile trovare i talenti ricercati.

I settori più dinamici sono Telecomunicazioni, Media & Communication, Trasporti, Logistica & Automotive, Energy & Utilities e IT.

a cura di Greta Gironi

**P**ER IL SECONDO TRIMESTRE DELL'ANNO, L'INDAGINE “MANPOWERGROUP EMPLOYMENT OUTLOOK SURVEY” SULLE PROSPETTIVE OCCUPAZIONALI RIVELA CHE I DATORI DI LAVORO ITALIANI PREVEDONO ASSUNZIONI IN CRESCITA, CON UNA PREVISIONE DI OCCUPAZIONE DEL **+17%**. Le previsioni rivelano un rinnovato ottimismo delle aziende italiane, con miglioramenti delle prospettive in quasi tutti i settori e per tutte le dimensioni d'impresa. Rispetto al primo trimestre 2023 le previsioni sono in miglioramento del 7%, mentre rispetto a un anno fa il miglioramento è del 2%. Tuttavia, il 75% dei datori di lavoro italiani continua ad avere difficoltà a reperire persone con le giuste competenze, in particolare per quanto riguarda quelle su IT Data (21%), ingegneria (18%) e vendite e marketing (17%). Mentre per quanto riguarda le soft skill, il 27% degli intervistati indica l'affidabilità e la disciplina come quelle più richieste. A livello internazionale, le intenzioni di assunzione rimangono invariate rispetto allo scorso trimestre (+23%). Le migliori prospettive al netto degli aggiustamenti stagionali sono registrate dai datori di lavoro del Nord America (+30%), del Centro e Sudamerica (+27%) e dell'Asia Pacifico (+27%), mentre per la zona Emea si rileva un dato positivo (+18%) ma inferiore rispetto alle altre macroregioni.

### CONFRONTI REGIONALI, SETTORIALI E DIMENSIONALI

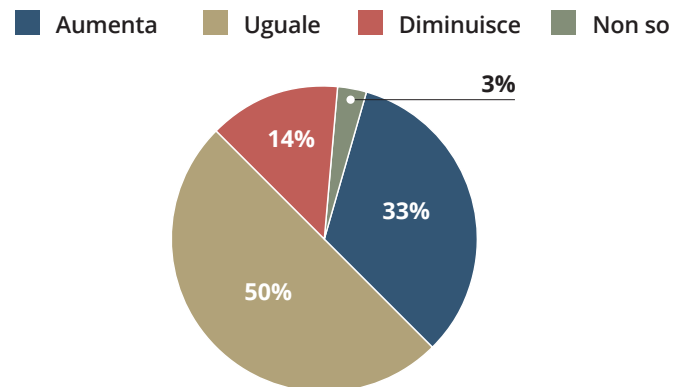
Anche per il secondo trimestre dell'anno, i datori di lavoro prevedono di aumentare i propri organici. Tuttavia, le prospettive cambiano in base all'area di rife-

rimento. Al Nord Ovest (+23%) e al Nord Est (+22%) si registrano le previsioni migliori e anche i dati del Centro (+19%) sono sopra la media. Invece per Sud e Isole si rileva l'unico caso in cui le previsioni per il secondo trimestre (+8%), per quanto positive, sono in calo (-1%). Il settore con le prospettive migliori è quello delle Telecomunicazioni, Media & Communication (+32%), che si lascia alle spalle la crescita zero del primo trimestre. Ma è l'Automotive e trasporti (+26%) a segnare il miglioramento più importante rispetto ai tre mesi precedenti: +36%. Molto bene anche le prospettive per Energia e servizi (+26%), Tecnologie dell'informazione (+25%), Sanità e life sciences (+23%). Previsioni positive si registrano per l'Industria (+16%), Beni di consumo e servizi (+14%) e Banche, assicurazioni e immobiliare (+10%). Prospettive di assunzione decisamente positive per le grandi aziende (+23%) e buone anche per le altre categorie dimensionali: per le medie da 50 a 249 dipendenti (+13%), per le piccole da 10 a 49 lavoratori (+15%) e per le micro con meno di 10 occupati (+14%).

### LO SKILL MISMATCH

L'indagine ha anche rilevato la difficoltà per le aziende italiane nel trovare i talenti con le competenze giuste per le loro esigenze. Il 75% delle imprese segnala di avere molta (11%) o qualche difficoltà (65%) nel reperire talenti, e meno di una su quattro (23%) non rileva nessuna difficoltà. Per quanto riguarda la dimensione delle organizzazioni, sono quelle medie (80%) e grandi (76%) a registrare le maggiori difficoltà, mentre al

contrario tra le micro il 28% non segnala alcun problema. Tra i settori più in difficoltà nel trovare professionalità adeguate si evidenziano Trasporti, Logistica & Automotive (81%), Energy & Utilities e Health Care & Life Sciences (79%). Tra le competenze, quelle più difficili da trovare secondo i datori italiani sono quelle IT e Data (21%), mentre difficoltà riguardano anche la ricerca di skill ingegneristiche (18%), nelle vendite e nel marketing (17%), nella manifattura/produzione (17%), logistiche (16%) e nella gestione delle risorse umane (16%). Percentuali poco inferiori per le competenze amministrative e di Front Office/Customer Care (15%). In particolare, sono le aziende del Nord Est a registrare il più alto livello di carenza di competenze IT (27%), ingegneristiche (28%) e in ambito HR (25%). Inoltre, sono le imprese grandi (29%) e medie (25%) a segnalare più difficoltà nel trovare professionisti informatici, mentre il problema è meno sentito per le piccole (18%) e micro (8%) imprese. Per quanto riguarda invece le soft skill più difficili da reperire secondo i datori di lavoro, il 27% indica l'attitudine a responsabilità, affidabilità e disciplina, a cui seguono



**Le previsioni dei datori di lavoro sull'occupazione in Italia nel secondo trimestre 2023**

(fonte ManpowerGroup Employment Outlook Survey)

la collaborazione e il lavoro di squadra e la capacità di ragionamento e problem-solving (25%), la resilienza, tolleranza allo stress e adattabilità (24%), la creatività e originalità (22%), il pensiero critico e di analisi, l'apprendimento attivo e la curiosità, la proattività (19%) e, infine, la leadership (18%).

## Lavoro da remoto: l'Italia delude

**S**ECONDO IL GLOBAL REMOTE WORK INDEX CURATO DA NORDLAYER, L'ITALIA SI POSIZIONA AL 25° POSTO PER I LAVORATORI DA REMOTO.

Prendendo in considerazione l'area mediterranea, l'Italia è staccata dalla Spagna (4° posto), è leggermente dietro la Francia (10° posto), ma si posiziona meglio della Grecia (32° posto). Dai dati emerge la convin-

zione che i lavoratori da remoto in Italia dovrebbero abbassare le proprie pretese in fatto di sicurezza, considerando il 44° posto nella classifica generale.

Prendendo in considerazione alcuni dei nostri Paesi vicini, l'Italia sarebbe più pericolosa di Spagna e Portogallo (26° e 21° posto), ma più sicura di Francia e Grecia (57° e 51° posto).

### MIGLIORI PERFORMANCE PER CATEGORIA

#### Cybersecurity

1. Slovacchia
2. Lituania
3. Germania
4. Estonia
5. Grecia

#### Condizioni socioeconomiche

1. Canada
2. Regno Unito
3. Portogallo
4. Usa
5. Germania

#### Infrastrutture fisiche e digitali

1. Corea del Sud
2. Singapore
3. Emirati Arabi Uniti
4. Danimarca
5. Svizzera

#### Risposta al Covid e gestione emergenza

1. Usa
2. Thailandia
3. Australia
4. Finlandia
5. Corea del Sud

Considerando che lo studio prende come riferimento il lavoratore da remoto “standard”, è stata anche valutata la facilità con cui è possibile comunicare in inglese nei vari Paesi. Purtroppo, da questo punto di vista l'Italia è indietro (34° posto).

Fra i Paesi più attraenti dal lato turistico, il Portogallo sarebbe quello con la maggiore conoscenza dell'inglese (9° posto), seguito dalla Spagna, che fa segnare risultati simili ai nostri (33°). Portogallo e Italia offrono un'opzione economica per chi desidera esplorare il Sud

dell'Europa, piazzandosi al 32° e 43° posto in quanto a costo della vita. L'ottimo risultato del Portogallo va anche visto alla luce della performance eccezionale dal lato delle condizioni economiche e sociali (3° posto).

Da questo punto di vista, l'Italia lascia un po' a desiderare per chi lavora da remoto, piazzandosi al 35° posto per quanto riguarda le condizioni economiche e sociali. Dal lato della cybersecurity, invece, Italia e Portogallo sono sostanzialmente alla pari e lo stesso può dirsi anche sulle infrastrutture digitali e fisiche.

## Le lavoratrici domestiche guadagnano più degli uomini

Il lavoro domestico è, storicamente, un settore caratterizzato da una forte presenza femminile. Dal *IV Rapporto annuale* di **Domina**, Associazione nazionale datori di lavoro domestico, emerge ancora una volta una situazione in controtendenza rispetto agli altri settori economici: nel lavoro domestico gli uomini guadagnano meno delle donne. Oltre a una prevalenza numerica, le donne svolgono mediamente lavori con maggiore responsabilità e più ore settimanali. Di conseguenza, la spesa delle famiglie per il lavoro domestico è destinata per l'86% alle lavoratrici donne, che percepiscono mediamente più degli uomini. I dati Inps aggiornati al 2021 evidenziano come l'85% dei lavoratori domestici in Italia sia di

genere femminile. In particolare, le donne straniere rappresentano il 58% del totale (oltre 553mila), mentre le donne italiane sono 263mila (27%). Gli uomini sono invece il 15%, con quasi 120mila uomini stranieri (12% del totale) e 25 mila uomini italiani (3%). Tuttavia, negli ultimi otto anni sono gli uomini italiani il gruppo che ha registrato l'incremento maggiore (+72%). Anche le donne italiane hanno registrato un aumento significativo nello stesso periodo (+39%), mentre sono diminuite sia le donne straniere (-10%) che gli uomini stranieri (-18%).

Dai dati **Inps** è possibile analizzare anche la retribuzione per ciascun gruppo (per genere e nazionalità). Oltre alla retribuzione netta, Domina ha calcolato la spesa del-

le famiglie che, includendo i contributi previdenziali e il Tfr, arriva complessivamente a 8,06 miliardi. Ne risulta che le donne straniere percepiscono il 65% della spesa annua, per un importo complessivo di 5,27 miliardi. Mediamente ciascun lavoratore domestico assunto regolarmente ha percepito 6.688 euro nel 2021; l'importo pro-capite più elevato spetta alle donne straniere (7.594 euro), evidentemente impiegate per più ore e in mansioni di livello superiore. La retribuzione media più bassa è invece quella delle donne italiane (5.040 euro). Complessivamente, Domina valuta che la retribuzione media per le donne è di 6.770 euro annui, superiore del 9% rispetto a quella degli uomini (6.227 euro).

|                         | 2013           | 2021           | Quota 2021    | Variazione 13vs21 |
|-------------------------|----------------|----------------|---------------|-------------------|
| <b>Donne italiane</b>   | 189.082        | 263.391        | 27,4%         | +39,3%            |
| <b>Donne straniere</b>  | 615.623        | 553.085        | 57,5%         | -10,2%            |
| <b>Uomini italiani</b>  | 14.744         | 25.358         | 2,6%          | +72,0%            |
| <b>Uomini stranieri</b> | 146.391        | 119.524        | 12,4%         | -18,4%            |
| <b>Totale</b>           | <b>965.840</b> | <b>961.358</b> | <b>100,0%</b> | <b>-0,5%</b>      |

La distribuzione dei lavoratori domestici in Italia per genere e nazionalità  
(fonte Osservatorio Domina su dati Inps)



# Consulenti e Ispettorato: un'intesa per promuovere correttezza e trasparenza

Il **Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro** e l'**Ispettorato Nazionale del Lavoro** hanno siglato un accordo per promuovere il lavoro etico tramite tavoli tecnici di confronto e un **Osservatorio per la legalità**.

di Giorgia Andrei

**A** FINE MARZO IL CONSIGLIO NAZIONALE DELL'ORDINE DEI CONSULENTI DEL LAVORO HA SIGLATO IL "PROTOCOLLO DI INTESA PER LA LEGALITÀ, LA VIGILANZA ED IL CONTRASTO ALL'ABUSIVISMO PROFESSIONALE" CON L'ISPETTORATO NAZIONALE DEL LAVORO, PRESSO LA SEDE CENTRALE DI QUEST'ULTIMO, A ROMA.

Alla base dell'accordo vi è la convinzione che la cultura della legalità si diffonde attraverso l'azione sinergica di tutti gli attori attivi nel mercato del lavoro. Obiettivo dell'intesa è quindi diffondere i principi di

correttezza, efficienza e trasparenza grazie a iniziative condivise, volte a prevenire e contrastare irregolarità nel mercato del lavoro, compreso l'esercizio abusivo della professione di Consulente del Lavoro.

### UN GRUPPO DI LAVORO DEDICATO

Tra le novità introdotte nel Protocollo c'è l'istituzione di un gruppo di lavoro composto pariteticamente, che analizzi le criticità riscontrate durante l'attività di vigilanza e la consulenza aziendale. Nell'ottica di una con-



**Rosario De Luca**, Presidente del Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro



**Paolo Pennesi**, Direttore dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro

divisione proficua e stabile, poi, i due attori si impegnano a istituire appositi tavoli tecnici di confronto e a realizzare almeno due incontri l'anno a livello nazionale. L'Ispettorato Nazionale del Lavoro, inoltre, fornirà indicazioni al personale ispettivo affinché si astenga dal richiedere al professionista incaricato la documentazione di pertinenza del soggetto ispezionato in tutti i casi in cui tale documentazione possa essere acquisita dallo stesso personale ispettivo mediante accesso alle banche dati a disposizione. È prevista anche la costituzione di un Osservatorio per la legalità, al quale sono assegnate diverse funzioni: raccolta di segnalazioni, dati e informazioni; promozione di iniziative di sensibilizzazione rispetto al lavoro etico; incentivazione al ricorso di strumenti come la certificazione di contratti e l'asseverazione della conformità dei contratti.

### L'IMPEGNO DEI CONSULENTI PER LA LEGALITÀ

*“Il Protocollo dimostra come la Categoria persegua con ogni mezzo possibile la lotta al lavoro irregolare, stimolando iniziative concertate anche in materia di esercizio abusivo della professione. Con questo Accordo, i professionisti potranno partecipare in modo ancora più attivo alla causa, coadiuvando l'Ispettorato Nazionale del Lavoro nelle sue attività di vigilanza, analisi, prevenzione e contrasto ai fenomeni illeciti che affliggono il mercato del lavoro”*, commenta **Rosario De Luca**, Presidente del Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro. *“Il Protocollo dà merito ai Consulenti del Lavoro di avere partecipato in questi anni a una grande azione di legalità attraverso le segnalazioni e la partecipazione in prima linea alle attività di intervento”*, conclude.

## Occupazione giovanile: puntiamo di più sulla formazione professionale

**S**I È SVOLTA IL 4 APRILE PRESSO LA SALA CADUTI DI NASSIRYA AL SENATO, LA CONFERENZA “LA FORMAZIONE E LE NUOVE OPPORTUNITÀ PROFESSIONALI A SUPPORTO DELL'OCCUPAZIONE GIOVANILE”, ORGANIZZATA SU INIZIATIVA DELLA SENATRICE ELENA MURELLI, CAPOGRUPPO LEGA IN COMMISSIONE LAVORO, SANITÀ, AFFARI SOCIALI E PREVIDENZA NONCHÉ MEMBRO DELLA COMMISSIONE POLITICHE EUROPEE, CHE HA RILANCIATO L'IMPORTANZA DELL'INNOVAZIONE DELLA FORMAZIONE A PARTIRE DALLA SCUOLA PRIMARIA CON INSEGNAMENTO NON SOLO DELLE MATERIE DI BASE MA ANCHE DELLE SOFT SKILLS, PER POI AVVICINARSI SEMPRE DI PIÙ ALLE SUPERIORI E ALLE PROFESSIONI CON LA FORMULA DEL

LEARNING BY DOING.

*“Le università dovrebbero essere sempre più create per una formazione interdisciplinare propedeutica al lavoro, dove la collaborazione con le aziende per creare profili professionali adeguati è all'ordine del giorno”*, ha detto. *“Tuttavia, serve anche l'innovazione da parte degli imprenditori, specialmente le Pmi, per renderle più competitive”*, sostiene **Elena Murelli**. Tra gli interventi, quello di **Rosario Rasizza**, Amministratore Delegato di **Openjobmetis** e presidente **Assosomm**, che ha evidenziato come i dati della dispersione scolastica raccontino di un mondo in cui i **Neet**, *“che potremmo anche definire come i giovani che stiamo perdendo”*, rappresentino in Italia il 25,1% della popolazione tra i 15 e i 34 anni (circa 3 milioni di giovani). La prima forma di politica attiva per Rasizza dovrebbe essere quella dell'orientamento al mondo del lavoro, cosa che le Apl stanno facendo con impegno, con centinaia di incontri gratuiti, nelle scuole, per dare ai giovani una panoramica sulle competenze ricercate oggi.



**Elena Murelli**, Capogruppo Lega in Commissione Lavoro, Sanità, Affari Sociali e Previdenza

## Ebiten nel Repertorio Nazionale degli Organismi Paritetici

Sul sito del **Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali** è stato pubblicato il decreto che stabilisce l'iscrizione di **Ebiten** – Ente Bilaterale Nazionale del Terziario nel Repertorio Nazionale degli Organismi Paritetici. Un risultato autorevole e strategico per l'ente bilaterale istituito da **Sistema Impresa, Confasal, Fesica e Fisals**, come sottolinea il suo presidente **Domenico Orabona**: *“L'iscrizione di Ebiten nel Repertorio Nazionale degli Organismi Paritetici chiarisce inequivocabilmente la legittimità dell'Ente a svolgere le proprie attività in materia di Salute e Sicurezza sul Lavoro, tra cui asseverazione Mog-Ssl, formazione, Rlst, ecc. data dal requisito fondamentale richiesto dal testo normativo che ne prevede la costituzione per iniziativa di una o più associazioni sia dei datori di lavoro che dei lavoratori, comparativamen-*



*te più rappresentative sul piano nazionale”.* **Berlino Tazza**, presidente nazionale di Sistema Impresa, aggiunge: *“Ebiten ha agito con grande efficacia attraverso iniziative pregevoli in materia di salute e sicurezza sul lavoro. L'ente ha svolto un ruolo primario e pionieristico a livello nazionale sul fronte dell'asseverazione dei Mog-Ssl, nell'ambito della formazione e ai fini di una diffusione nel mondo delle imprese della figura del rappresentante dei lavoratori per la sicurezza territoriale. Il risultato raggiunto dal presidente Domenico Orabona e dalla struttura tecnica guidata da Matteo Pariscenti (nella foto a sinistra) è di grande rilievo e deriva da una straordinaria capacità progettuale e organizzativa. Ma l'esito è anche da interpretare come il riconoscimento della forza delle parti sociali”.* Soddisfatto anche il segretario generale della Fesica **Bruno Mariani**: *“È un onore ed è estremamente importante che il Ministero del Lavoro definisca e concluda Ebiten, a termini di legge, organismo comparativamente più rappresentativo sul piano nazionale, sede privilegiata per la programmazione di attività formative, l'elaborazione e la raccolta di buone prassi a fini prevenzionistici, organismo che sviluppa azioni inerenti la salute e la sicurezza sul lavoro, che dà assistenza alle imprese finalizzata all'attuazione degli adempimenti in materia e di ogni altra attività o funzione assegnata dalla legge o dai contratti collettivi di riferimento”.*

## Il lavoro tra presente e futuro alla settima edizione di HR Forum

Si è parlato delle grandi trasformazioni del mondo del lavoro alla 7ª edizione di **HR Forum**, l'evento organizzato in esclusiva da **Le Fonti** il 3 maggio al Palazzo Mezzanotte di Milano. Diversi i temi affrontati nella giornata: la carenza di competenze, soprattutto in ambito digitale e il difficile equilibrio tra domanda e offerta; la gestione delle persone e la capacità di trattenerle in azienda; la leadership; il business coaching; la promozione della diversità e dell'inclusione; lo smart working. Sul palco si sono avvicendati manager, esperti di formazione e people management.





# Come scegliere un lavoro da favola

Nel suo libro **Bruna Putzulu** ci accompagna in un percorso che, fondendo teorie ed elaborazioni personali, tratteggia il **sentiero** che porta alla ricerca di una **strada**, di un **percorso**, di un **sogno**, di un **lavoro** sia esso il primo o un bivio di vita.

a cura di Annalisa Cerbone

**I**L LIBRO “*UN LAVORO DA FAVOLA - COME DECIDERE DI CAMBIARE LAVORO ORIENTANDO LA PROPRIA VITA*”, PRENDE LE MOSSE DA UN’AFFERMAZIONE PROVOCATORIA: IL LAVORO È MORTO! NON ESISTE PIÙ, SI È DISSOLTO NEL DECLINO ECONOMICO LASCIANDO UN NUOVO ORDINE DI COSE E UN RITORNO ALLE ORIGINI: AL MESTIERE, A CIÒ CHE SAPPIAMO FARE, CIÒ CHE SI VUOLE E SI PUÒ IMPARARE.

È per questo motivo che l'autrice **Bruna Putzulu** suggerisce di abbandonare velocemente espressioni usurate come “*project manager*” o “*focus oriented analyst*”, titoli, etichette, professioni sempre più altisonanti ma sempre più vuote di talento e di valore per tornare al “saper fare”. Per farlo, l'autrice ci accompagna in un percorso che, fondendo teorie ed elaborazioni personali, tratteggia il sentiero che porta alla ricerca di una strada, di un percorso, di un sogno, di un lavoro sia esso il primo o un bivio di vita. Per fare questo occorre fare un compromesso, mescolare vecchio e nuovo, gli ideali con la realtà. Lungo la strada tracciata dall'autrice, il lettore troverà teorie, riflessioni ma anche metafore, citazioni,

fiabe, giochi di carte, consigli pratici e qualche trucco per far germogliare il proprio talento. Il primo capitolo “**Costruisci la casa**” è ricco di poesie e fiabe che aiutano a rimpadronirci del nostro IO bambino capace di guidarci nel nuovo percorso. Il secondo capitolo “**Dai vita alle idee**” aiuta a farci prendere per mano dalla creatività che dà vita alle idee e rende il nostro

progetto unico e visibile. Il terzo capitolo “**In scena, si gira**” invita a creare, scolpire il nostro “figlio burattino” e a portarlo in scena per farlo ammirare, studiando ciò che di più efficace esiste nel teatro della vita al fine di illuminare il nostro sogno. Il quarto capitolo “**Tabù o virtù**” è una spinta liberarci dei tabù, dei falsi moralismi, stereotipati ed intrisi di colpa che spesso aleggiavano come fantasmi e rischiano di limitare il cammino. Il quinto capitolo “**Celebra la vittoria**” conclude il ciclo con un’esortazione a suonare le campane del nostro successo, a riconoscere e celebrare quanto di grande abbiamo realizzato. La corona, nel suo cerchio perfetto, conclude e dà inizio ad un nuovo cammino, ad una nuova sfida.



### Perché leggerlo

Un lavoro da favola è il lavoro che ognuno deve fare su se stesso per intraprendere quella strada che porta alla realizzazione dei propri sogni ed è il libro di chi non fugge dal proprio destino, ma vuole prenderne saldamente in mano le briglie e governarlo. Partendo dal rispetto e dall'amore di Sé, dalla forza interiore, dai sogni, dalla capacità di allearsi con gli altri e ricostruire una strada.

### La citazione

*"Avere degli obiettivi, distillarli e continuare a guardarli mano a mano che il tempo passa e il percorso prosegue, significa non perderli di vista ma anche saperli sostituire al momento opportuno".*

### Chi l'ha scritto

**Bruna Putzulu** è esperta e studiosa di Risorse Umane. Si è laureata in Economia all'Università di Pisa ed è docente di Gestione Risorse Umane e Leadership e di Organizzazione Aziendale presso l'Università degli Studi di Sassari.

### Titolo **Un lavoro da favola**

*Come decidere di cambiare lavoro orientando la propria vita*

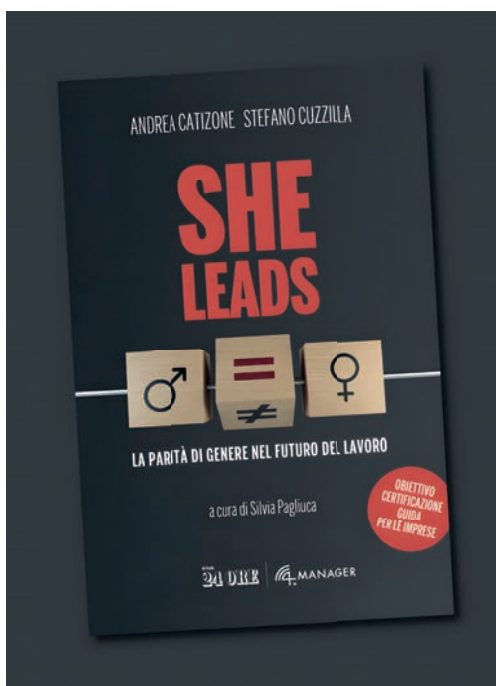
Autore **Bruna Putzulu**

Editore **Iemme edizioni 2013**

Argomento **Motivazione**

## "She leads", una guida per imprese e manager

Quello di genere è uno dei tre gap che l'Italia deve recuperare se vuole crescere, insieme a quello territoriale e generazionale. Il nostro Paese è fermo al 63° posto su 146 Stati, in termini di disparità di genere per partecipazione economica, livello di istruzione, salute ed empowerment politico secondo il Gender Gap Report 2022 del World Economic Forum. Ecco perché promuovere l'occupazione femminile, incentivando la creazione di rapporti di lavoro equilibrati e stabili, rappresenta il punto di partenza per un futuro più sostenibile e inclusivo. L'uguaglianza tra uomo e donna è possibile ed è una delle sfide poste dal Pnrr, che per interventi mirati alla rottura del famigerato "soffitto di cristallo" ha destinato una cifra pari a 3,1 miliardi di euro circa. Un cambiamento di direzione obbligatorio, sostenuto anche da un'altra importante misura: la Certificazione per la parità di genere, attraverso cui nel concreto le imprese si impegnano ad eliminare le disparità di genere nel mondo del lavoro e nella vita sociale, guadagnando in termini di crescita, inclusione e innovazione. È proprio in questo 2023, che potrebbe essere un anno di svolta, che prende forma il libro "She Leads": la



parità di genere nel mondo del lavoro", scritto da **Stefano Cuzzilla**, Presidente di **Federmanager** e **4.Manager** insieme con **Andrea Catizone**, avvocatessa sui diritti della persona e delle discriminazioni e a cura della giornalista **Silvia Pagliuca**. Il volume, edito da **Il Sole 24 Ore** e promosso da **4.Manager**, indaga le ragioni del gender gap denunciando le fragilità attuali ed evidenziando le possibili vie di miglioramento, per diffondere una cultura aziendale più equa e inclusiva.

### Il commento

*"Se vogliamo davvero che le donne possano sfondare il soffitto di cristallo, è urgente lavorare fin dal primo gradino di sviluppo professionale. Quando parliamo di futuro del lavoro la parità di genere non è più un'opzione".*

**Stefano Cuzzilla**, presidente **4.Manager**

### Titolo **She Leads**

*La parità di genere nel futuro del lavoro*

Autori **Andrea Catizone** e **Stefano Cuzzilla**

Editore **Gruppo 24 Ore, 2023**

Argomento **Parità di genere**



# FAI CRESCERE IL TUO STUDIO

---



*RTS sviluppa e favorisce le competenze  
dei Consulenti del Lavoro e delle Aziende loro clienti  
sostenendone la crescita tramite attività di formazione e consulenza finanziate*



www.rts-srl.it • info@rts-srl.it  
P.zza M. Ruini n. 29/A, 43126 Parma (PR)



## Welfare aziendale, un terreno ancora da esplorare

Un mondo del lavoro in rapida e costante trasformazione, nuove esigenze dei lavoratori, attenzione al rapporto fra soddisfazione dei lavoratori e incrementi della produttività e in generale l'importanza di offrire servizi e benefit utili a favorire l'attrattività di talenti e la capacità di fidelizzare, trattenere i propri lavoratori: sono fenomeni che spiegano l'interesse crescente e l'importanza del welfare aziendale, un terreno per molte aziende ancora da esplorare, che **Adapt** segue e studia da tempo. La nuova edizione di **"Fare welfare in azienda"**

vuole essere una guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori, aggiornata alla legge 10 marzo 2023, n. 23, di conversione del decreto-legge c.d. **"Trasparenza Carburanti"**. Ristrutturata nella organizzazione degli argomenti e ampliata nei contenuti, intende essere uno strumento operativo e funzionale, che si avvale delle riflessioni e analisi condotte sul piano scientifico e progettuale nei rapporti **Welfare for People** promossi da Adapt in collaborazione con **Banca Intesa**. Curata da **Emmanuele Massagli, Silvia Spattini**

e **Michele Tiraboschi**, ha lo scopo di accompagnare le imprese nella conoscenza del welfare aziendale e, soprattutto nella scrittura di un piano di welfare. Dopo una prima parte che descrive cos'è il welfare aziendale, le sue funzioni, le sue fonti e le misure che può contenere, seguono una seconda parte che si concentra sulla operatività della costruzione e gestione di un piano di welfare aziendale (analisi della popolazione aziendale, progettazione, attuazione e monitoraggio) e una terza parte che offre linee-guida e formulari (con esemplificazioni) per la redazione di regolamenti e contratti aziendali per la definizione di piani di welfare.

### Perché leggerlo

Si tratta di una guida pratica dedicata a imprese, consulenti, sindacalisti e operatori, aggiornata alla legge n. 23 del 10 marzo 2023.

**Titolo Fare welfare in azienda**  
**Autori Emmanuele Massagli, Silvia Spattini e Michele Tiraboschi**

**Editore Adapt, 2023**  
**Argomento Welfare**



## La carriera delle donne negli anni 80

Commedia anni '80, **"Una donna in carriera"** è stata vincitrice di sei Golden Globe e di un Oscar per la migliore canzone; la pellicola valse inoltre la nomination agli Oscar a **Melanie Griffith** come miglior attrice protagonista. Racconta la storia di Tess McGill, una giovane segretaria che vive alla periferia di New York e lavora a Manhattan. Desiderosa di sfondare nell'alta finanza e restia ad accontentarsi della vita ordinaria che conducono molte sue colleghe, rifiuta di scendere a compromessi e, nel giro di sei mesi, arriva a cambiare postazione e dirigente di lavoro quattro volte. La direttrice dell'ufficio del personale della società per cui lavora le offre un'ultima possibilità: lavorare come segretaria per il **"boss"** Katherine Parker nel

settore fusioni e acquisizioni. Il film è stato definito una versione anni ottanta della fiaba di Cenerentola. Come quest'ultima, infatti, Tess è costretta a compiere mansioni umili per capi che la maltrattano. Il suo riscatto, diversamente dalla fiaba, non sarà semplicemente l'incontro con il principe azzurro (un affascinante socio in affari), ma la capacità di ottenere la posizione che merita e la stima degli altri.



**Titolo Una donna in carriera**

**Uscita 1988**

**Regia Mike Nichols**

**Cast Melanie Griffith,**

**Sigourney Weaver e Harrison Ford**

**Genere Commedia**

# PuntoSicuro

Dal 1999 il quotidiano sulla sicurezza sul lavoro, ambiente, security



**WWW.PUNTOSICURO.IT**

**ARTICOLI:**  
oltre 20.000

**DOCUMENTI:**  
oltre 10.000

**COMMUNITY DI ESPERTI  
NEL CAMPO DELLA SICUREZZA:**  
oltre 60.000

**Iscriviti alla Newsletter  
quotidiana gratuita**

Dal 1999 **PuntoSicuro** è il quotidiano online sulla sicurezza, leader in Italia per numero di iscritti, quantità di notizie, documenti pubblicati e qualità dell'informazione.

## BANCA DATI NORMATIVA SULLA SICUREZZA

**ABBONATI AL SERVIZIO "PRIME"** per essere sempre aggiornato sulle novità della sicurezza presenti nella banca dati. Disponibili oltre 10.000 documenti sulla sicurezza sul lavoro (sentenze, leggi nazionali e regionali, direttive comunitarie, circolari ministeriali, manuali, linee guida...)

Beneficia del servizio di **attestazione di lettura** per dimostrare l'aggiornamento delle conoscenze su prescrizioni legali, normative e tecniche, competenze professionali e sull'informazione dei lavoratori, crea un **archivio personalizzato di informazioni** tramite la funzione "I tuoi preferiti" e scarica l'App a costo azzerato.

- **Abbonamento ANNUALE:**
- **Abbonamento TRIENNALE:**

**€ 120,00 + IVA**

**€ 290,00 + IVA**

Web: [www.puntosicuro.it](http://www.puntosicuro.it)

E-Mail: [redazione@puntosicuro.it](mailto:redazione@puntosicuro.it)

## Gli strumenti per conoscere e gestire il rischio ultrasuoni nei luoghi di lavoro

Solo recentemente si è cominciato a parlare degli ultrasuoni, onde acustiche che sono caratterizzate da frequenze al di sopra del limite superiore di udibilità per l'orecchio umano, come un possibile rischio per la salute e la sicurezza dei lavoratori. E questo malgrado il fatto che anche il Testo Unico in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro (D.Lgs. 81/2008) già nel 2008 segnalasse (art. 180) che queste particolari onde acustiche 'possono comportare rischi per la salute e la sicurezza dei lavoratori'.

### Gli strumenti per conoscere il rischio

Quali strumenti utilizzare per conoscere meglio il rischio, per poterlo valutare e per mettere in atto idonee misure di prevenzione e protezione? Poiché gli ultrasuoni sono agenti fisici (come il rumore, le vibrazioni meccaniche, i campi elettromagnetici, le radiazioni ottiche, ecc.) per avere utili informazioni si può fare riferimento al **Portale Agenti Fisici (PAF)**, uno strumento nato per facilitare la valutazione del rischio da agenti fisici e arrivare a soluzioni concrete per la sicurezza.

### Metodiche di misura e strumentazione

Il Portale PAF ([www.portaleagentifisici.it](http://www.portaleagentifisici.it)), realizzato dal **Laboratorio di Sanità Pubblica dell'Azienda Sanitaria Usl Toscana Sud Est** con la collaborazione dell'**Inail** e dell'**Azienda Usl di Modena**, riguardo agli ultrasuoni si sofferma su vari aspetti:

- **Descrizione del rischio**
- **Valutazione del rischio**
- **Normativa**
- **Prevenzione e protezione**
- **Documentazione**

Ad esempio, in relazione alla valutazione del rischio, il Portale PAF presenta anche le metodiche di misura e strumentazione, ricordando che *"ai fini della valutazione dell'esposizione ad ultrasuoni la scelta delle grandezze da misurare/stimare dipende dal mezzo di propagazione e dai livelli raccomandati da organismi internazionali con i quali effettuare il confronto ai fini della verifica di conformità"*.

### Indicazioni operative per la prevenzione del rischio

Un altro strumento utile per approfondire il tema della prevenzione e gestione del rischio è un documento elaborato in questi anni, con diversi aggiornamenti, dal Coordinamento Tecnico per la sicurezza nei luoghi di lavoro delle Regioni e delle Province autonome in collaborazione con Inail e Istituto Superiore di Sanità: le **"Indicazioni operative per la prevenzione del rischio da Agenti Fisici ai sensi del Decreto Legislativo 81/08"**. Le indicazioni operative sono uno strumento che, costruito sotto forma di domande e risposte, punta a risolvere i più comuni quesiti e dubbi che vengono generalmente proposti ai professionisti del settore in materia di agenti fisici. Nel 2022 sono state pubblicate le **"Indicazioni operative per la prevenzione del rischio da Agenti Fisici ai sensi del Decreto Legislativo 81/08 - parte 7: Ultrasuoni"** divise in cinque sezioni:

- **Sezione A - Effetti sulla salute e sorveglianza sanitaria**
- **Sezione B - Metodiche e strumentazione per la misura degli ultrasuoni**
- **Sezione C - Valutazione del rischio**
- **Sezione D - Gestione del rischio**
- **Sezione E - Vigilanza ed aspetti medico legali**

### Alcuni documenti internazionali

Segnaliamo, infine, due altri documenti sul rischio ultrasuoni scaricabili, come anche le "Indicazioni operative", dal Portale PAF e prodotti da enti inglesi:

- **"Damage to human hearing by airborne sound of very high frequency or ultrasonic frequency"** (2001) - Health & Safety Executive
- **"Health Effects of Exposure to Ultrasound and Infrasound"** (2010) - Health Protection Agency





|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DIRETTORE RESPONSABILE    | <b>Laura Elisabetta Reggiani</b><br>l.reggiani@forme.online                                                                                                                                                                                                        |
| DIRETTORE EDITORIALE      | <b>Federico Cellini</b><br>f.cellini@forme.online                                                                                                                                                                                                                  |
| RESPONSABILE DI REDAZIONE | <b>Maria Cecilia Chiappani</b><br>c.chiappani@fwcommunication.it                                                                                                                                                                                                   |
| IN REDAZIONE              | <b>Giorgia Andrei   Virna Bottarelli<br/>Cleopatra Gatti   Greta Gironi   Chiara Malla</b>                                                                                                                                                                         |
| SEGRETERIA DI REDAZIONE   | info@forme.online                                                                                                                                                                                                                                                  |
| HANNO COLLABORATO         | <b>Luigi Beccaria   Romano Benini<br/>Giampiero Castellotti   Andrea Crocioni<br/>Marina Fabiano   Daniele Gregori<br/>Mauro Meda   Tiziano Menduto   Mario Pagano<br/>Barbara Pigoli   Christian Poccia<br/>Giovanni Scansani   Gianluca Staglianò</b>            |
| PROGETTO E IMPAGINAZIONE  | <b>Giovanni Magistris</b>                                                                                                                                                                                                                                          |
| IMMAGINI                  | <b>Adobe Stock</b>                                                                                                                                                                                                                                                 |
| PROPRIETARIO ED EDITORE   | <b>FW Communication</b><br>divisione di Fritz Walter srl<br>                                                                                                                    |
| SEDE LEGALE               | Borgo Regale, 7   43121 Parma<br>Tel. +39 340 3362710                                                                                                                                                                                                              |
| PUBBLICITÀ                | <b>Vittorio Basso Ricci</b><br>v.bassoricci@forme.online   Tel. 338 4920154                                                                                                                                                                                        |
| DIFFUSIONE                | abbonamenti@fwcommunication.it<br>Costo a copia 10,00 €                                                                                                                                                                                                            |
| STAMPA                    | <b>Faenza Group Spa</b><br>Via Vittime Civili di Guerra, 35   48018 Faenza (RA)<br><br><b>Registrazione del Tribunale di Parma</b><br>n° 4 del 24 maggio 2018<br><br><b>Iscrizione al Registro degli Operatori</b><br>di Comunicazione n° 31664 del 15 giugno 2018 |

Forme è realizzato con il patrocinio di **Asfor**  
(Associazione Italiana per la Formazione Manageriale)

**Responsabilità** La riproduzione delle illustrazioni e degli articoli pubblicati dalla rivista, nonché la loro traduzione è riservata e non può avvenire senza espressa autorizzazione della Casa Editrice. I manoscritti e le illustrazioni inviati alla redazione non saranno restituiti, anche se non pubblicati e la Casa Editrice non si assume responsabilità nel caso si tratti di esemplari unici. La Casa Editrice non si assume responsabilità per i casi di eventuali errori contenuti negli articoli pubblicati o di errori in cui fosse incorsa nella loro riproduzione sulla rivista.

**Privacy** Ai sensi del D.Lgs 196/03 garantiamo che i dati forniti saranno da noi custoditi e trattati con assoluta riservatezza e utilizzati esclusivamente ai fini commerciali e promozionali della nostra attività. I dati potranno essere altresì comunicati a soggetti terzi per i quali la conoscenza dei suoi dati risulti necessaria o comunque funzionale allo svolgimento dell'attività della nostra società. Il titolare del trattamento è: Fritz Walter srl - Borgo Regale 7 - 43121 Parma. Al titolare del trattamento lei potrà rivolgersi al numero +39 340 3362710 per far valere i suoi diritti di rettifica, cancellazione, opposizione a particolari trattamenti dei propri dati, esplicitati all'art. 7 D.Lgs 196/03.

## GLI INSERZIONISTI

|                                                                        |                 |                                                                      |                |
|------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>4MANAGER</b>                                                        | <b>III COP.</b> | <b>FORMAZIENDA</b>                                                   | <b>1</b>       |
| <a href="http://www.4manager.org">www.4manager.org</a>                 |                 | <a href="http://www.formazienda.com">www.formazienda.com</a>         |                |
| <b>ASFOR</b>                                                           | <b>56</b>       | <b>GSEC</b>                                                          | <b>22</b>      |
| <a href="http://www.asfor.it">www.asfor.it</a>                         |                 | <a href="http://www.gsec.it">www.gsec.it</a>                         |                |
| <b>ATENA</b>                                                           | <b>106, 108</b> | <b>MEGAILIAMEDIA</b>                                                 | <b>126</b>     |
| <a href="http://www.atenatteam.it">www.atenatteam.it</a>               |                 | <a href="http://www.megailiamedia.it">www.megailiamedia.it</a>       |                |
| <b>EBITEN - RTS</b>                                                    | <b>92</b>       | <b>OM.EN</b>                                                         | <b>78</b>      |
| <a href="http://www.ebiten.it">www.ebiten.it</a>                       |                 | <a href="http://www.euroomen.it">www.euroomen.it</a>                 |                |
| <b>FESTIVAL DEL LAVORO</b>                                             | <b>98</b>       | <b>RTS FESTIVAL DEL LAVORO</b>                                       | <b>IV COP.</b> |
| <a href="http://www.festivaldellavoro.it">www.festivaldellavoro.it</a> |                 | <a href="http://www.rts-srl.it">www.rts-srl.it</a>                   |                |
| <b>FONDITALIA</b>                                                      | <b>100</b>      | <b>RTS FONARCOM</b>                                                  | <b>124</b>     |
| <a href="http://www.fonditalia.org">www.fonditalia.org</a>             |                 | <a href="http://www.rts-srl.it">www.rts-srl.it</a>                   |                |
| <b>FONDOLAVORO</b>                                                     | <b>8</b>        | <b>RTS FONDOLAVORO</b>                                               | <b>26</b>      |
| <a href="http://www.fondolavoro.it">www.fondolavoro.it</a>             |                 | <a href="http://www.rts-srl.it">www.rts-srl.it</a>                   |                |
| <b>FORMATTALIA</b>                                                     | <b>114</b>      | <b>RTS FORMAZIENDA</b>                                               | <b>4</b>       |
| <a href="http://www.acformitalia.it">www.acformitalia.it</a>           |                 | <a href="http://www.rts-srl.it">www.rts-srl.it</a>                   |                |
| <b>FORMAZIENDA</b>                                                     | <b>II COP.</b>  | <b>SISTEMA FORMAZIONE</b>                                            | <b>66</b>      |
| <a href="http://www.formazienda.com">www.formazienda.com</a>           |                 | <a href="http://www.sistema-impresa.org">www.sistema-impresa.org</a> |                |

## NEL PROSSIMO NUMERO

**A DICEMBRE 2022 È STATA PUBBLICATA SULLA GAZZETTA UFFICIALE DELL'UE LA DIRETTIVA CORPORATE SUSTAINABILITY REPORTING STANDARD, CHE HA L'INTENTO DI RENDERE LE IMPRESE ANCORA PIÙ CONSAPEVOLI E RESPONSABILI DEL LORO IMPATTO SU SOCIETÀ, RISPETTO DEI DIRITTI UMANI, GOVERNANCE E AMBIENTE.**

**PER LE ORGANIZZAZIONI AZIENDALI È QUINDI TEMPO DI INTERIORIZZARE IL CONCETTO DI SOSTENIBILITÀ NEL SUO SIGNIFICATO PIÙ AMPIO E DI AGIRE DI CONSEGUENZA. SONO PRONTE?**



## IN COPERTINA

Il tema delle generazioni a confronto è un "evergreen" particolarmente affascinante di questi tempi, perché si intreccia con le tendenze in atto nel mondo del lavoro, dal "quite quitting" al "mismatch", e con problematiche sociali come il calo demografico e l'invecchiamento della popolazione.



## POLITICHE ATTIVE, ORIENTAMENTO E PLACEMENT

- Percorsi di outplacement
- Rinascita manageriale
- Monitoraggio legislativo



## CULTURA D'IMPRESA

- Progetti per una nuova cultura d'impresa e manageriale
- Iniziative europee per sviluppare competenze e superare skill gap



## OSSERVATORIO SULLE COMPETENZE MANAGERIALI

- Studi e ricerche sul mercato del lavoro e sul gender gap
- Monitoraggio dei bandi regionali e degli incentivi



## ATTIVITÀ IN MATERIA PREVIDENZIALE

- Aggiornamento online ai manager
- Video-pillole informative e approfondimenti

“

*Promuoviamo managerialità e cultura d'impresa come fattori strategici per affrontare contesti economici sempre più mutevoli e imprevedibili. Oggi la resilienza è importante come la capacità di cogliere opportunità di sviluppo. Con 4.Manager imprenditori e manager lavorano insieme per generare valore e rafforzare la competitività del sistema produttivo italiano.*

”

**Stefano Cuzzilla, Presidente 4.Manager**



**Passa al nostro stand, ti aspetta un divertente ricordo  
del**

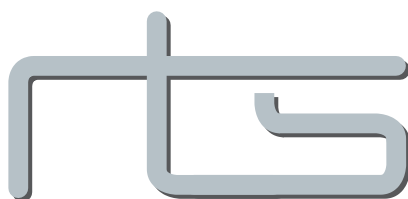


# **IL BELLO DELLA FORMAZIONE**

---

GRUPPO

---



---

REAL TRAINING SOLUTIONS

---

**Piazza Meuccio Ruini 29/A • 43126 Parma  
800 010 333 • [info@rts-srl.it](mailto:info@rts-srl.it) • [www.rts-srl.it](http://www.rts-srl.it)**