

F

Informazioni e opinioni sulle politiche attive del lavoro

ORME

formazione | lavoro | persone

FONDI

Un'inconfondibile
opportunità per crescere

L'EVENTO

Il Festival del Lavoro
torna dal vivo a Bologna

FORMAZIONE

La "rinascita"
che parte dai manager

L'INCONTRO

Le ragioni
del lavoro



Politiche attive:
percorsi e obiettivi



L'ITALIA RIPARTE DALLE PERSONE E DALLE COMPETENZE

**FONDO
FORMAZIENDA**

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

 @form_azienda
 Fondo Formazienda
 @fondoformazienda
 FONDO FORMAZIENDA



200 mln

PER LA
FORMAZIONE
CONTINUA

50 mln

CONTRO
LA CRISI
DEL COVID

500 mila

RISORSE
UMANE
FORMATE

FORMAZIENDA PROMUOVE E FINANZIA
ATTIVITÀ FORMATIVE PER I DIPENDENTI E I DIRIGENTI
DELLE IMPRESE ADERENTI

VISITA **WWW.FORMAZIENDA.COM**
PER MODALITÀ DI ADESIONE E APPROFONDIMENTI



FORM Azienda®

FONDO PARITETICO INTERPROFESSIONALE
NAZIONALE PER LA FORMAZIONE CONTINUA

IL LAVORO DI DOMANI È ADESSO

Abbiamo le **risorse giuste** per **superare gli ostacoli**



I NOSTRI SPECIALISTI IN RISORSE UMANE SONO SEMPRE AL TUO FIANCO.

Dal 1999, abbiamo **a cuore l'attenzione per le persone**, l'integrità, l'efficacia e una perfetta conoscenza del territorio e delle opportunità che sa offrire.

Le nostre filiali, presenti in tutta Italia, sono vicine alle aziende e ai candidati di ogni età. Offriamo servizi su misura per la somministrazione, soluzioni specifiche per i contact center e le pubbliche amministrazioni, progetti per il placement dei **migliori talenti** e piani di **formazione finanziata**.

Essere un partner affidabile è la nostra missione.

Per questo, ogni giorno, scegliamo di essere ETJCA.



Consulenti del Lavoro
▼ Consiglio Nazionale dell'Ordine



Fondazione Studi
Consulenti del Lavoro
Consiglio Nazionale dell'Ordine



Consulenti del Lavoro
▼ Ente Nazionale Previdenza Assistenza



FESTIVAL
DEL LAVORO

2022

TRANSIZIONI

LAVORO, ECONOMIA, SOCIETÀ

13[^] EDIZIONE

23|25
GIUGNO

PALAZZO
DELLA CULTURA
E DEI CONGRESSI
BOLOGNA



festivaldellavoro.it



info@festivaldellavoro.it

Evento inserito tra le iniziative dell'Anno Europeo dei Giovani

ANNO
EUROPEO
DEI GIOVANI

Patrocini



Main Sponsor

In collaborazione con



Media Partner



Digital Partner



Sponsor



SOMMARIO

FORME | NUMERO 17

L'EDITORIALE

5 *Atarassia*

di Fritz Walter

L'OPINIONE

7 *Potere d'acquisto*

di Cesare Damiano

L'INCONTRO

8 *Le ragioni del lavoro*

di Virna Bottarelli

L'INTERVISTA

14 *L'ABC per "ri-formare" la PA*

a cura di Elio Borgonovi

FORMAZIONE

L'ANALISI

18 *Un'inconfondibile opportunità per crescere*

di Federico Cellini

L'INTERVISTA

21 *La "rinascita" che parte dai manager*

di Laura Reggiani

COMPETENZE

24 *Competenti e certificati?*

di Barbara Pigoli

FONDI

29 *Voucher e catalogo dei corsi*

Pubbliredazionale

TURISMO

30 *Il turismo riprende.*

Ora la sfida è la formazione

di Christian Poccia

APPRENDIMENTO

34 *La sfida dell'overload formativo*

di Franco Amicucci

E-LEARNING

37 *Chi è il modern learner e come formarlo*

di Maria Cecilia Chiappani

STRUMENTI

40 *Verso una formazione più umana*

di Gianluca Staglianò

COACHING

44 *Stacca che ti passa*

di Marina Fabiano

METODI

48 *Intentional learning: farlo bene e con successo*

di Maria Cecilia Chiappani

ORGANIZZAZIONE

50 *Avviare il cambiamento*

di Massimiliano Presutti

LAVORO

CONTROCORRENTE

52 *Un paracadute per i lavoratori*

di Cesare Damiano

8 Sebastiano Fadda, Presidente di Inapp, descrive lo scenario attuale del lavoro in Italia facendo luce sulle sue criticità, che si potrebbero risolvere se si prendessero **decisioni politiche razionali**, basate sui tanti dati a disposizione.





102 **Politiche attive:**
dopo il commissariamento
di **Anpal**, con l'avvio dei programmi
di riforma previsti dal Pnrr
e un impegno concreto
delle **Regioni**, si punta ad avere
un sistema che sia un riferimento
efficiente per cittadini e imprese.

L'EVENTO

56 *Il Festival del Lavoro
torna dal vivo a Bologna*

di Laura Reggiani

L'INDAGINE

60 *Aziende e lavoratori
più sensibili alla sicurezza*

di Cleopatra Gatti

L'ANALISI

64 *2022: fuga dalla carriera*

di Romano Benini

IL RAPPORTO

68 *Poveri che lavorano
e lavoratori poveri*

di David Benassi ed Enrica Morlicchio

CONTRATTUALISTICA

72 *Il tempo parziale
espressione di flessibilità*

di Mario Pagano

NORMATIVE

75 *Un eterno "milleproroghe"*

di Luigi Beccaria e Giorgia Marcotti

SICUREZZA

78 *Il problema irrisolto
degli spazi confinati*

di Tiziano Menduto

PERSONE

RISORSE UMANE

80 *Ora occupiamoci delle persone*

di Virna Bottarelli

IL PERSONAGGIO

84 *Siate coach di voi stessi*

di Virna Bottarelli

IL CASO

88 *Un vero work-life balance*

di Cleopatra Gatti

TENDENZE

90 *Liberare il potere dei dipendenti*

di Maria Cecilia Chiappani

POLITICHE SOCIALI

94 *Un alleato sempre più prezioso
per il welfare statale*

di Giorgia Andrei

PROFESSIONI

96 *Lavoro e professioni
secondo LinkedIn*

di Cleopatra Gatti

RECRUITING

98 *La gara dei talenti si fa digitale*

di Maria Cecilia Chiappani

GESTIONE HR

100 *È tempo di Great Re-evaluation*

di Cleopatra Gatti

DOSSIER

POLITICHE ATTIVE

102 *Alla ricerca
delle politiche perdute*

di Virna Bottarelli

RUBRICHE

110 OSSERVATORIO | FONDI

112 IDEE & STRUMENTI

115 STUDI & STATISTICHE

118 EVENTI & MOMENTI

122 PAROLE & PENSIERI



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 "SISTEMA FORMAITALIA - Formazione, Sviluppo e Sicurezza per le Pmi della Calabria" (211-S0050) a valere sull'Avviso 1/2021 di Fondo Formazienda supporta le Piccole e Medie Imprese calabresi.



Via S. Anna Il tronco, 18
89128 Reggio Calabria



www.acformaitalia.it
Info@acformaitalia.it
acformaitalia@pec.it



0965 1658080
327 3622889

di Fritz Walter

Atarassia

*/a·ta·ras·sì·a/
sostantivo femminile*

1. *Dal greco ataraxa, è utilizzato per designare lo stato di serenità indifferente del saggio, che contempla il mondo senza subirne la pressione affettiva.*
2. *Il termine equivale a imperturbabilità ed apatia.*

Bentornati al Festival del Lavoro! Finalmente possiamo stringerci le mani e guardarci negli occhi... con o senza mascherina! Bentornati alla normalità o, meglio, a una pseudo normalità. Per tre giorni Bologna sarà capitale italiana del lavoro tra convegni, incontri e formazione! Per tre giorni, se possibile, dimentichiamoci del Covid e soprattutto di una guerra distante meno di 2.000 chilometri! Per tre giorni chi, come il sottoscritto, ama regalare un sorriso a un amico o a un cliente, ricomincerà a riallacciare quei rapporti interpersonali bruscamente e inaspettatamente interrotti; Bologna un moderno bengodi del lavoro. Perché tutto si può dire, ma chi ama il Festival del Lavoro certo non gode di "atarassia".

Questa capacità di essere indifferenti a ciò che ci circonda sembra diventata una moda, soprattutto per chi sta nella stanza dei bottoni. Prendete ad esempio Vladimir Putin: è sicuramente balzata agli occhi di tutti la cinica indifferenza con cui questo moderno Zar del ventunesimo secolo ha reagito alle conseguenze della sua strategia militare che ha portato alla morte migliaia di vite umane.

Non voglio entrare in sterili discussioni se il punto di partenza era a suo favore o no. Ma gli effetti che ne sono scaturiti, sia umanitari che economici, non potevano e non dovevano lasciarlo indifferente. Ma qui stiamo parlando di un leader che oggi, più che all'Ucraina, vuol dare un messaggio all'Occidente tutto. Non che Biden si sia dimostrato inquieto o passionale nel supportare a colpi

di milioni di euro di armamenti l'amico Zelensky cancellando di colpo il sottile confine che divide la democrazia (altrui) dai meri e puri interessi personali. Un film già visto in Iraq e in Afghanistan: vengo a difendere la tua libertà facendoti disintegrare; poi me ne vado e tanti saluti.

Vogliamo parlare dell'atarassia della politica italiana dell'ultimo decennio? Indifferenti a ciò che li circonda, negli ultimi anni tutti i colori politici hanno perso la loro identità, la loro idealità ma soprattutto una loro sana progettualità! Basti pensare al tanto discusso Reddito di Cittadinanza, sul quale anche il telegiornale satirico "Striscia la Notizia" ha iniziato a dedicare decine di servizi alla stregua dei truffatori di auto o di teleimbonitrici alla Wanna Marchi. Uno strumento, il RdC, che ha drogato il mondo del lavoro regalando soldi a pioggia e gravando "inutilmente" sia sulle casse dello Stato sia sul lavoro di controllo da parte delle autorità preposte. E lì via col walzer: da Chivasso a Palermo, passando per tutto lo stivale, sono centinaia i casi di chi viene pizzicato a lavorare in nero (nel 2022!) pur di non perdere quel sussidio che il M5S, relegato oggi dagli ultimi sondaggi a un poco lusinghiero 13%, continua a proclamare come medicina a tutti i mali. Chissà, forse proprio grazie al prossimo voto del 2023 l'indifferenza della politica italiana sparirà.

In buona sostanza, godiamoci questo Festival del Lavoro, che è meglio! Godiamoci intensamente questi tre giorni sapendo che il prossimo anno tutto sarà diverso: il Covid, la guerra e pure il Governo!



DA.DIF.
CONSULTING SRL

Consulenza | Formazione | Lavoro

Napoli - Centro Direzionale - Isola E7, 5° piano

Tel 081 19563911 - 081 18896578

info@dadif.com - www.dadif.com

Con il progetto “S.E.T. – Safety in the Employment Through Training”
finanziato da Formazienda a valere sull’Avviso 2/2021,
Da.Dif. Consulting supporta l’innovazione nelle micro e piccole imprese

FORM Azienda®

FONDO PARITETICO INTERPROFESSIONALE

di Cesare Damiano

“Potere d’acquisto”

L'inflazione è una tempesta che attraversa il mondo, rovesciandosi sui sistemi economici di tutti i Paesi. L'Italia e l'Unione Europea sono state colpite in misura severa dalla crisi energetica scatenata dall'invasione dell'Ucraina, che si è sommata alle altre situazioni critiche già sviluppatasi per le materie prime e le catene di approvvigionamento, a partire dalla pandemia Covid. La crescita dei prezzi ha iniziato a svolgere la sua azione erosiva sul potere d'acquisto dei lavoratori dipendenti e autonomi e dei pensionati. L'azione di difesa del potere d'acquisto è stata avviata dal Governo a inizio maggio con un nuovo decreto “Aiuti” nel quale sono state impegnate risorse corrispondenti a oltre due punti di Pil. Si tratta di un'unica tantum di 200 euro che riguarda però una platea assai vasta, qualcosa di più di un italiano su due.

Come affrontare la questione del potere d'acquisto, dunque? Il dibattito è aperto e spazia dalla firma del rinnovo dei contratti scaduti con la detassazione dei conseguenti aumenti salariali, alla riduzione del cuneo fiscale, all'adozione del salario minimo - auspicabile, a nostro avviso, e praticabile attraverso l'adozione delle tabelle dei contratti esistenti. Certamente, però, questo dibattito deve guardare a un orizzonte che superi i confini nazionali. La prudenza espressa dal Governo nella redazione del Documento di Economia e Finanza è motivata proprio da quel vasto orizzonte, dal variare delle politiche monetarie, come l'imminente fine del

“quantitative easing” introdotto da Mario Draghi quando era presidente della Bce, o il rialzo generalizzato dei tassi di interesse. È proprio il Presidente del Consiglio - nell'indirizzo rivolto il 3 maggio scorso al Parlamento europeo - ha sottolineato che *“le diverse crisi che derivano dal conflitto in Ucraina arrivano in un momento in cui l'Europa aveva già davanti a sé esigenze di spesa enormi”*. Di conseguenza *“nessun bilancio nazionale è in grado di sostenere questi sforzi da solo. Nessun Paese può essere lasciato indietro. Ne va della pace sociale nel nostro continente”*.

Quali strumenti adottare, allora? Ricorda Draghi che *“l'Unione Europea ha già ideato alcuni strumenti utili per governare queste sfide. [...] Sure - lo strumento europeo di sostegno temporaneo per attenuare i rischi di disoccupazione in un'emergenza - ha concesso prestiti agli Stati membri per sostenere il mercato del lavoro. [...] Il ricorso a un meccanismo di prestiti come Sure consentirebbe di evitare l'utilizzo di sovvenzioni a fondo perduto per pagare misure nazionali di spesa corrente. Allo stesso tempo, in una fase di rialzo dei tassi d'interesse, fornirebbe agli Stati membri con le finanze pubbliche più fragili un'alternativa meno cara rispetto all'indebitamento sul mercato. Potremmo così ampliare la portata degli*

interventi di sostegno e allo stesso tempo limitare il rischio di instabilità finanziaria”. In sintesi, l'Unione è irreversibilmente la piattaforma a cui si devono ancorare le politiche pubbliche perché esse possano dare le risposte necessarie alle tempeste globali



Cesare Damiano,
già Ministro del Lavoro,
è componente del CdA Inail
e Presidente di Lavoro&Welfare



Le ragioni del lavoro

Sebastiano Fadda, *presidente di Inapp*,
l'Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche,
*descrive lo scenario attuale del lavoro in Italia facendo luce
sui suoi punti deboli, criticità che si potrebbero affrontare
e risolvere se si prendessero **decisioni politiche razionali**,
basate su un'osservazione oggettiva di quanto accade nel Paese.*

di Virna Bottarelli

Inapp, l'Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche, studia e valuta le politiche che hanno effetti sul mercato occupazionale ed è uno degli interlocutori più autorevoli a cui rivolgersi per cercare di capire a fondo le dinamiche del lavoro nel nostro Paese.

Partendo proprio da un commento sulle politiche pubbliche, **Sebastiano Fadda**, presidente di **Inapp**, descrive lo scenario attuale del lavoro e dell'occupazione mettendone in evidenza i punti deboli.

Possiamo tracciare dei principi guida che hanno ispirato le politiche pubbliche in tema di lavoro in Italia o abbiamo assistito per lo più a provvedimenti di breve

respiro, ai quali è mancata la base di una vera riforma strutturale?

Le politiche pubbliche in materia di lavoro in Italia non sono mai nate come un sistema organico di misure convergenti verso obiettivi di miglioramento del funzionamento del mercato del lavoro, della produttività delle imprese e delle condizioni di lavoro. L'auspicabile e auspicato legame tra politiche attive e politiche passive non è mai stato sviluppato. La storia ci mostra un succedersi di norme di volta in volta orientate a modificare un particolare aspetto delle dinamiche del mercato del lavoro, concepite tuttavia senza un approfondito esame delle ripercussioni sul comportamento degli agenti economici e, quindi, sull'intero sistema. Questo grosso limite ha generato una serie di con-

seguenze molto gravi sul piano dell'evoluzione del sistema produttivo dell'intero Paese e della sua competitività internazionale. Se proprio si volesse cercare una linea ispiratrice delle politiche del lavoro, questa si potrebbe rintracciare nell'idea di perseguire un'idea di flessibilità del lavoro tale non tanto da essere funzionale alla riduzione dei "costi di aggiustamento" in caso di oscillazioni della domanda o di processi di cambiamento strutturale dell'economia, quanto da essere funzionale alla riduzione del costo del lavoro per unità di lavoro, cioè dei livelli salariali. L'idea che il raggiungimento di questo risultato attraverso varie forme di precarietà conducesse al miglioramento della competitività era (ed è) sbagliata: la competitività, se mai, si gioca sul costo del lavoro per unità di prodotto e non sul costo del lavoro per unità di lavoro. C'è infatti un terzo incomodo a cui spesso non si pensa: la produttività.

In tema di professioni e competenze, ha affermato che "ci troveremo presto davanti a un mondo produttivo diverso e il vecchio paradigma temporale formazione-lavoro-pensione non sarà più valido". Il nostro Paese si sta preparando nel modo giusto a questo cambiamento?

Il mondo produttivo subisce un profondo e accelerato processo di trasformazione per via di due fenomeni: una trasformazione della domanda finale e una trasformazione dei coefficienti tecnici di produzione (ossia dei processi produttivi) dovuta al progresso tecnico. La composizione della domanda finale cambia per l'evoluzione dei gusti dei consumatori, per l'evoluzione strutturale degli scambi internazionali, per l'evoluzione dei bisogni e dei consumi sociali (servizi sociali, istruzione, sanità, energie rinnovabili, protezione ambientale, tempo libero ecc.). I processi produttivi cambiano soprattutto per l'impatto della digitalizzazione e delle tecnologie informatiche: sistemi produttivi cibernetici, intelligenza artificiale, realtà aumentata, insomma tutta la cosiddetta quarta rivoluzione industriale. In questo contesto si rendono necessarie profonde riallocazioni del lavoro e un continuo aggiornamento e riallineamento delle competenze e delle abilità rispetto alle caratteristiche delle nuove mansioni e delle nuove forme di organizzazione del lavoro.

Quindi la formazione dovrà necessariamente essere permanente e, vien da dire, anche il cosiddetto periodo di "quiescenza" avrà necessità di apprendimento continuo se l'invecchiamento deve essere "attivo". Prepararsi a tutto questo significa elaborare accurati scenari previsionali dei futuri fabbisogni professionali, adeguare continuamente il sistema formativo a tali scenari, perfezionare i meccanismi di riallocazione e di "transizioni" lavorative. Siamo pronti? Insomma, qualche idea c'è, vedi il programma GOL e il Fondo nuove competenze, ma siamo ancora lontani da una vera e propria organica programmazione strategica in proposito.

Si parla molto della necessità di fare formazione continua a tutti i livelli e in tutti i settori: secondo i dati in possesso di Inapp, ci sono dei comparti che più di altri hanno bisogno di investire nell'aggiornamento del personale?

Tutti i comparti hanno bisogno di investire nell'aggiornamento del personale: nessuna area sfugge alla penetrazione delle nuove tecnologie e quindi nessuna area può sottrarsi alla necessità di, come dicono gli inglesi, up-skilling e re-skilling del personale e di ristrutturazione dei processi produttivi, a pena di confinarsi in un'area di arretratezza nociva alla stessa area ma anche all'intero sistema. Senza dubbio l'area dove questa necessità è più urgente è quella della Pubblica Amministrazione. Tranne qualche lodevole eccezione, in quest'area c'è la maggior divergenza tra esigenze di aggiornamento e situazione attuale. Questo genera sprechi e inefficienze nella organizzazione dello Stato a tutti i livelli, inefficienza nei servizi ai cittadini e nella gestione delle politiche pubbliche, superfluo e costoso peso burocratico per gli operatori economici.

Un recente rapporto Inapp ha evidenziato che in Italia si spende troppo poco per i servizi e le misure di attivazione per i disoccupati, sebbene la spesa complessiva per prestazioni sociali sia sopra la media Ue: impareremo mai a gestire bene le risorse pubbliche?

Le prestazioni sociali possono assumere due forme principali: quella dei trasferimenti monetari e quella delle erogazioni di servizi. In Italia, rispetto agli altri Paesi europei, c'è una



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;
- Erogare 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



info@fondolavoro.it

« A COSTO DI SEVERE SEMPLIFICAZIONI, POSSIAMO DIRE CHE I PRINCIPALI PROBLEMI CHE AFFLIGGONO OGGI IL LAVORO IN ITALIA SONO **QUATTRO**: LA **BASSA DINAMICA SALARIALE**, L'**ECCESSIVA DIFFUSIONE DI FORME DI LAVORO NON STANDARD E PRECARI**, LA **BASSA DINAMICA DELLA PRODUTTIVITÀ DEL LAVORO** E IL **BASSO TASSO DI OCCUPAZIONE**. »

eccessiva concentrazione nei trasferimenti monetari: indennità di invalidità, indennità di accompagnamento, sconti fiscali di ogni genere, bonus di ogni tipo, assegno unico e così via. Resta poco per servizi reali: asili nido, servizi di assistenza agli anziani, servizi pubblici per l'impiego, servizi sanitari, servizi di inclusione sociale ecc. Perché? È molto più facile erogare un sussidio finanziario che organizzare la realizzazione efficiente di un servizio, ma purtroppo questo è anche un modo che consente con più facilità di percepire indebitamente un sussidio senza essere scoperti. *"Indebitamente"* significa in violazione delle condizionalità stabilite in base al principio della prova dei mezzi (*mean test*). Prestazioni sociali su base universalistica, accompagnate da un sistema fiscale ineludibile e progressivo, consentirebbero a ciascun percettore di reddito e pagatore di tasse di finanziare in maniera differenziata il medesimo servizio erogato in forma universale. In un sistema fiscale scarsamente attendibile e scarsamente progressivo si ricorre a diverse forme di accertamento dei mezzi, come ad esempio l'Isee, ma se anche queste dovessero rivelarsi inattendibili si verificherebbero distorsioni nell'erogazione delle prestazioni sociali. Il sistema va interamente ristrutturato, ma dubito si abbia la capacità, o anche la volontà politica, di farlo.

Non crede sia paradossale il fatto che da un lato assistiamo al fenomeno delle Grandi Dimissioni, che potrebbe essere sintomo di una certa dinamicità del mercato, e dall'altro vediamo crescere il disagio sociale, come evidenziato dalla recente indagine Inapp sul reddito di cittadinanza? È il paradosso di una società sempre più polarizzata?

Sembra paradossale, ma non lo è. Questo fenomeno delle Grandi Dimissioni può essere espressione di diverse dinamiche. Può rivela-

re che l'offerta di lavoro non è semplicemente funzione del salario, ma che i lavoratori sono diventati più *"choosy"* nella scelta del lavoro; tengono conto anche di molte altre variabili; per esempio, la qualità del lavoro, le possibilità di carriera, il riconoscimento e la valorizzazione delle proprie capacità, la correttezza e il rispetto nelle relazioni gerarchiche in azienda, i *"fringe benefits"* offerti dall'azienda, la flessibilità e, da ultimo, anche la possibilità di lavorare da remoto. Tutto questo potrebbe generare una sana competizione tra le imprese per offrire condizioni lavorative migliori. Il fenomeno può però anche rivelare una tendenza a prolungare esageratamente la permanenza in uno stato di *"ricerca dell'occupazione"*, in certi casi addirittura fittizia, confidando in varie forme di sostegno al reddito, dagli aiuti dei genitori fino al reddito di cittadinanza. Qui però bisogna fare chiarezza: se le retribuzioni proposte sono inferiori al reddito di cittadinanza e le proposte di lavoro si presentano *"non congrue"* è giusto non accettare il lavoro, perché non si può scendere al di sotto di una soglia minima retributiva; se il rifiuto, invece, riguarda proposte di lavoro *"congrue"*, è giusto non erogare il sussidio.

Parlando dei cosiddetti "working poor", ha recentemente evidenziato come in Italia non si possa parlare di un mercato del lavoro "dignitoso in termini di reddito e stabilità". Inapp si occupa di politiche pubbliche, ma non pensa che questa lacuna sia anche responsabilità di una classe imprenditoriale poco orientata al benessere dei lavoratori e, quindi, poco lungimirante?

Questa domanda si lega alla questione precedente. Se non venisse realizzata una qualche forma di *"salario minimo"* i lavoratori potrebbero essere costretti ad accettare qualsiasi retribuzione e qualsiasi condizione lavorativa, anche al di sotto della dignità, pur di sopravvivere

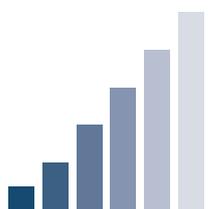


Lo sviluppo di ogni impresa passa sempre per la **formazione**

Strada Padana Superiore 11, n° 16
20063 Cernusco sul Naviglio (MI)
+39 02 49468051
info@formazione sviluppo.com
www.formazione sviluppo.com



FORMAzienda®
FONDO PARITETICO INTERPROFESSIONALE
NAZIONALE PER LA FORMAZIONE CONTINUA



**formazione
& sviluppo**
una società del Gruppo RTS

Attraverso il progetto "Formazione & Sviluppo come strumento per favorire la ripresa e la competitività in azienda - Ed 2" (211-S0067), a valere sull'Avviso 1/2021 di Fondo Formazienda, sviluppiamo la crescita dei lavoratori e delle imprese.

seppure in condizioni di povertà. È chiaro che esistono diversi stratagemmi che consentono di scendere sotto la soglia del salario minimo (sia esso stabilito per legge o per via contrattuale): dal ricorso al lavoro nero fino ai contratti "pirata". È inutile stabilire una soglia minima per le retribuzioni se poi non si ha la forza per farla rispettare. Relazioni industriali robuste, adeguati poteri istituzionali di controllo, incentivi di natura economica e cultura industriale matura sono le condizioni necessarie per farla rispettare. Purtroppo, il singolo operatore economico è quasi sempre incapace di andare oltre la visione di breve periodo e oltre la dimensione microeconomica, per cogliere gli aspetti di lungo periodo e di carattere macroeconomico conseguenti alle proprie scelte. Gli effetti aggregati delle scelte dei singoli agenti possono essere colti dalle organizzazioni e dalle autorità di politica economica. Possono, ma non necessariamente lo sono.

Con lo scoppio della guerra in Ucraina, il clima di fiducia che stava accompagnando l'uscita da due anni di pandemia ha subito una battuta d'arresto: quali ricadute dobbiamo aspettarci sul fronte dell'occupazione?

Ricadute non buone. Da un lato le aspettative negative degli imprenditori e dei consumatori incidono sulla domanda aggregata scoraggiando sia gli investimenti che i consumi. Dall'altro lato gli effettivi aumenti dei prezzi delle materie prime e delle fonti di energia e la contrazione

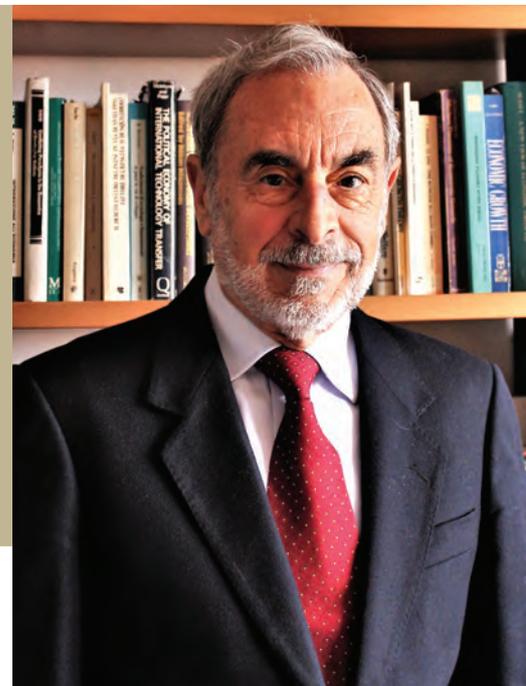
degli scambi internazionali impongono un rallentamento del livello di attività economica. Tuttavia, è sperabile che questo effetto si limiti al breve periodo e che nel più lungo termine in parte tali fenomeni si attenuino e in parte si realizzino cambiamenti strutturali (proprio sotto lo stimolo di questi fenomeni) tali da condurre a una ripresa dell'economia.

Inapp ha una visibilità a tutto campo sul mondo del lavoro in Italia: quali sono, in sintesi, le principali criticità che lo affliggono ad oggi? Le istituzioni hanno gli strumenti giusti per affrontarle e, nella migliore delle ipotesi, risolverle?

A costo di severe semplificazioni, possiamo dire che i principali problemi sono quattro: la bassa dinamica salariale, l'eccessiva diffusione di forme di lavoro non standard e precarie, la bassa dinamica della produttività del lavoro e il basso tasso di occupazione. Di queste tre criticità si possono (e si devono) analizzare le varie manifestazioni, le cause e le interazioni reciproche. Il nostro Istituto lavoro molto su questi temi e produce un grande patrimonio di studi e di documentazione. Le basi conoscitive necessarie per prendere decisioni politiche sono quindi disponibili, gli strumenti istituzionali di intervento pure. Purtroppo, però, si manifesta spesso una incoerenza tra i risultati della ricerca scientifica e le scelte politiche. In molti casi a disturbare la coerenza è un elemento che nuoce sempre alle decisioni razionali: l'effetto distorsivo delle ideologie. **F**

Chi è Sebastiano Fadda

Autore di numerose pubblicazioni scientifiche, sia in lingua italiana che in lingua inglese, **Sebastiano Fadda** è docente di Economia e Politica del Lavoro nell'ambito del Corso di Laurea Magistrale in "Mercato del Lavoro, Relazioni Industriali e Sistemi di Welfare" presso l'Università Roma Tre. Ha perfezionato gli studi in Economia presso l'Università di Cambridge come membro del King's College e insegnato in qualità di professore ordinario micro e macroeconomia presso l'Università di Sassari, la Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione e la Luiss. Ha fondato e presieduto l'Associazione Studi e Ricerche Interdisciplinari sul Lavoro (Astril) ed è anche responsabile dell'area di ricerca "Labour" della European Association for Evolutionary Political Economy.





L'ABC per “ri-formare” la PA

*Come valorizzare il ruolo della **Pubblica Amministrazione** e permetterle di contribuire in modo determinante alla crescita del Paese?
Ne abbiamo parlato con il Ministro **Renato Brunetta***

a cura di Elio Borgonovi*

A come accesso, **B** come buona amministrazione, **C** come capitale umano: Renato Brunetta ha sintetizzato così i tre interventi più significativi messi in atto da quando è stato nominato Ministro per la Pubblica Amministrazione.

Quella della PA è una galassia composta da 32 mila singoli enti: non un monolite, ma un universo ricco e variegato. Una risorsa da valorizzare che può contribuire in modo determinante a far crescere il Paese.

Per iniziare, quali sono i tre interventi più significativi da quando è stato nominato Ministro per la Pubblica Amministrazione?

Li ho sintetizzati nelle prime tre lettere dell'alfabeto: **A** come accesso, **B** come buona amministrazione, **C** come capitale umano. Tutto prodromico alla **D** di digitalizzazione. Alla voce “accesso” abbiamo sbloccato, digitalizzato e velocizzato i concorsi pubblici, che oggi non durano più fino a quattro anni, ma cento giorni. Abbiamo intro-

dotto procedure rapide per reclutare il personale necessario all'attuazione del Pnrr e abbiamo realizzato in pochi mesi un portale, inPA, che è il LinkedIn della Pubblica Amministrazione, con 6 milioni di profili registrati e la possibilità di estendere le ricerche ai 16 milioni di iscritti a LinkedIn Italia. Un'innovazione talmente dirompente da meritarsi il Premio Agenda Digitale 2021 dell'Osservatorio del Politecnico di Milano. Da maggio a dicembre sono state sbloccate e messe a concorso 45mila posizioni, a cui si aggiungono quasi 10mila nuovi ingressi per il Pnrr. Nel 2022 prevediamo 100mila assunzioni a tempo indeterminato e decine di migliaia legate al Piano. Puntiamo a rendere la PA attrattiva per i giovani e i professionisti. Per la "buona amministrazione", i decreti 77/2021 e 152/2021, che hanno eliminato i colli di bottiglia che avrebbero rallentato la realizzazione dei progetti del Pnrr, hanno introdotto semplificazioni in molti settori chiave: ambiente, urbanistica, appalti, banda ultralarga. Con il primo decreto sono stati dimezzati i tempi delle valutazioni ambientali, ridotte di oltre la metà le attese per le autorizzazioni per la banda ultralarga, sbloccato il superbonus 110% con la predisposizione di un modulo Cila (Comunicazione di inizio lavori asseverata), accelerati gli appalti (anche impedendo a eventuali ricorsi al Tar di bloccare le opere previste dal Pnrr), rafforzati il silenzio assenso e i poteri sostitutivi. Con il secondo decreto sono state previste ulteriori semplificazioni per la digitalizzazione dei servizi delle amministrazioni pubbliche, con particolare riferimento all'Anagrafe Nazionale della Popolazione Residente. Alla voce "capitale umano", abbiamo avviato il più grande piano di formazione per tutti i 3,2 milioni di dipendenti pubblici mai realizzato nella storia repubblicana: "Ri-formare la PA. Persone qualificate per qualificare il Paese". Un programma che grazie ad accordi con oltre 70 Università sul territorio consente ai lavoratori della PA l'accesso a condizioni agevolate all'istruzione terziaria e che potenzia le competenze digitali.

Qual è il prototipo di dirigente pubblico che serve all'amministrazione pubblica italiana? Quali conoscenze, competenze, atteggiamenti e comportamenti dovrebbe avere?

La nostra Pubblica Amministrazione non è un monolite, ma un mondo ricco e variegato composto da 32 mila singoli enti: non credo si possa parlare di un unico "prototipo". Alcune caratteristiche trasversali devono accomunare tutti i dirigenti pubblici: la prima è la capacità di leggere e gestire la complessità, senza lasciarsene travolgere. Le amministrazioni pubbliche sono organizzazioni complesse per numero di addetti, volumi di risorse assegnate, numero di utenti o cittadini serviti. Non sono così nume-

rose nel privato realtà di questa complessità, soprattutto nel panorama italiano fatto di piccole e medie imprese. La seconda qualità del dirigente ideale è la leadership, visto che le amministrazioni pubbliche hanno come principale fattore produttivo il lavoro: il capitale umano va gestito, nel piccolo Comune come nel grande ministero. La terza caratteristica è l'etica, lo spirito di servizio. Chi pensava di risolvere il problema dell'etica inserendo per legge mille regole e vincoli, come è accaduto nel settore degli appalti, non ha fatto altro che appesantire il fardello burocratico nei nostri enti, portando, di fatto, alla paralisi. Noi vogliamo dirigenti che si assumano le loro responsabilità.

La valutazione delle performance è da sempre una delle sue priorità. Com'è cambiato il suo modo di vedere questo problema dopo il Decreto 150 del 2009 identificato anche con il suo nome?

La valutazione della performance resta una priorità e la linea di riforma attuale è in continuità con quella di allora. Stiamo lavorando a una sorta di "fase due", anche perché ora ho le risorse per fare quello che allora, complice la crisi economico-finanziaria e i vincoli che ne sono seguiti, non si poteva fare. La principale differenza si chiama Pnrr: possiamo investire in formazione, cosa che allora non si poteva fare. Abbiamo ripreso il filo dove lo avevamo lasciato nel 2009, ripartendo dal lavoro degli enti nei 12 anni di applicazione del Dlgs 150. Prima del 2009 nessuno valutava niente. In questo decennio si sono compiuti dei passi avanti grazie a quella riforma e ormai la misura delle performance è entrata nel lessico e nella pratica delle amministrazioni. Si sono succeduti diversi ministri dopo di me, ma nessuno ha modificato l'impianto della mia riforma sulle performance. Ma la riforma non è conclusa: dobbiamo chiederci cosa valutiamo, occorre imparare a costruire la valutazione sugli impatti esterni, su come cambia la vita delle famiglie e delle imprese grazie all'azione dell'amministrazione pubblica. Nel Pnrr l'abbiamo chiamata *outcome-based performance*, che poi è la stessa logica con cui Bruxelles valuta noi nell'ambito del Pnrr. Ma non basta redigere il piano della performance se poi tutti gli altri strumenti di programmazione e di organizzazione non sono integrati. Soprattutto ora, ad assunzioni ripartite, è fondamentale che le strategie di gestione siano coerenti con gli obiettivi di performance.

Molti, se non tutti i Ministri della Funzione pubblica, si sono cimentati con il tema della semplificazione. Ritieni che ora sia finalmente giunto il momento?

Ora o mai più. Il Pnrr prevede la semplificazione di 600 procedure amministrative complesse entro il 2026 con



OM.EN S.R.L.
dal 1985



DALLA PARTE DELLE AZIENDE
PER TRASFORMARE LE SFIDE
PIÙ DIFFICILI IN OPPORTUNITÀ



Ente accreditato presso:



Per la formazione continua permanente e professionale



Per la ricerca e selezione del personale



Per il rilascio di crediti formativi professionali



Per il rilascio di crediti formativi professionali



Partner accreditato per la formazione professionale finanziata



Via Umberto Terracini, 14 - 43052 - Colorno (PR)
Tel. 0521/312577 Fax 0521/811003



Via A. Spinelli, 35 - 42023 - Cadelbosco Sopra (RE)
Tel. 0522/919326



www.euroomen.it
info@euroomen.it

l'obiettivo di arrivare a un catalogo uniforme, con piena validità giuridica su tutto il territorio nazionale. Dall'ambiente all'edilizia, dall'energia al sociale, con interventi mirati alle fasce più fragili, a cominciare dai disabili, dobbiamo eliminare le autorizzazioni non necessarie, le duplicazioni, gli appesantimenti e, soprattutto, le vessazioni. Saranno rafforzate anche la customer satisfaction e la valutazione della performance. Erano i miei obiettivi già nel 2009, come la total disclosure e la tracciabilità dei procedimenti, con la responsabilizzazione massima dei dirigenti. Semplificare vuol dire garantire trasparenza e misurare la soddisfazione di cittadini e imprese.

Come si immagina un percorso di formazione di un dirigente pubblico, sia propedeutico all'entrata, sia secondo il modello di life long learning?

Non me la sto solo immaginando. Per la prima volta questo Governo sta finanziando la formazione con un piano che, semplicemente, non ha eguali nella storia della Pubblica Amministrazione italiana. Il nostro corso-concorso della **Sna** è aperto a tutte le discipline e sempre più la Pubblica Amministrazione ha bisogno non solo di giuristi, ma di economisti, ingegneri, informatici, statistici, project manager e molti altri profili, anche per i ruoli dirigenziali. L'innovazione fondamentale è che i concorsi per l'accesso alla dirigenza non sono più nozionistici, ma basati sulle competenze acquisite. Anche la formazione non può essere nozionistica, ma applicativa e legata al saper

fare. Lo stesso vale per i passaggi dalla prima alla seconda fascia e per la mobilità della dirigenza tra enti che abbiamo liberalizzato. Queste modifiche mettono la dirigenza nella posizione di giocare il percorso di carriera focalizzando meglio il proprio profilo e acquisendo competenze sempre più riconoscibili e spendibili. Nella rinnovata Sna troveranno un ambiente adatto per rispondere a queste esigenze formative.

Quale collaborazione si aspetta dal mondo della formazione manageriale rappresentato da Asfor e Apaform, le associazioni che riuniscono scuole di management, corporate academy e singoli professionisti della formazione manageriale?

La formazione manageriale è fondamentale anche per la dirigenza pubblica, specie in questa fase, in cui occorre che siano ben gestiti i 235 miliardi di euro del Pnrr, tra fondi europei e fondi aggiuntivi nazionali: il più grande piano di investimenti pubblici che il nostro Paese abbia mai conosciuto. Il lavoro dei soci di Apaform presso gli enti pubblici è certamente fondamentale. Del lavoro svolto da **Asfor** negli anni ho grande considerazione, soprattutto in riferimento al sistema di accreditamento: penso che sia un'esperienza da tenere in gran conto anche per la formazione nella PA. **F**

* **Elio Borgonovi** è Presidente di Apaform, Associazione Professionale Asfor dei Formatori di Management.

Chi è Renato Brunetta

Da febbraio 2021 è **Ministro per la Pubblica Amministrazione** nel Governo Draghi. **Renato Brunetta** è stato europarlamentare di Forza Italia dal 1999 al 2008, parlamentare di Forza Italia dal 2008, presidente del gruppo parlamentare alla Camera dei deputati dal 2013 al 2018, è stato rieletto, da ultimo, a marzo 2018 alla Camera dei deputati. Già Ministro nel Governo Berlusconi IV (2008-2011), è stato consigliere economico nei Governi Craxi (1986-1987) e Ciampi (1993-1994). È anche professore Ordinario di Economia del lavoro presso l'Università di Roma Tor Vergata e ha insegnato nelle Università di Padova, Venezia e Roma. Nella sua attività accademica è autore di numerose pubblicazioni scientifiche e di volumi in tema di economia del lavoro e relazioni industriali. Editorialista per le più importanti testate italiane, ha ricevuto molteplici riconoscimenti, tra cui il Premio Saint-Vincent per l'Economia e il Premio Scanno per la migliore opera di relazioni industriali.





Un'inconFONDibile opportunità per crescere

*I **Fondi Interprofessionali Paritetici** si confermano lo strumento più performante per accompagnare le aziende oltre le difficoltà dell'ultimo triennio. L'importante è trovare le **giuste opportunità!***

di Federico Cellini

Tre anni! Sono passati esattamente tre anni tra un Festival del Lavoro in presenza e l'altro: 20 giugno 2019 (Milano), 23 giugno 2022 (Bologna). 1099 giorni in cui tanto, troppo e in alcuni casi tutto è cambiato.

Il mondo in generale è cambiato, prima con una pandemia (e vai di mascherine, vaccinazioni e distanziamenti sociali); poi, oggi, pure per via di questa guerra "quasi" mondiale, che sta monopolizzando l'informazione da fine febbraio. Il mondo del lavoro è cambia-

to: dal primo lockdown con le saracinesche abbassate di negozi, bar e ristoranti fino al record storico di ore richieste di cassa integrazione; da un utilizzo sempre più spinto del lavoro agile fino al primato, datato 2021, dei lavoratori che hanno liberamente scelto di cambiare occupazione perché alla ricerca di novità nella propria vita. Anche il mondo della formazione è cambiato! Tanto per cominciare il **Fondo Nuove Competenze** targato **Anpal** ha iniettato nel sistema quasi 1 miliardo di euro stanziati al fine di contrastare gli effetti economici dell'epidemia Covid-19; in pratica, un fondo pubblico cofinanziato dal Fondo sociale europeo che rimborsava le aziende mentre i lavoratori erano in formazione (a volte) o impegnati in attività di *training on the job* (molto di più).

È cambiato il rapporto Anpal/Fondi Interprofessionali Paritetici con questi ultimi che, grazie alla legge di bilancio del 2022, potranno beneficiare per specifiche attività formative e limitatamente per le annualità 2022 e 2023, di un rimborso del cosiddetto prelievo forzoso, balzello datato 2016: una trattenuta straordinaria di ben 120 milioni di euro sottratti al sistema da loro gestito; trattenuta straordinaria poi divenuta nel tempo ordinaria e ingiustificata anche se, per fortuna, proporzionale alle dimensioni del singolo Fondo. Infine, è cambiato il rapporto che i Fondi Interprofessionali Paritetici hanno avuto e hanno tuttora con il mercato del lavoro, con le aziende iscritte e con i lavoratori dipendenti ad esse riconducibili.

Dove eravamo rimasti

Proprio il numero 5 di *Forme*, distribuito in anteprima al già citato **Festival del Lavoro** datato 2019 organizzato presso il MiCo di Milano, dedicava nel *"Dossier Fondi"* otto pagine per fare una fotografia della allora situazione del mercato reduce da un anno, il 2018, che nell'incipit dello speciale, veniva definito *annus horribilis*.^{*} Ora, non che il triennio 2019-2021 sia stato per i Fondi Interprofessionali e per la formazione finanziata in generale un periodo baciato dalla fortuna. Solo per fare alcuni esempi: da una parte l'impossibilità causa Covid di organizzare con continuità corsi multi-aziendali o anche semplicemente aziendali, dall'altra la cosmica difficoltà nel fare un sano e continuativo sviluppo delle opportunità offerte dal sistema dei Fondi. Da un lato gli obblighi di distanziamento e il nuovo esasperato approccio agli strumenti digitali per l'erogazione di corsi in modalità Fad, dall'altro il conseguente proliferare di piattaforme per la gestione della *"Formazione a Di-*

stanza" con i relativi report di presenza che si sono standardizzati solo verso la fine del 2020. Questo e altro ancora hanno talvolta ingolfato un sistema che, per certi versi, non trova pace dal 2017, da quando Anpal sovrintende tutte le attività legate alle politiche attive del lavoro. Per avere una puntuale analisi sul sistema dei fondi, l'Agenzia Nazionale delle Politiche Attive del Lavoro questa volta ci è venuta incontro con la pubblicazione del *"XXI Rapporto sulla Formazione Continua"* che analizza in maniera dettagliata le annualità 2018, 2019 e 2020 anche grazie ai contributi Inapp, che fino al 2017 pubblicava il medesimo rapporto.

Formazione e pandemia: cosa è successo

La prima analisi che è giusto portare all'attenzione di tutti è sicuramente legata all'andamento del contributo finanziario dello 0,30% letto come valore assoluto che, al pari di molti altri contributi fiscali legati al ciclo economico, ha risentito e risentirà, come una lunga onda, di quanto accaduto nel corso del 2020. Infatti, gli effetti della crisi innescata dalla pandemia si ripercuoteranno quanto meno nel biennio 2020-2021 e forse oltre. In termini concreti, ci si può attendere una contrazione del contributo in relazione alla cessazione di attività (oltre 200mila dall'analisi datata 2019) e alle conseguenti perdite di posti di lavoro, ma con intensità differenziate rispetto a settori economici e alle aree geografiche maggiormente coinvolte nella crisi economica. Questa contrazione sarà più evidente nei gettiti di taluni Fondi più esposti nei settori di mercato maggiormente colpiti (turismo, ristorazione o servizi alla persona) o a quelle aziende più presenti nelle così dette aree *"Zona Rossa"*. Andando nel dettaglio dei macro-energi economici rispetto all'entità e all'andamento dello 0,30, va immediatamente osservato come a fine settembre dell'anno 2020 l'Inps registri un versamento acquisito pari a circa 875 milioni, in calo rispetto al medesimo periodo del 2019, in cui si registravano 913 milioni circa (dato poi consolidato per lo stesso anno a 963 milioni): un decremento, di poco meno del 5%, che probabilmente andrà verificato più avanti e che, se confermato, potrebbe certificare l'avvio di un periodo di crisi. Se a questi denari detraiamo la già citata trattenuta da 120 milioni (trasferimenti allo Stato comma 722 l. n. 190/2014), gli oltre 91 milioni del *"Fondo Sociale Occupazione e Formazione"* e i 93 milioni del *"Fondo di Rotazione"*,

ne consegue che il reale peso dello 0,30 per l'annualità 2020 è scesa da 875 a circa 570 milioni di euro! La vera dotazione riservata ai Fondi. Quasi il 17% di calo in 12 mesi se l'anno precedente il controvalore nel medesimo periodo era pari a 684 milioni di euro (poi chiuso a 750). Un dato che, milione più milione meno, ricaccia i fondi indietro di 6 anni, al 2014 anno in cui lo 0,30 venne falciato da circa 300 milioni di euro da destinare alla CIG in deroga! Quindi oggi non parliamo più di 0,30%, ma di uno 0,19%!!!

Soldi che entrano e soldi che escono

Se però da una parte gli importi trasferiti dall'Inps ai Fondi Paritetici godono di un consolidamento nel tempo (una media nell'ultimo quadriennio di oltre 650 milioni), anche le opportunità di finanziamento tramite Avvisi emanati dai Fondi attualmente operativi sono state assolutamente regolari, con una media attorno ai 350 milioni di euro ridistribuiti agli iscritti; il tutto fatta eccezione per i denari messi a disposizione delle aziende più strutturate, che hanno adottato l'utilizzo di Conti Azienda. Come sono stati spesi? Un dato decisamente interessante è dato dalla finalità dei piani approvati dove i corsi "Competitività d'impresa/innovazione" e "Manutenzione/aggiornamento delle competenze" hanno fagocitato il 75% delle risorse messe a disposizione tramite Avvisi. Per chi sono stati spesi? In generale, i dati del Rapporto Anpal non fanno altro che confermare le caratteristiche del mercato del lavoro in Italia, sia per quanto riguarda l'età dei partecipanti (pochi giovani), delle donne (in minoranza anche nell'accesso alla formazione, ma in proporzione alle quote di presenza sul mercato del lavoro) e sulla concentrazione di lavoratori formati nelle regioni a maggior sviluppo (Lombardia, Veneto, Emilia e Piemonte coinvolgono oltre il 56% dei formati).

Meno iscritti o iscritti da cercare?

Anche in termini di adesione i Fondi hanno avuto un più che sensibile calo nel numero dei lavoratori ad essi riconducibili, nonostante il numero delle imprese iscritte al sistema nella sua totalità sia leggermente migliorato. Sono stati oltre un milione i lavoratori persi per strada dal 2017 al 2020 essendo passati da 10.600.510 a 9.225.764 (escludiamo i dirigenti). Un dato che deve portare a una riflessione, soprattutto se letto tenendo come riferimento l'Osservatorio la-

voratori dipendenti redatto direttamente dall'Inps lo scorso mese di dicembre. Dallo stesso, infatti, si evince che il numero di lavoratori dipendenti privati al 2020 era di poco meno inferiore ai 15 milioni. Pertanto, partendo dal presupposto che i lavoratori persi dai Fondi non possono essere oggi tutti in cerca di lavoro (il tasso di disoccupazione secondo l'Istat è rimasto sostanzialmente inalterato) e che la matematica non è una opinione, se ne evince che alla data attuale in Italia oltre sei milioni di lavoratori ancora non accedono alle opportunità offerte dal sistema dei Fondi Interprofessionali Paritetici. Un esercito di lavoratori, probabilmente a bassa specializzazione, con un disperato bisogno di professionalizzazione.

Un segnale che tutti dovrebbero cogliere:

- **i Fondi per primi, che hanno la responsabilità di offrire strumenti di facile accesso alle imprese aderenti o non ancora aderenti;**
- **gli Enti di formazione che sono invitati a percorrere nuove strade per sensibilizzare le adesioni senza necessariamente spostare il "formaggio/azienda" da un fondo all'altro;**
- **i Consulenti del Lavoro (e non solo) che devono sensibilizzare le iscrizioni, al fine di non penalizzare i propri clienti ma offrendo loro un veloce e facile way-out in caso di necessità formative;**
- **le aziende che, dopo vent'anni, troppo spesso ancora non sfruttano al meglio l'opportunità della formazione finanziata come strumento di crescita e miglioramento del proprio personale dipendente;**
- **le Istituzioni tutte, che hanno e devono avere la capacità di intercettare le esigenze del mondo del lavoro favorendo l'accrescimento delle competenze fin dal periodo scolastico.**

In conclusione, dal 2004 al 2020 i fondi hanno gestito con soddisfazione di tutti risorse per quasi nove miliardi di euro. Certo, in tre (gli storici Fondi legati alle associazioni dell'industria, del commercio e dell'artigianato) anche grazie a un contributo di inizio attività l'hanno fatta da padrone, con quasi sei miliardi di risorse a loro disposizione; ma oggi le opportunità offerte da "tutti i Fondi" sono alla portata di oltre 15 milioni di lavoratori. Non coglierle sarebbe un inconfondibile errore. **F**

* Per chi volesse rileggerlo o confrontarlo, sul sito www.forme.online nella sezione "Numeri precedenti" si trova l'uscita 5 con lo speciale, "Fondi e Formazione, semplice adesione o reale opportunità?"



La “rinascita” che parte dai manager

*Il progetto **Rinascita Manageriale** rivolto alle aziende che assumono un manager inoccupato o scelgono un temporary manager; un percorso di outplacement che punta ad avvicinare i manager alle aziende interessate; il valore strategico della parità di genere e il superamento del gender gap. Sono alcune delle questioni che abbiamo affrontato con **Stefano Cuzzilla**, Presidente di **4.Manager** e **Federmanager**.*

di Laura Reggiani

Costituita nel 2017 da Confindustria e Federmanager per sostenere la crescita dei manager e delle imprese, 4.Manager si pone l'obiettivo di contribuire a generare uno sviluppo sostenibile e duraturo, elaborando, attraverso l'Osservatorio Mercato del Lavoro e Competenze Manageriali, studi e ricerche per individuare strategie e azioni di politica attiva del lavoro, realizzando progetti nazionali e territoriali per sviluppare una nuova cultura d'impresa e manageriale, collaborando con le Istituzioni Europee, Nazionali e Regionali per favorire la managerialità nelle imprese.

A presiedere 4.Manager è Stefano Cuzzilla, che ci ha raccontato come l'organizzazione, da sempre in prima linea per la valorizzazione del patrimonio delle competenze manageriali a beneficio della crescita delle imprese, ha recentemente lanciato il progetto “Rinascita Manageriale”, un'iniziativa di politica attiva per la ripresa del Paese, che si rivolge alle aziende che assumono un manager inoccupato o scelgono un temporary manager.

Che cosa significa per 4.Manager favorire le politiche attive del lavoro?

Favorire le politiche attive per 4.Manager significa puntare su uno sviluppo inclusivo con al centro le persone, bene essenziale in un Paese come l'Italia, dove le materie prime più importanti sono l'ingegno, la creatività, la bravura e le capacità di business di uomini e donne che ogni giorno si impegnano per far crescere le nostre imprese. Le iniziative di 4.Manager vogliono essere quindi dei propulsori di competitività e competenza, che puntano a ridurre le asimmetrie di mercato e garantire allo stesso tempo occupazione, innovazione e produzione con un approccio win win. Sono necessarie quindi misure in grado di supportare le aziende nei processi di cambiamento attraverso la valorizzazione delle alte competenze. Su queste basi 4.Manager ha costruito un sistema di politiche attive che tiene conto sia delle situazioni in cui, purtroppo, i manager sono in uscita dalle imprese, sia i casi in cui le imprese cercano le competenze necessarie alla loro crescita: si tratta delle facce di una stessa meda-

glia. Per quanto riguarda il sostegno alle aziende in cerca di competenze per realizzare i propri piani di sviluppo, abbiamo avviato il progetto *“Rinascita Manageriale”* che prevede un supporto a tutto tondo per le aziende che ingaggiano un manager inoccupato: da un contributo fino a 30mila euro per concorrere ai costi sostenuti nelle fasi di assessment aziendale e di ricerca e selezione del personale, a una copertura dei costi, lato azienda, per l'iscrizione Fasi, all'accesso gratuito per il manager a una piattaforma di e-learning. Il progetto è rivolto alle imprese che applicano il Ccnl dirigenti industria del 2019 e versano il contributo a 4.Manager e a dirigenti industriali inoccupati da non più di 24 mesi.

La questione dell'outplacement dei dirigenti è di particolare rilevanza. In che modo 4.Manager supporta questo processo fondamentale per il riposizionamento dei talenti?

Noi interveniamo con un contributo di 3.000 euro per le imprese iscritte a 4.Manager che attivino un percorso di outplacement a favore dei loro dirigenti in uscita. È uno strumento che promuoviamo con forza sul territorio, soprattutto perché si incontra ancora qualche resistenza. In questa partita ci sono due vincitori: l'impresa guadagna in termini di responsabilità sociale, il manager si sente accompagnato in questa fase delicata della sua vita lavorativa. È una questione culturale che va coltivata anche a fronte dei risultati raggiunti: abbiamo attivato circa 90 percorsi, 38 si sono già conclusi con ben 37 manager impegnati in una nuova attività andando a ricoprire anche posizioni di grande responsabilità in nuove aziende. È stato fatto un bel lavoro di matching tra domanda e offerta manageriale, grazie anche al lavoro di società convenzionate altamente specializzate in outplacement. Non solo, Federmanager, con il sostegno di 4.Manager, si è mossa anche su un altro fronte, attivando una forma sperimentale di politica attiva, un servizio di sostegno alla ricollocazione professionale completamente gratuito a 50 dirigenti inoccupati che hanno perso il lavoro dopo il 30 giugno 2020 e che provengono da un'azienda cessata o sottoposta a procedura concorsuale, che non può sostenere economicamente il percorso, dopo la crisi del sistema produttivo a causa della pandemia.

L'attualità spinge sempre più a cavalcare il cambiamento, ad essere predittivi e cercare strategie che anticipino il futuro. Per le imprese questo significa innovare i modelli di business. Cosa emerge dal rapporto del vostro Osservatorio “Management e innovazione dei modelli di business”?

Emerge che manager e skills è un binomio imprescindibile nei processi di innovazione dei modelli di business.

La *Business Model Innovation* richiede una predisposizione molto spiccata al cambiamento, insieme alla capacità di gestire interventi complessi sull'intera catena di creazione del valore. E, affinché si compia in modo efficace, richiede una nuova sinergia tra imprenditori (promotori del cambiamento) e manager (cinghia di trasmissione del cambiamento) e tra questi e tutti i collaboratori aziendali, interni ed esterni. La ricerca condotta dall'Osservatorio ha rivelato che nei processi d'innovazione dei modelli di business il contributo dei manager è considerato *“molto importante”* dal 70% del campione intervistato. Ai manager è richiesta la capacità di fungere da connettori di persone e di processi, di anticipare in modo creativo le tendenze del mercato e di integrare trasversalmente asset e competenze, attraverso la combinazione di hard skill (competenze tecniche e specialistiche) e soft skill (quelle comportamentali), utili a rendere omogeneo il processo di cambiamento, a tutti i livelli. Lo esprime il 40% del campione. Ma il dato che colpisce maggiormente, emerso dalla ricerca, riguarda il 44% che ritiene fondamentali le soft skills come competenze manageriali su cui investire. Si tratta delle abilità comportamentali, che sono spesso sottovalutate: l'84% del campione colloca al primo posto il problem solving, seguito dalla relazione e dal coinvolgimento per l'82%, la visione strategica per l'81%, l'empatia per il 71% dei casi.

Perché è importante parlare di Gender Gap in ambito manageriale? A che punto siamo?

Ad oggi, in Italia, le posizioni manageriali femminili sono solo il 28% del totale. Uno scenario aggravato dalla pandemia, che ha avuto l'effetto di rallentare il processo di superamento del gender gap nel mercato del lavoro. In generale, nel 2020, il tasso di partecipazione delle donne italiane al mondo del lavoro è stato del 53,1%, con un divario di genere del 19%. È quanto emerge dal Rapporto dell'Osservatorio mercato del lavoro e competenze manageriali di 4.Manager *“Nuovi orizzonti manageriali, superare il gender gap: facciamo goal per ripartire”*. I tempi per la parità di genere rischiano di allungarsi di un'altra generazione a causa del Covid. Il superamento del gap nel mondo del lavoro non è solo una questione sociale, ma è una questione centrale, culturale ed educativa, per lo sviluppo del Paese. Occorre disegnare un nuovo orizzonte con le donne protagoniste, per costruire nuove prospettive di rilancio per le imprese e per il sistema produttivo. L'equilibrio di genere fa crescere il Pil e le imprese. Le aziende con governance mista sono più competitive e reagiscono meglio nei contesti di crisi.

Il gap retributivo e il welfare aziendale sono le aree di intervento più urgenti da affrontare e risolvere.

Ci può fornire qualche numero?

Nelle posizioni manageriali femminili, i numeri mostrano uno scenario altrettanto difficile: su 605 mila posizioni, solo il 28% è affidato a figure femminili (fonte Inps), quota che si riduce al 18% se consideriamo le posizioni regolate da un contratto da dirigente, sostanzialmente ferme (0,3%) da 10 anni. L'analisi condotta dall'Osservatorio su un campione di circa 17mila imprese italiane indica che l'83,5% è a conduzione maschile, il 12,2% è a conduzione femminile e il restante 4,3% è a conduzione paritaria. Le imprese dove la conduzione femminile è più diffusa sono Pmi e microimprese e si concentrano soprattutto al Sud e nelle Isole e, per quanto riguarda i settori, quelle Manifatturiere (52,9%) e quelle operanti nella Sanità e nell'Assistenza Sociale (29,8%). Inoltre, si evidenzia che degli oltre 44mila consiglieri solo il 19% sono donne; la carica di Presidente e di Amministratore delegato è affidata a una donna solo nel 12% dei casi. Per l'Amministratore unico, la percentuale femminile sale al 22,5% ed è legata a una più ridotta dimensione aziendale. Per gli imprenditori e i manager, donne e uomini intervistati, contrastare la disparità di genere significa soprattutto affrontare "gli stereotipi di genere" (69,6%), "il gap retributivo" (58,9%) e "il basso numero di donne nelle posizioni di potere" (57,4%). Le leve aziendali da manovrare per mitigare il gap di genere sono: lo stile di leadership, il modello organizzativo; il people management; il welfare aziendale.

Cosa si può fare concretamente per superare il gap?

Per superare il gap bisogna mettere in atto una serie di iniziative concrete: investire negli incentivi per l'assunzione delle donne, destinare una quota delle risorse destinate alla formazione aziendale a corsi su diversità e inclusione, favorire la transizione digitale e sostenibile e al contempo la managerializzazione delle Pmi e attivare piattaforme fisiche e digitali per promuovere processi collaborativi realizzati secondo la prospettiva di genere.

La certificazione della parità di genere rappresenta un passo avanti per le donne. Cosa ne pensa?

L'entrata in vigore della nuova legge sulla parità retributiva uomo-donna, che ha istituito dal 1° gennaio la "certificazione della parità di genere" per le aziende e lo sgravio contributivo per chi ne è in possesso, è stato sicuramente un passo importante. Frutto della sinergia che abbiamo avviato e stiamo portando avanti da anni con il governo, che ora ha inserito il tema nella missione 5 del Pnrr, destinando dieci milioni di euro. In quest'ottica, anche la Commissione europea ha elaborato una strategia per la parità di genere con l'obiettivo di compiere progressi significativi entro il 2025 e ha proposto misure vincolati in materia di trasparenza retributiva. Si tratta di misure concrete, in grado di innescare meccanismi di cambiamento interno che sono quanto mai urgenti e necessari. Perché ancora la strada da fare è piuttosto lunga. **F**

Chi è Stefano Cuzzilla

Nato a Roma nel 1965 e laureato in Giurisprudenza, **Stefano Cuzzilla** è dirigente industriale presso **Enav**. È Presidente nazionale di **Federmanager** dal maggio 2015, Amministratore delegato di **IWS** (*Industria, Welfare, Salute*) e Presidente di **4.Manager**, Associazione costituita da Federmanager e Confindustria per la realizzazione di attività e strumenti di comune interesse verso i soggetti destinatari della contrattazione collettiva nazionale. È anche Presidente dell'Assemblea Fasi, Fondo di Assistenza Sanitaria Integrativa per i dirigenti di aziende produttrici di beni e servizi, e membro del Comitato Promotore di Fondirigenti, Fondo interprofessionale per la formazione continua dei dirigenti, promosso da Confindustria e Federmanager. Da maggio 2021 è Consigliere di amministrazione del Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane. Ha ricevuto prestigiosi riconoscimenti, tra cui l'onorificenza di Commendatore dell'Ordine "Al merito della Repubblica Italiana".





Competenti e certificati?

*La **validazione** e la **certificazione delle competenze** dovrebbero servire ai **lavoratori** per valorizzare ciò che sanno fare, alle **imprese** per inserire le persone giuste al posto giusto e al **sistema della formazione** per programmare contenuti adeguati.
Ma è davvero così?*

di Barbara Pigoli*

Essere competente significa essere capace di attivare le proprie risorse in modo coerente e pertinente in una determinata situazione (lavorativa). Nell'arco della propria vita, ogni persona si trova nelle condizioni di cambiare professione, o cambiare ruolo nella medesima azienda, e nella necessità di apprendere nuove competenze.

Non solo titoli di studio o competenze acquisite in ambiti formali, ma un saper fare appreso anche in ambiti informali o non formali. La validazione e la certificazione (delle competenze) dovrebbero ser-

vire in primis ai lavoratori, o alle persone in cerca di lavoro, per riconoscere, documentare e valorizzare ciò che sanno fare, a favore di una rinnovata occupabilità e mobilità; alle imprese per disporre di strumenti per inserire le persone giuste al posto giusto; al sistema della formazione continua per programmare piani formativi aziendali con contenuti adeguati alle competenze già possedute dai lavoratori. In sintesi, un dispositivo al servizio della coesione sociale, dell'occupabilità dei lavoratori e della competitività delle imprese. Ma funziona veramente così?

La road map della normativa

Nel 2012 il Consiglio d'Europa promuove un approccio sistematico alla validazione delle competenze "*Validazione dell'apprendimento non formale e informale*". Nello stesso anno viene avviato il processo normativo nazionale, con la riforma del mercato del lavoro (Legge 92 Fornero), che recepisce la nuova prospettiva dell'apprendimento permanente, inteso come qualsiasi attività intrapresa dalla persona in modo formale, non formale e informale, nelle varie fasi della vita, al fine di migliorare le conoscenze, le capacità e le competenze. Il Decreto che ne disciplina l'attuazione (D.Lgs. 13/2013), primo atto di regolazione del sistema nazionale di certificazione delle competenze, costituisce una tappa fondamentale per valorizzare il diritto delle persone all'apprendimento permanente, in ottica personale, sociale e occupazionale.

Realizza un'omogeneizzazione degli elementi essenziali, anche descrittivi, dei titoli di istruzione e formazione, e delle qualificazioni professionali, attraverso la loro correlabilità, tramite un sistema condiviso di riconoscimento di crediti formativi in chiave europea, e prevede gli standard minimi di processo per la certificazione e la validazione delle competenze. Dal 2013 inizia un lungo e complesso processo istituzionale per la regolazione del sistema, che vede coinvolti tantissimi attori, in primis le Regioni, che detengono potestà legislativa e competenza esclusiva (Art. 117 della Costituzione) in materia di istruzione e formazione professionale, mentre al governo centrale sono riservate le "*norme generali*", e i "*livelli essenziali delle prestazioni*". Ciò determina inevitabilmente un aumento di frammentarietà di politiche, procedure e norme. Basti pensare che nel 2013 solo 12 regioni disponevano di un repertorio delle qualificazioni approvato. E queste 12 riconoscevano solo il proprio repertorio, con procedure, indicatori e referenziali differenti. In pratica, un lavoratore che frequentava un corso di formazione in Piemonte, non disponeva di alcuno strumento per mostrare l'acquisizione delle proprie competenze nel Lazio.

L'Atlante del Lavoro e delle Qualificazioni

Tra il 2013 e il 2016, per rendere concrete le indicazioni della Legge Fornero, viene strutturato

un riferimento nazionale unitario classificatorio e informativo denominato Atlante del Lavoro e delle Qualificazioni, con lo scopo di coordinare in una prospettiva di mutuo riconoscimento (anche in termini di crediti europei) i repertori costruiti in autonomia dalle Regioni.

La sfida per unificare il sistema, molto complessa, considerata la pluralità di attori in gioco, era riuscire a individuare quali potessero essere i descrittivi di competenze sviluppate e potenziate all'interno delle esperienze di lavoro (*informal learning*), o della formazione continua, che fossero omogenei, e mettere in trasparenza e certificare il possesso degli stessi. Sul piano tecnico, l'Atlante traduce le esperienze di lavoro da valorizzare, in modo universale, toccando tutti i settori e tutti i possibili processi lavorativi, cui correla ai vari descrittivi di attività, in un passaggio successivo, le potenziali competenze certificabili. Nell'Atlante sono integrate tutte le qualificazioni rilasciate dai diversi enti titolati previsti dal D.Lgs. 13/2013: Ministero dell'istruzione e Università, Regioni, Ministero del Lavoro (che però non ha agito questa sua titolarità), e tutti i Ministeri che avevano in capo le professioni regolamentate. Le Regioni, con referenziali molto diversi fra di loro, e con una forte disomogeneità in termini di obiettivi e metodologie, avevano il compito di fornire una prima associazione rispetto alle singole qualificazioni. L'associazione delle singole qualificazioni alle attività dell'Atlante e alle singole competenze è tuttora in corso, attraverso la collaborazione con ulteriori soggetti rilevanti dal punto di vista del mercato del lavoro. Nel 2015 (Decreto Interministeriale del 30 giugno 2015), viene istituito un quadro operativo per i processi di certificazione delle competenze acquisite da esperienza, riconoscendo a livello nazionale le qualificazioni regionali e le relative competenze.

La messa a sistema del quadro è costituita proprio dall'Atlante, unico modello nazionale in grado di garantire la trasparenza e la confrontabilità delle competenze con i settori economico professionali. Il successivo Decreto Interministeriale dell'8 gennaio del 2018 definisce il raccordo fra il sistema italiano delle qualificazioni e i sistemi degli altri Paesi europei, indicando il Quadro Nazionale delle Qualificazioni quale strumento di descrizione e classificazione, per la referenziazione delle qualificazioni italiane all'EQF (secondo la Raccomandazione del Consiglio del 22 maggio 2017 sono previsti otto livelli di qualifica, espressi sotto forma di risultati



Paolo Cesana,
Direttore Fondazione Luigi Clerici

Ad oggi nessun lavoratore ha richiesto il servizio di certificazione delle competenze; tuttavia, la nostra esperienza si è consolidata soprattutto nei servizi al lavoro grazie all'utilizzo di **Dote Unica lavoro** e di **Garanzia Giovani**, che prevedono tra i servizi erogabili anche il bilancio di competenze. Per superare questa prima fase sperimentale che ha dato

risultati *"a macchia di leopardo"*, sarebbe necessaria, a mio giudizio, una campagna nazionale mirata su vasta scala, in cui le associazioni datoriali e sindacali si facciano promotrici del sistema e delle sue potenzialità. Un approccio condiviso al tema della certificazione sarebbe necessario, superando tuttavia le logiche legate in modo esclusivo alla revisione dei livelli retributivi e di inquadramento professionale. Pertanto, a livello culturale, occorre un cambio di marcia, dove il sistema della certificazione delle competenze deve essere ripensato come fondamento per migliorare la competitività delle imprese e per sostenere l'occupabilità dei lavoratori. Per contro, dal punto di vista operativo, sarebbe auspicabile che l'iter burocratico diventasse più snello e soprattutto che prevedesse un modello di repertorio condiviso tra le Regioni.

dell'apprendimento corrispondenti a livelli crescenti di perizia). Il recente Decreto del 5 gennaio 2021 (Disposizioni per l'adozione delle linee guida per l'interoperatività degli enti pubblici titolari del sistema nazionale di certificazione delle competenze) rappresenta il provvedimento che rende operativo il sistema nazionale di certificazione delle competenze.

Cosa accade nella realtà?

Di seguito un breve excursus per capire come funziona concretamente il sistema. Chi sono i soggetti che de facto intercettano i lavoratori da "certificare"? Chi ha l'onere di richiedere la certificazione delle competenze? Esiste uno strumento condiviso in cui vengono registrate le competenze "certificate"?

• **Chi intercetta i lavoratori da "certificare"?** | La formazione continua (quella rivolta ai lavoratori occupati per cui è necessario un aggiornamento delle competenze) viene realizzata praticamente in esclusiva dagli enti di formazione (organismi di diritto privato, accreditati a livello territoriale), e finanziata dai Fondi Interprofessionali (organismi di diritto pubblico, che di fatto regolano il 90% del sistema di formazione continua in Italia), e recentemente anche dall'Anpal, tramite il Fondo Nuove Competenze. Gli enti di formazione vengono ingaggiati direttamente dalle imprese e dai lavoratori (tramite le associazioni datoriali e i sindacati) per definire i fabbisogni formativi, individuare le competenze critiche ed emergenti, articolare i gap di competenze rispetto ai progetti di sviluppo aziendali, orientare i lavoratori, erogare la formazione, monitorare la formazione,

e verificare gli apprendimenti attivati in seguito alla frequenza dei corsi. Sono i soggetti che gestiscono il sistema della *"formazione continua"* nazionale e che intercettano i lavoratori da *"certificare"*. Peccato che la *"formazione continua"* non rientri nella categoria *"formale"*, e che gli enti di formazione e i Fondi Interprofessionali non sono i titolari de iure del servizio di individuazione, validazione e certificazione delle competenze (D.Lgs. 13/2013).

- **Chi ha l'onere di richiedere la certificazione delle competenze?** | La norma prevede che sia onere del singolo lavoratore richiedere di avviare il riconoscimento delle competenze acquisite (Art 3 Decreto 13 2013 i servizi di individuazione e validazione e certificazione delle competenze si fondano sull'esplicita richiesta della persona | Art 3 Decreto 5 2021 Ai fini della portabilità delle... le qualificazioni e le competenze... sono valutate su richiesta della persona). Peccato che i lavoratori si interfaccino solo con gli enti di formazione, che non sono titolari del servizio. Il che implica ulteriori passaggi piuttosto complicati e onerosi, che difficilmente verranno agiti da chi opera con logiche di mercato.
- **Dove vengono registrate le competenze certificate?** | Le competenze del cittadino dovevano essere registrate nel *"libretto formativo"*, dispositivo previsto da quasi vent'anni (D.Lgs. 276/2003), con specifiche tecniche e modelli di riferimento datati 2005 (Decreto Ministeriale del 10 ottobre 2005). Lo strumento si collocava nelle linee guida della strategia di Lisbona, nata con il Consiglio europeo del marzo 2000, la quale individuava come portanti temi quali la trasparenza delle compe-



Tommaso Isernia,
Founder & Ceo di Form Retail

Nessuno dei lavoratori che abbiamo formato era in possesso di libretto formativo o di fascicolo del lavoro. Solo in alcune aziende, molto strutturate, è l'azienda a conservare lo storico dei corsi di formazione che i lavoratori hanno frequentato. Nessun lavoratore ci ha mai chiesto la certificazione delle competenze. Tuttavia, la

nostra esperienza dimostra che è proprio la rilevazione delle competenze già patrimonio del lavoratore a consentire l'elaborazione di programmi formativi più efficaci per il raggiungimento degli obiettivi aziendali posti. Perché un sistema di certificazione delle competenze possa essere concretamente utile alle imprese e ai lavoratori, occorre che il sistema nazionale venga uniformato, o meglio, i sistemi alla base del riconoscimento e della certificazione delle competenze professionali regionali siano allineati, così da superare l'attuale frammentazione che caratterizza il sistema. Sarebbe poi necessaria una piattaforma nazionale per favorire la raccolta e condivisione sicura delle informazioni attraverso canali digitali "compliant".

tenze nella costruzione di un'Europa della conoscenza. Doveva costituire lo strumento privilegiato, condiviso a livello nazionale, per documentare gli apprendimenti dei cittadini e dei lavoratori attraverso un formato che ponesse in trasparenza e in valore le esperienze e le competenze delle persone, indipendentemente dal contesto in cui erano state acquisite. Non è mai stato operativo, nonostante alcune meritevoli sperimentazioni. Il fantomatico libretto viene oggi sostituito con un nuovo strumento misterioso: il "fascicolo elettronico" del lavoratore, o "open badge". Siamo tutti in trepidante attesa che lo strumento presentato oltre due anni fa dal Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali come curriculum informatizzato, in cui inserire tutte le informazioni del cittadino (anagrafiche, professionali, formative e le competenze), diventi il pilastro delle politiche attive, elemento unificante e facilmente aggiornabile, consultabile e trasmissibile, per agevolare le transizioni di lavoro, e capitalizzare le esperienze in relazione alle esigenze delle imprese.

Necessità di "better regulation"

Sarebbe ora di coinvolgere nella governance della certificazione delle competenze i soggetti pubblici e privati che operano de facto nel mercato del lavoro con le imprese e con le persone, per giungere all'introduzione di criteri standardizzati e fruibili, in grado di attivare benefici a favore dei lavoratori, incrementandone l'occupabilità, e delle imprese, favorendone la produttività e un miglior patrimonio di competenze. In due parole, "better regulation": per implementare le politiche non basta scrivere norme e formulare principi di massima, occorre piuttosto coinvolgere gli attori che costituiscono il sistema, e stabilire insieme a loro un piano d'azione concreto per rimuovere eventuali ostacoli che limitano la finalizzazione delle attività, nella direzione di un reale ammodernamento dei servizi e delle misure di politica attiva del lavoro. **F**

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



Bruno Scazzocchio,
Amministratore Unico
di Unindustria Perform

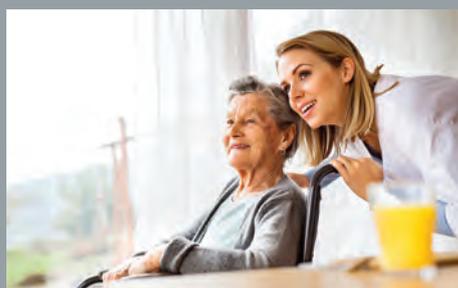
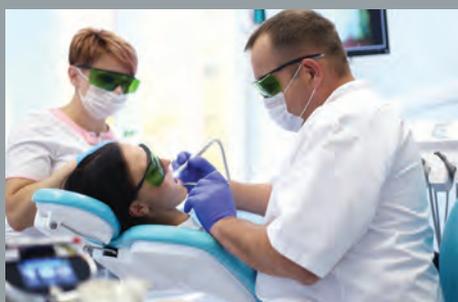
I lavoratori che abbiamo formato non disponevano né di libretto formativo né di fascicolo del lavoro con indicate le competenze. Gli strumenti forniti dalla normativa finora si sono rivelati inadatti alle esigenze di lavoratori e imprese. Per essere utile, il sistema deve essere orientato sugli effettivi bisogni del mercato del lavoro che però non è ancora basato su un sistema di competenze leggibile,

trasparente ed esportabile. Inoltre, i tempi devono essere più certi e rapidi. Il sistema dovrebbe delegare alcuni compiti alle parti sociali, che vedrebbero così riconosciuto un ruolo fondamentale e contribuirebbero a un'analisi dei fabbisogni formativi e di professionalità in grado di essere letti dai diversi sistemi regionali. Nessun lavoratore ci ha mai richiesto la certificazione delle competenze. Nel processo di certificazione le fasi utili sono l'individuazione delle competenze e la loro messa in trasparenza poiché consentono alle aziende la mappatura delle competenze dei lavoratori, di monitorare il loro sviluppo e redigere piani di formazione adeguati. Meno utile la certificazione finale, vissuta come onere solo formale e non in grado di aggiungere valore alle competenze del lavoratore.

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

800 010 333

info@rts-srl.it



Voucher e catalogo dei corsi

Personalizzare al massimo l'offerta di formazione rispondendo puntualmente e con immediatezza alle esigenze delle aziende. **Rossella Spada, direttore di Formazienda:** « Il fattore tempo è strategico e le risorse umane vanno attrezzate al meglio per supportare l'impresa nel ritorno alla crescita »

Pubbliredazionale

Il fattore tempo e la flessibilità dei temi formativi sono valori strategici per la costruzione delle competenze in azienda. Le aziende richiedono sempre più una formazione tempestiva, puntuale e mirata.

Formazienda, attraverso l'Avviso 1/2022, ha individuato nella formula dell'avviso a catalogo la modalità di finanziamento più efficace per rendere immediatamente praticabile la scelta delle azioni formative. Una proposta che prevede l'utilizzo di voucher con una disponibilità complessiva di un milione di euro. Spiega il direttore **Rossella Spada:** «Le aziende stanno ricercando nuove soluzioni per diventare ancora più efficienti e le competenze sono fondamentali per conquistare il ritorno alla crescita. I cataloghi degli enti di formazione accreditati e il forte accento sull'individualizzazione dei percorsi

rappresentano gli elementi più idonei per costruire un sapere funzionale all'incremento della competitività».

Nuove risorse disponibili

Le risorse dell'Avviso si aggiungono ai 50 milioni di euro stanziati nel biennio della crisi pandemica portando a quota 200 milioni i finanziamenti emanati a partire dal 2008, l'anno dell'istituzione del fondo interprofessionale da parte di **Sistema Impresa** e **Confsal**. Un fondo al quale, attualmente, sono iscritte 100mila imprese di ogni dimensione e settore in rappresentanza di 700mila dipendenti. I piani formativi possono essere candidati dagli enti titolari dei cataloghi che risultano accreditati presso il fondo. Le finalità sono molteplici: migliorare l'accesso da parte delle imprese dei finanziamenti per la formazione continua, sviluppare una maggiore competitività delle imprese aderenti, innalzare la qualità dei percorsi formativi, ampliare la libertà di scelta fornendo proposte in grado di soddisfare il fabbisogno formativo delle aziende. «Le offerte formative codificate nell'ambito dei cataloghi formativi accreditati presso il fondo», continua **Rossella Spada**, «permettono di migliorare le modalità di fruizione da parte delle imprese dei finanziamenti. I momenti critici sono anche momenti di cambiamento e di riassetto nell'ambito della conoscenza. C'è una grande richiesta di innovazione e digitalizzazione dei prodotti e dei processi che determinano il valore aziendale. Il tema del progresso delle competenze è assolutamente centrale ai fini della ripresa».



Rossella Spada è direttore di Formazienda



Il turismo riprende. Ora la sfida è la formazione

« Le aziende del comparto turistico hanno compreso la necessità di creare professionisti in grado di confrontarsi con le sfide del mercato ».

Egidio Sanguè di FondItalia commenta così la situazione di un settore che a poco a poco sta riprendendo il suo ruolo centrale nella macchina produttiva italiana.

di Christian Poccia

Tre europei su quattro intendono fare un viaggio entro settembre 2022, in particolare verso le destinazioni del Mediterraneo. Oltre la metà prevede di visitare un altro Paese europeo, mentre il 31% sceglie i viaggi nazionali. E oltre l'80% delle persone in Italia, Spagna, Polonia, Regno Unito e Germania dimostra ottimismo riguardo a un prossimo viaggio. È quanto emerge dall'indagine "Monitoring Sentiment for Domestic and Intra-European Travel - Wave 11" della **European**

Travel Commission, che fornisce approfondimenti sulle intenzioni e preferenze di viaggio a breve termine degli europei durante la pandemia. Secondo il sondaggio, svolto nel mese di marzo 2022, "i viaggiatori europei prevedono di spendere fra i 500 e i 1.500 euro", pure se "solo il 25% di loro ha già effettuato una prenotazione, indicando un livello limitato di impegno finanziario", sottolineando come questa estate "il settore dei viaggi europeo dovrà rivolgersi ai vacanzieri dell'ultimo minuto".

Con una buona notizia per il nostro Paese: l'Italia si piazza seconda, dopo la Spagna e prima della Francia, nella classifica delle mete che gli europei intervistati dall'Etc sceglieranno come destinazione dei loro viaggi.

Nel 2022 presenze in Italia in aumento

Il sentimento di moderato ottimismo rilevato dalla European Travel Commission è confortato dalle previsioni sul settore turistico formulate dall'istituto di sondaggi **Demoskopika**, che in una recente indagine ha previsto più di 92 milioni di arrivi e quasi 343 milioni di presenze tra italiani e stranieri nel nostro Paese per il 2022. Una stima di crescita del 43%, rispetto al 2021, che offre speranza al settore, fra i più colpiti dall'emergenza pandemica e dalla crisi economica che ne è seguita e che ora deve fare i conti anche con l'impatto delle sanzioni alla Russia, conseguenza della guerra di aggressione nei confronti dell'Ucraina. **L'Istat** ha infatti segnalato, nel Documento di Economia e Finanza, *"l'inevitabile azzeramento"* della domanda russa di turismo, evidenziando come *"i turisti russi sono da tempo tra quelli con la maggiore capacità di spesa (145 euro di spesa pro-capite giornaliera nel 2018, al quarto posto dopo giapponesi, cinesi e canadesi) e tra quelli più inclini a privilegiare le strutture alberghiere di lusso"*.

Segnali di ripresa dalle fiere di settore

Il turismo sta dunque a poco a poco riprendendo il suo ruolo centrale nella macchina produttiva italiana. I segnali di ripresa sono stati salutati con sollievo dagli operatori del mercato che si sono riuniti dal 10 al 12 aprile a Milano per la Borsa Internazionale del Turismo, evento che ha radunato quest'anno più di 1.000 espositori provenienti da 47 paesi. E che è stato preceduto dal **BTM - Business Tourism Management**, tenutosi a Taranto dal 6 all'8 aprile, facendo registrare oltre 8.700 presenze fisiche e 7mila spettatori online. Una tre giorni che ha visto la partecipazione di istituzioni regionali e nazionali, al termine della quale è stato presentato il *"Manifesto di Taranto"*, decalogo che si propone di fissare gli impegni che è necessario prendere per realizzare un turismo a misura d'uomo e che non incida sul consumo dei territori, che crei valore e non distrugga le risorse naturali.

Personale e formazione: le due sfide per il turismo

Se è vero che nel nostro Paese il turismo ha finalmente intrapreso un percorso di crescita, resta però la preoccupazione per la mancanza di personale, che secondo il Ministro del Turismo **Massimo Garavaglia** è oggi *"il problema dei problemi"*. Secondo l'esponente dell'esecutivo, intervenuto nel corso della conferenza stampa sulla piattaforma digitale multi-canale TDH - Tourism Digital Hub, *"nel settore della ristorazione abbiamo lavoratori che preferiscono accettare i tre giorni a chiamata piuttosto che perdere il reddito di cittadinanza"*.

Alla questione del reperimento di personale se ne affianca un'altra, se possibile ancor più decisiva nel rilancio del settore: l'aggiornamento delle competenze degli operatori. La formazione è infatti la vera *"chiave"* per riavviare il comparto turistico e per fornire ai lavoratori le conoscenze e gli strumenti per potersi orientare in un mondo complesso, ma ricco di opportunità. In questo senso, è fondamentale il ruolo dei Fondi Interprofessionali come **FondItalia**, che proprio nel corso del BTM di Taranto, ha presentato i dati delle aziende del comparto turismo aderenti, tracciando un bilancio della formazione erogata ai loro dipendenti.



Egidio Sangue, direttore di FondItalia, in occasione dell'evento BTM - Business Tourism Management

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'OPPORTUNITÀ 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

« IL **TURISMO** DEVE FARE FILIERA CON IL TERRITORIO, CON I **BENI CULTURALI** E CON LA **LOGISTICA** ED È NECESSARIO, PER NON PERDERE QUESTA SFIDA, CHE **PUBBLICO** E **PRIVATO** FACCIANO **SINERGIA** SULLA GESTIONE DELLE RISORSE PER OFFRIRE A UN MONDO COSÌ **REATTIVO** E **IMPORTANTE**, MA **FRAGILE**, STRUMENTI INTEGRATI E DI FACILE ACCESSO »

EGIDIO SANGUE, DIRETTORE DI FONDIITALIA

I dati della formazione finanziata da FondItalia

In particolare, su oltre 13.000 aziende del settore turismo aderenti a FondItalia, sono 1.417, divise fra hospitality (200) e attività dei servizi di ristorazione (1.217), le imprese che hanno avuto accesso alla formazione finanziata dal Fondo per un totale di circa 8.000 lavoratori. La Puglia guida la classifica con 288 aziende del turismo formate, circa il 20% del totale nazionale, con 1.582 lavoratori. *“Nel biennio 2020-2021, nonostante il perdurare della pandemia, abbiamo registrato una crescita pari al 40% delle adesioni del settore turismo grazie soprattutto all’azione svolta dalle parti sociali e alla sensibilità dei consulenti del lavoro. Nonostante le chiusure e le criticità dovute allo scoppio della pandemia le imprese hanno reagito approfittando di questo biennio così complesso per formarsi”*, ha spiegato il direttore di FondItalia **Egidio Sangue** intervenendo al BTM in una tavola rotonda di approfondimento sul rapporto fra turismo e formazione. Sono state circa 700mila le ore di formazione finanziata, di cui il 60% a distanza, con particolare attenzione alle tematiche relative alla *“gestione aziendale”* e allo *“sviluppo delle abilità personali”*, senza dimenticare i capitoli legati alla *“salvaguardia ambientale”* e alle *“lingue straniere”*, due elementi che contraddistinguono lo sforzo impresso verso una prospettiva sempre più ampia e concorrenziale.

Il turismo ha bisogno di sinergie

“Abbiamo registrato una grande resilienza e reattività da parte delle imprese del comparto”, ha aggiunto Sangue, *“che hanno compreso la necessità di creare professionisti in grado di accogliere le esigenze della clientela e di confrontarsi con le sfide del mercato”*. Gli strumenti ci sono: come il **Fondo Nuove Competenze**, che sarà rifinanziato e il **GOL**, con 800 milioni di euro destinati alle Regioni. *“Il turismo deve fare filiera con il territorio, con i beni culturali e con la logistica”*, ha concluso Sangue, *“ed è necessario, per non perdere questa sfida, che pubblico e privato facciano sinergia sulla gestione delle risorse, al momento gestite in modo non organico,*

per offrire a un mondo così reattivo e importante, ma fragile, strumenti integrati e di facile accesso”. Le imprese aderenti a FondItalia hanno la possibilità di accedere a una programmazione a 24 mesi per utilizzare i periodi più proficui per formare i dipendenti. Flessibilità, dunque, ma soprattutto integrazione e sinergia. E ad aprile il Fondo ha raddoppiato la dotazione economica dell’**Avviso FEMI 2022**, passando da 6 a 12 milioni di euro.

Opportunità per le imprese del turismo di FederTerziario

Risorse cui potranno accedere anche le aziende che sottoscriveranno il contratto collettivo nazionale di lavoro per i dipendenti delle aziende del settore turismo, dei pubblici esercizi e della ristorazione, sottoscritto lo scorso 16 marzo da **FederTerziario** e **UGL**, le due parti promotrici di FondItalia. Fra i punti fondamentali del Ccnl c’è infatti la formazione continua, uno strumento necessario per incrementare la qualità del servizio e per puntare sull’evoluzione digitale, una delle criticità più evidenti del comparto che è stata testimoniata anche dai dati Istat che vedono tra le attività dei servizi delle agenzie di viaggio e dei tour operator (con 10 o più addetti) ancora percentuali contenute (6,6% del totale) in merito alle prospettive di assunzione di personale con competenze specialistiche in Information and Communication Technologies e organizzazione di corsi di formazione per sviluppare le competenze dei propri addetti (24,7% del totale). Il contratto reca la firma del neopresidente di FederTerziario Turismo **Enzo Carella**, manager di lungo corso, secondo cui *“il comparto turistico nella sua interezza, sia esso incoming o outgoing, rappresenta il tessuto connettivo della nostra economia, con un impatto sul Pil e sull’occupazione ben più ampio del 13% usualmente indicato”*. In occasione della sigla del documento, Carella ha commentato: *“La filiera del turismo conta su professionalità di eccellenza, coinvolge migliaia di imprese e milioni di lavoratori che erogano servizi strettamente correlati tra loro e che restituiscono l’immagine globale del nostro Paese”*. **F**

La sfida dell'overload formativo

*Molte organizzazioni sono alle prese con un **sovraccarico formativo**, un eccesso di **contenuti disponibili online** paragonabile a quell'overload che contraddistingue il **mondo dell'informazione** e che rischia, in quest'ambito, di svilire l'esperienza formativa.*

Come affrontarlo?

di Franco Amicucci

Il lockdown di questi due anni ha fatto esplodere, nelle organizzazioni, la dimensione digitale dell'apprendimento. Il blocco dell'aula tradizionale ha visto emergere diverse nuove modalità, la prima delle quali è stata quella del digital learning, prevalentemente in modalità sincrona (webinar), ma anche asincrona, ossia corsi fruibili da piattaforme con modalità e tempi decisi dal learner.

Molte organizzazioni si trovano ora con un patrimonio di migliaia di ore di formazione online, frutto della quantità di registrazioni dei webinar gestiti internamente o messi a disposizione dai fornitori e dalle varie library acquistate: si tratta di un patrimonio digitale molto diversificato, dove convivono prodotti di qualità e al tempo spesso prodotti improvvisati, spesso non conformi agli standard minimi richiesti in termini di usabilità e accessibilità. Ma il fenomeno che sta emergendo come problematico in molte organizzazioni, è quello del cosiddetto "overload formativo", fenomeno che nel contesto più ampio della società dell'informazione viene definito come "overload informativo". Parliamo di un eccesso di informazioni, nel quale è difficile orientarsi, selezionare, individuare le fonti attendibili. Questo

sovraccarico di offerta genera al tempo stesso un fenomeno di perdita di valore dell'esperienza formativa: se è tutto disponibile, gratuito, l'esperienza non è percepita come esperienza di valore.

Come ridare valore alla formazione?

Il ritorno al passato e alle modalità tradizionali è una soluzione regressiva, che non affronta la complessità del fenomeno. La prima sfida è allora quella di ripensare l'offerta formativa, per creare ambienti di apprendimento di valore, motivanti, di alta qualità, che facciano percepire l'esperienza formativa utile alla persona e all'organizzazione. Questo richiede l'acquisizione di nuove competenze per i progettisti, i formatori, i docenti. La sfida più grande sarà però quella di aiutare le persone a sapersi muovere nella complessità informativa e formativa; sono quindi richiesti un approccio proattivo alla formazione, la motivazione ad apprendere e la capacità di utilizzare strumenti e metodi, ma soprattutto un nuovo mindset per un apprendimento che si esercita in contesti a crescente complessità. Il fondamento teorico è l'idea dell'apprendimento non come singolo evento



o momento, ma come esperienza, come processo continuo che coinvolge le persone, e che si sviluppa in maniera graduale e costante, step by step. Il *blended learning* risponde a un'esigenza chiave dei contesti organizzativi: quella di stimolare e supportare processi di *continuous learning* in tutte le persone che vivono all'interno dell'organizzazione, per far sì che le loro competenze e conoscenze crescano e si rinnovino continuamente.

Cartografia dinamica del proprio aggiornamento

Come afferma Joël De Rosnay (1995), oggi è fondamentale il metodo. La capacità di attivarsi per ottenere informazioni utili alla comprensione di una situazione o al raggiungimento di un obiettivo è una caratteristica di ogni lavoro intellettuale: *“Di solito si cerca di memorizzare più cose per poterle riutilizzare. Adesso basterà sapere quali sono le procedure per cercare l'informazione quando se ne ha bisogno”*. Presidiare le informazioni chiave, ottenerle con tempestività, erogarle al

momento giusto, significa governare la *“cartografia dinamica”* del proprio aggiornamento. Tuttavia, da una parte si rischia di essere tagliati fuori da alcune informazioni chiave, dall'altra di essere sommersi da una mole d'informazioni, di dettagli inutili, tali da far perdere la lucidità di comprendere le priorità strategiche attinenti alle proprie responsabilità. È necessario selezionare le informazioni chiave, creare filtri per bloccare le informazioni pattumiera, attivando quel processo che De Rosnay (1995) definisce *“dietetica dell'informazione”*. La quotidianità della vita organizzativa porta continuamente al rischio della frammentazione. Ogni giorno si è bombardati da moltissimi stimoli provenienti da molteplici fonti interne ed esterne.

Molteplici informazioni non significano maggiore conoscenza (Gardner, 2005). *“È meglio una testa ben fatta che una testa ben piena”*, è la famosa citazione di Montaigne. Il processo di acquisizione di nuove informazioni richiede allora di stabilire relazioni, connessioni, confronti tra quelle nuove e quelle pre-esistenti. In questo processo, le mappe cognitive e i relativi software di rappre-

« | **LEARNING ARCHITECT** NON PARLERANNO PIÙ DI CATALOGHI, MA DI **ESPERIENZE, PERCORSI**
E **VIAGGI** VERSO L'ACQUISIZIONE DI UN **VALORE PER LA PERSONA E L'ORGANIZZAZIONE**.
IN QUESTA NUOVA RAPPRESENTAZIONE, L'AULA TRADIZIONALE AVRÀ LA SUA GIUSTA POSIZIONE
NELLA MAPPA DELLE OPPORTUNITÀ COME MOMENTO IMPORTANTE DEL VIAGGIO.
SARANNO AULE DI **INCONTRO** E DI **ARRICCHIMENTO**»

sentazione sono potenti strumenti di governo della complessità informativa e della sua ipertestualità (Novak, 2012).

Dal catalogo formativo ai contesti di apprendimento

La tradizione delle società di formazione e consulenza, dei centri di formazione e delle Academy aziendali è quella di presentarsi nel mercato, “mercato interno” per quanto riguarda le strutture formative aziendali, con il catalogo dei corsi organizzati, in aula, webinar e in e-learning. Si tratta solitamente di un grande menù con tanti piatti pronti, alcuni obbligatori, da prendere senza discutere perché attinenti alla formazione indispensabile, altri consigliati, da scegliere se si è interessati. Una tradizione tutta basata sulla separazione tra vita lavorativa e attività formativa, formazione top-down, formazione spot. I cataloghi, nelle visioni evolutive dell'apprendimento nell'infosfera, non scompariranno, ma assumeranno una diversa forma di rappresentazione, un nuovo linguaggio e, soprattutto, tutte le iniziative di apprendimento “a catalogo”, interne all'azienda, dovranno essere solo una parte dell'insieme delle molteplici opportunità formative presenti nell'infosfera. Ogni lezione, anch'essa con nuova veste, ogni corso e-learning e ogni evento, tradizionalmente presenti nei cataloghi, saranno allora una delle tappe del viaggio di apprendimento della persona. A volte potrà essere una pausa di ristoro, altre volte una tappa di partenza o una tappa di arrivo del percorso sempre più personalizzato di ogni learner.

I nuovi progettisti, i learning architect, avranno la cultura e le competenze per progettare contesti di apprendimento, riusciranno cioè a codificare e rappresentare le molteplici possibilità, luoghi, occasioni di apprendimento, formale e non formale, per le persone della propria organizzazione, e non parleranno più di cataloghi, ma di esperienze, di percorsi e viaggi verso l'acquisizione di un valore per la persona e per l'organizzazione. In questa nuova rappresentazione, l'aula tradizionale avrà la sua giusta posizione nella mappa delle opportunità come momento importante del viaggio. Come i luoghi di ristoro che si trovano lungo il Cammino di Santiago di Compostela, dove ci si ferma per una breve pausa o per una notte, si incontrano tanti altri viaggiatori, si mettono in comune esperienze e informazioni per la tappa successiva, ci si arricchisce di tante culture diverse, facilitati nella relazione dalla locandiera che parla un minimo di tante lingue e che ci orienta verso la tappa successiva. Le aule saranno quindi aule di incontro, di arricchimento, con il docente che facilita le relazioni, arricchisce il gruppo con le interazioni e orienta verso la tappa successiva descrivendo la bellezza, le opportunità e i rischi che si potranno incontrare nel tratto successivo, che lo si percorra da soli o con un gruppo, magari diverso da quello del tratto precedente.

Un nuovo racconto dell'apprendimento è necessario, per non associarlo più a corsi noiosi, fatti per un pezzo di carta, obblighi da adempiere. Vale per le aziende, ma deve valere anche per le scuole. È un cambiamento profondo, che non si improvvisa, una delle priorità da gestire in ogni organizzazione. **F**



Chi è il “modern learner” e come formarlo

*Le persone non cercano più una **formazione** basata su **elementi monotematici**.*

*Chiedono un **cluster di oggetti formativi** dove poter navigare tra **diversi contenuti** con **diverse modalità**, arrogandosi il potere di scegliere quando accedere.*

*I progetti di **e-learning** non possono che seguire questa **tendenza**.*

di Maria Cecilia Chiappani

No, i modern learner non sono solo i nativi digitali. Quei giovani delle generazioni Y e Z, supertecnologici e iperconnessi, spesso criticati dai più “anziani”. La definizione proposta da **Crystal Kadakia** e **Lisa Owens** è più ampia e meno stereotipata. Nel libro *“Il Design della Formazione - Il nuovo paradigma digitale”*, le autrici definiscono il modern learner come una persona che ha bisogno di imparare velocemente, immersa in un ambiente in continuo

mutamento, che vuole avere accesso a un’ampia varietà di risorse dove trovare presto le risposte giuste.

Insomma, le principali aspettative degli utenti rispetto alla formazione si concentrano sulla possibilità di avere facilmente a disposizione i migliori programmi di aggiornamento e di informazione. Il modern learner sposta il soggetto dalla centralità del docente alla centralità del discente, che acquisisce dunque il potere di apprendere.

Innovazione “connessa”

Come possiamo rispondere a queste esigenze se, nei fatti, utilizziamo ancora un modello formativo poco vario?

Le slide e le pagine web sono certamente strumenti efficaci, ma appartengono a un mondo di qualche decade fa. La formazione è ancora troppo spesso intesa come oggetto didattico di sviluppo di una singola competenza, con un contenuto specifico presentato e sviluppato individualmente. Ma nel frattempo ci informiamo, ci divertiamo e rimaniamo connessi tramite i social, navigando continuamente tra argomenti, piattaforme e device differenti. Tornando dunque al tema degli equilibri tra docente e learner, oggi la disponibilità di conoscenza è così ampia che il vero problema diviene la soglia di attenzione del learner rispetto al proprio apprendimento. Così, l'obiettivo di chi fa formazione diventa attrarre le persone e mantenerle motivate sapendo che, come suc-

cede per i programmi televisivi, c'è sempre la possibilità di cambiare canale.

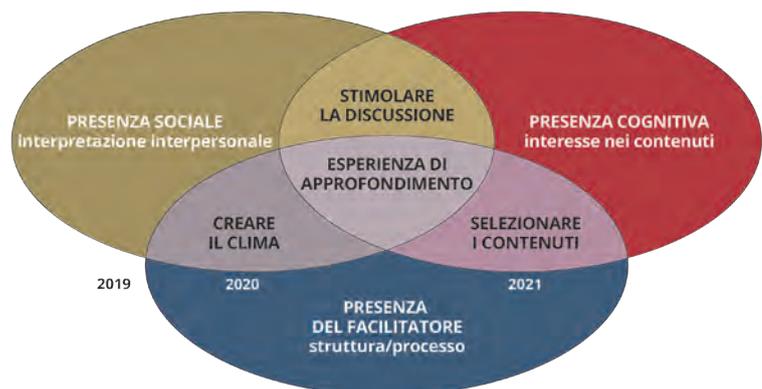
Formazione personalizzata e adattiva

A questo punto, si profila una formazione sempre più personalizzata in un contesto auto-organizzato. Ciò significa essere liberi di scegliere quale corso seguire e in quale modalità, di definire gli obiettivi da raggiungere e come ottenerli.

L'apertura all'innovazione, e non solo quella tecnologica, è la chiave per cogliere tutti i bisogni che emergono, nell'ottica di una maggiore ubiquità dell'aggiornamento professionale. Come si possono muovere, dunque, i “progettisti” della formazione? In un contesto di apprendimento sempre più individuale e volontario, bisogna offrire tutti gli strumenti che rendano possibile – e proficua – questa modalità. Alla base, servono l'umiltà di non

IL MODELLO 70:20:10 E I RELATIVI AGGIORNAMENTI

La trasformazione in atto, con la de-localizzazione del lavoro e l'alternanza tra ufficio e smart (o remote) working, impone un ripensamento delle modalità di formazione. Se prima era già complicato riuscire ad avere in aula tutti i partecipanti di un corso, oggi è praticamente impossibile. Ecco perché si sta diffondendo un nuovo paradigma derivante dal cosiddetto **modello 70:20:10**. Ciò significa declinare la formazione professionale secondo le seguenti percentuali: **70% formazione esperienziale; 20% formazione sociale; 10% formazione formale**. Il modello, in realtà, è stato sviluppato sul finire degli anni '80 da tre ricercatori del “Center for Creative Leadership”: **Morgan McCall, Michael Lombardo e Robert Eichinger**, che lo pensarono studiando i fattori di successo dei manager, assegnando più valore alla formazione esperienziale, quella raccolta nella pratica professionale. Il successivo 20% deriva da una serie di attività di carattere sociale: le interazioni con i colleghi, il coaching e tutti i feedback e gli incoraggiamenti che si ricevono. La formazione formale, quella tradizionalmente svolta in aula, rappresenta il 10%. Una successiva ricerca del 2018 ha verificato il modello e la sua suddivisione, con una vasta indagine tra settori e profili professionali, ridimensionando i valori in **55:25:20**. Di fatto, non si sposta il tema di fondo: la formazione si svolge per l'80% fuori delle aule e dai webinar.



« UNA **COMUNITÀ DI RICERCA** VA AL DI LÀ DEL MERO ACCESSO ALL'INFORMAZIONE, SPOSTANDOSI SUGLI ELEMENTI CHE DETERMINANO L'ESPERIENZA FORMATIVA DIGITALE CREANDO UNA **COMUNITÀ DI LEARNER**, ATTIVAMENTE E COLLABORATIVAMENTE IMPEGNATI NELL'ESPLORAZIONE, NELLA **COSTRUZIONE DI SIGNIFICATI** E NELLA **CONFERMA DEGLI APPRENDIMENTI** »

possedere onnipotenza e magistrale capacità di erogazione di contenuti e il coraggio di mettere invece il learner al centro del processo.

Progettare l'e-learning

Questo implica tenere in considerazione una serie di elementi che vanno oltre il contenuto del corso proposto e considerano in particolare gli individui che ne fruiranno. Una personalità estroversa, per esempio, può preferire un ambiente fortemente collaborativo, mentre una introversa si sente a suo agio con interazioni minori. Un buon progetto formativo deve riuscire a coinvolgere entrambe le dinamiche. La formazione digitale, con la possibilità di integrare diverse modalità di erogazione dei contenuti e di accedere a essi in ogni luogo e momento (almeno per la parte asincrona), riesce di per sé a tenere maggiormente conto delle preferenze individuali rispetto ad altri canali educativi. Ma ci vuole metodo. Tra i tanti framework per disegnare l'apprendimento digitale ci sono per esempio le "Community of inquiry" (Comunità di Ricerca). Evoluzione del lavoro di **John Dewey**, filosofo e pedagogista americano, queste comunità intendono l'apprendimento come frutto dell'intersezione di tre elementi: presenza sociale, presenza cognitiva e presenza del facilitatore.

Di cosa si occupa una Comunità di Ricerca

Una Comunità di Ricerca va al di là del mero accesso all'informazione. La focalizzazione si sposta sugli elementi che determinano l'esperienza formativa creando una comunità di learner, attivamente e collaborativamente impegnati nell'esplorazione, nella costruzione di significati e nella conferma degli apprendimenti. Il suo primo elemento, la **Presenza Sociale (SP)**, rimanda all'abilità dei parteci-

panti di identificarsi in una comunità e di sviluppare relazioni interpersonali proiettando le personalità individuali. Nella progettazione dell'intervento formativo è necessario costruire il gruppo bilanciando coesione del team e affermazione dell'individualità. La **Presenza Cognitiva (CP)** è il cuore della Coi ed è definibile come quel processo in cui i learner vengono ingaggiati nell'affrontare una situazione o nella risoluzione di un problema pratico attraverso l'interazione tra dialogo e riflessione (pubblica e individuale), creando significati e confermando gli apprendimenti. Il terzo elemento del framework è la **Presenza del Facilitatore (TP)**; un ruolo fondamentale nel processo di sviluppo della comunità di ricerca che tocca aspetti multidimensionali. In qualche misura è l'integrazione tra gli aspetti sociali e cognitivi, colui che crea lo spazio e la coesione della comunità.

Entrare in un mindset nuovo

A questo punto, formazione digitale significa osservare le cose in un modo diverso. Cosa non semplice per chi è esperto di una materia e dunque soggetto, suo malgrado, al bias dell'esperto, che gli impone di vedere le cose per come si aspetta che siano in base alla propria conoscenza/esperienza e non per come esse sono realmente. Per limitarne gli effetti è importante liberarsi dalle convinzioni (spesso limitanti) e dai preconcetti. La cosa migliore è includere da subito nella progettazione i relativi utilizzatori. Cosa vedono, cosa si aspettano, cosa non vorrebbero trovare? Il compito degli esperti, in definitiva, è trovare la soluzione migliore perché le aspettative vengano colte nel modo migliore, non quello di presupporre quali siano le aspettative dei learner. 

* L'articolo è tratto dai contenuti del Focus E-Learning, rubrica a cura di APPrendere pubblicata sul sito web di Forme.



Verso una formazione più “umana”

*La creazione di un ambiente di lavoro in cui vi è **libertà di espressione e apertura mentale** serve a preservare la **solidità aziendale**, a **coltivare e trattenere talenti** e a creare **valore**.*

di Gianluca Staglianò*

Il mondo del lavoro cambia, e tra i grandi temi al centro dell'attenzione risuona l'importanza delle persone. Le grandi aziende puntano sempre di più sulla creazione di spazi condivisi, su benefit, sullo smart working e su elementi che possono creare valore in un ambiente nel quale è bello lavorare.

È pur vero che, per creare situazioni ideali di lavoro, il ruolo determinante è sempre rappresentato dagli attori coinvolti in qualsiasi processo

di cambiamento importante. In questo senso, le relazioni tra i vari reparti aziendali, le persone che ne fanno parte e gli attori esterni, che ne influenzano le dinamiche, sono determinanti. Quindi perché è importante avere un confronto sano e trasparente con le persone? Perché è importante stabilire relazioni migliori? Perché questo aiuta a scegliere tra potenziali candidati che si presentano a un colloquio? E se questo è accompagnato anche da feedback efficaci quanto valore può generare? Sono solo quattro do-

mande, delle tante fondamentali, che nascono dal coaching e dall'attività che, come formatore, svolgo insieme ai clienti. Porre domande che aprono a una riflessione serve a gettare le fondamenta per aprire un confronto importante, per dare e ricevere feedback.

Creare un ambiente che genera valore

L'obiettivo è sempre quello di creare un ambiente nel quale ci sia propensione al confronto interno ed esterno con gli attori aziendali e la capacità di tirare fuori il meglio, anche dalle critiche. Tutto questo affinché si possa creare valore. Le attività di formazione oggi puntano molto su queste tematiche, specialmente negli ambienti in cui si scorge una palese difficoltà nella gestione dei conflitti interni, spesso visti come un blocco alla crescita o causa di disastri. Prassi, questa, messa in atto anche nel confronto con le difficoltà delle risorse umane e degli HR manager nella selezione e nella scelta di candidati, insieme allo sviluppo dei talenti. Prima di descrivere il processo che rende importante il confronto e il feedback oggi, dal mio punto di vista, sarebbe necessario per le aziende, per professionisti e manager, un confronto sempre maggiore con chi si occupa di formazione in ambito risorse umane. Manager e leader svolgono un ruolo determinante nel successo del gruppo e nella crescita dei suoi attori, ma ancora troppo poco oggi si passa attraverso una formazione meno tecnica e più umana. Molto infatti, negli ultimi anni, si scrive in materia di formazione su temi di Human Resources e sull'importanza che le pratiche di Coaching svolgono sugli organici aziendali. Negli Stati Uniti è buona norma istituire la figura del coach all'interno dell'ecosistema azienda. Una naturale evoluzione in corso, dalla figura di consulente esterno a parte integrante con funzione di collante a facilitatore di collaborazione tra le diverse aree dell'organizzazione.

L'avversione al feedback

Tutto questo perché le buone relazioni rivestono maggiore importanza in un ecosistema che vuole procedere a vele spiegate verso il raggiungimento dei risultati.

Si pensi quindi all'importanza del feedback nelle fasi di collaborazione tra persone e alla capacità di saperli ricevere. A volte è necessario dare feedback scomodi che potrebbero generare conflitti, se mal gestiti. Quest'ultima è la causa principale dell'avversione al riscontro, che genera un freno importante al cambiamento a vantaggio del mantenimento dello status quo. L'avversione al feedback, infatti, si verifica principalmente per tre fattori: le relazioni tra colleghi e ruoli, l'identità di chi da e riceve e il suo contenuto. Tre elementi che possono limitarne l'efficacia nonostante vi siano alcuni codici di comunicazione e regole da rispettare per avere un confronto più proficuo, autentico e che generi valore. Per le ragioni appena descritte, il feedback è una prassi importante: permette di migliorare le performance, di risolvere problemi, di orientare gli obiettivi, di sviluppare talenti, ma soprattutto di creare sinergie e relazioni solide. Infatti, è qualcosa che va oltre la mera valutazione numerica. Si verifica molto spesso che il feedback non rimanga impresso in chi lo riceve a causa della tendenza a soffermarsi troppo sull'accaduto e sul risultato, senza approfondire le cause che lo hanno generato. In questo modo viene trascurato il lato umano del feedback, privilegiando maggiormente gli aspetti tecnici. Per lato umano si intende la messa in evidenza di quelle caratteristiche intrinseche alla persona che permettono di fare molto meglio. Il coraggio del confronto e soprattutto la creazione di possibilità e di contesti in cui questo possa avvenire, sono una qualità da coltivare negli ambienti di lavoro. Manager e leader in questo sono dei player fondamentali. Da un buon contesto ambientale, nasce infatti una buona propensione alla comunicazione e all'ascolto attivo, ovvero quella categoria di ascolto fondamentale per avere confronti sani. L'ascolto attivo, infatti, è una prassi che viene data per scontata, che spesso però manca e che può quindi generare conflitti che destabilizzino l'ambiente.

Per questo, l'ascolto attivo è una delle colonne portanti sulla quale si basa la formazione in ambito Risorse Umane. Insegnarlo e praticarlo richiede tempo, costanza e l'applicazione di esercizi di gruppo, empirici, grazie ai quali le persone e i gruppi, imparano a dare

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*



Numero Verde
800-010333

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

« IL **FEEDBACK** È UNA PRASSI IMPORTANTE IN QUANTO PERMETTE DI MIGLIORARE LE **PERFORMANCE**, DI **RISOLVERE PROBLEMI**, DI **ORIENTARE GLI OBIETTIVI**, DI **SVILUPPARE TALENTI**, MA SOPRATTUTTO DI CREARE **SINERGIE E RELAZIONI SOLIDE** »

importanza reciproca condividendo punti di vista per trovare soluzioni. Dagli esercizi si passa alla pratica e alla verifica da parte dei manager, che a loro volta sono attori del processo.

Il feedback che aiuta il confronto

Il primo modo per ricevere efficacemente un feedback è di separare il contenuto dalla persona, una sfida accessibile a tutti.

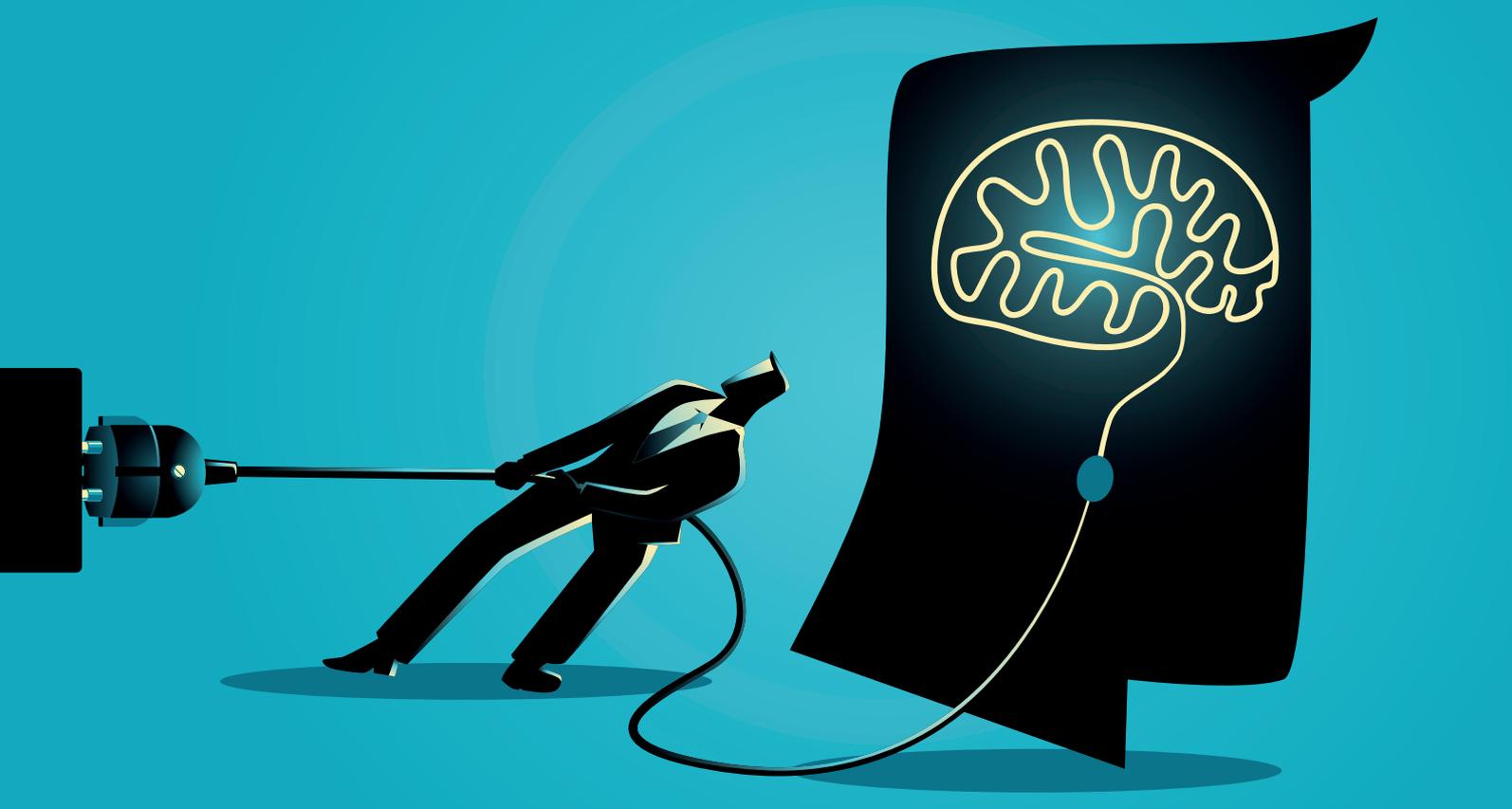
L'ostacolo più grande nella fattispecie è quello di eliminare elementi di pregiudizio nei confronti di chi si sta ascoltando. Uscire dalla sfera del giudizio aiuta a mantenere il focus sul contenuto cogliendone gli aspetti utili al miglioramento. Il secondo modo utile, è quello di non esprimere feedback esclusivamente numerici, ma utilizzare la buona pratica del coaching. Questo elemento è importante anche per i professionisti della formazione, per i consulenti chiamati in causa a sostegno di un obiettivo. È importante per i manager saper porre domande di utilità al proprio team, al fine di trovare soluzioni praticabili, migliorative e di valore. Utilizzare elementi linguistici come *"Ecco cosa puoi migliorare"*, è qualcosa di importante da abbinare al feedback numerico. Altri elementi concorrono all'efficacia di un feedback, ma i due sopra descritti sono i fondamentali per la buona riuscita e la buona efficacia di un messaggio. Si afferma ciò, proprio perché il feedback potrebbe identificarsi in una critica, qualcosa che si scontra con elementi di orgoglio e pregiudizio (come il famoso romanzo di Jane Austen).

Accettare le critiche per liberare il potenziale

Accettare una critica è spesso complicato, anche quando è essenziale alla crescita, allo sviluppo personale o di una capacità. Tanta parte in questo, riveste la concezione che i primi attori del miglioramento siamo

noi stessi e che per crescere serve anche la necessaria determinazione. Questo elemento permette alla persona che riceve il feedback di mettersi in discussione e imparare dalla critica, rilevandone con maturità gli elementi utili allo scopo. Per queste ragioni, oggi, chi si occupa di formazione in ambito risorse umane, chi gestisce un'attività, chi occupa ruoli manageriali e di leadership ha bisogno di focalizzarsi sugli elementi umani delle organizzazioni. È riduttivo pensare che le attività delle persone siano esclusivamente riconducibili a elementi numerici. La forza delle organizzazioni risiede nella diversità dei propri attori e nelle loro caratteristiche personali, insieme ai propri talenti. I formatori, i coach e i manager hanno il compito di supportare la ricerca e lo sviluppo di valore durevole per le aziende. Gli ecosistemi che funzionano svolgono queste attività quotidianamente, attraverso riunioni, sessioni one to one, tutto allo scopo di trovare giusto equilibrio e funzionamento. L'obiettivo di queste pratiche, infatti, è di dare messaggi chiari e comprensibili, di dare la giusta direzione da seguire attraverso obiettivi reali fondati su valori condivisi. Il confronto sano, trasparente e costante, insieme alla capacità di dare e ricevere feedback sono le fondamenta per un qualsiasi progetto che ha come obiettivo quello della durabilità e della creazione di valore nel tempo. La creazione di un ambiente di lavoro nel quale vi sia libertà di espressione e apertura mentale è ciò che serve a preservare la solidità aziendale e a coltivare e trattenere talenti. È ciò che serve a capire la psicologia delle persone e a indagare in modo pratico il clima interno. Per queste ragioni, questi due elementi insieme possono creare davvero ciò che oggi definiamo *"valore"*. **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.



Stacca che ti passa

Il modo di lavorare ci è vorticosamente cambiato addosso e oggi ci stiamo dimenticando che potremmo fare qualcosa di veramente importante proprio quando non stiamo facendo nulla di importante!

di Marina Fabiano

Ci stavamo giusto ricaricando attivamente per tornare verso una cauta normalità, quando un nuovo evento terrificante ha colpito il nostro piccolo mondo confortevole e protetto. Certo, ha scosso ben più gravemente le persone direttamente coinvolte, dagli attaccati agli attaccanti ignari del perché, ma come cerchi concentrici nell'acqua stagnante le ripercussioni arrivano ovunque.

Mai tranquilli! Ci siamo detti sospirando, scambiandoci inutili lamentele. Ci stiamo affacciando al solito lavoro, che tanto solito non lo è più, date le nuove regole di comportamento e di svolgimento (un po' da casa, un po' da uffici rinnovati o ridotti, dove i contatti sono guardinghi, diffidenti, mancano di spontaneità). Ma tant'è, dobbiamo riabituarci a una nuo-

va forma di colleghitudine, ad approcci diversi, per poi - si spera - con il tempo e le buone notizie, a ritornare ognuno a sfoggiare il proprio carattere, dall'esuberante all'introverso, dal generoso al trattenuto, dall'istintivo al riflessivo, e qui ne potremmo elencare con fantasia.

Le nuove paure

Oltre alla ripresa lavorativa, con tutti i nuovi problemi che ha portato con sé, cominciamo timidamente a pianificare tempi liberi, vacanze, senz'altro più ridotte e più vicine, ma sempre col desiderio di impiegare questi tempi facendo ciò che ci aggrada meglio. Siamo sicuri che andrà così? Non ci farei troppo affidamento, presi come siamo dai troppi doveri che stringono e soffocano come

« IL LAVORO È DIVENTATO **INFINITO**, A **ORARIO CONTINUATO**, SEMPRE **CONNESSI**, CON LE ASPETTATIVE ALTRUI CHE NON SOLO SI ESPRIMONO A PAROLE, MA SPESSO ASSUMONO LA FORMA DI **TRILLI, SVEGLIE, GONG**. LA **PAURA DI DIMENTICARE** QUALCHE PASSAGGIO DELLE NOSTRE MILLE INCOMBENZE CI PORTA VERSO UNA NUOVA **SITUAZIONE DI STRESS** »

catene. Il lavoro è diventato infinito, a orario continuato, sempre connessi, con le aspettative altrui che non solo si esprimono a parole, ma spesso assumono la forma di trilli, sveglie, gong. La paura - sì, comincia ad essere proprio paura - di dimenticare qualche passaggio delle nostre mille incombenze ci porta verso una nuova situazione di stress. Solo i bambini - credo, dopo aver subito a loro volta pesanti prigionie didattiche - hanno ancora una corretta percezione della libertà temporale e sono capaci di riemergere con i loro atteggiamenti sbruffeggianti, o scatenati, o semplicemente naturali e liberi, facendo soprattutto ciò che gli va di fare.

La libertà di essere

Come riuscire quindi a riprenderci quelle libertà che la pandemia, le restrizioni, le preoccupazioni, il lavoro perenne ci hanno tolto? L'idea è diventata visibile grazie a una newsletter (lo so, ne leggo troppe, ma ognuno perde il proprio tempo come crede meglio, no?) di **Luisa Carrada**, grazie a un blog di **Ann Handley** e a un articolo del **New York Times**. Erano collegati da un filo sottile, quasi da radici sotterranee. La metafora agricola mi è subito piaciuta: parla di *"tempo a maggese"*, necessario al terreno per coltivare qualsiasi cosa. Come mi è piaciuta la password per connettermi al wifi di un agriturismo perso nel nulla della campagna inglese: *"put-downthephonetalktoyourfamily"*. Non è pertinente, ma volevo dividerlo. Il terreno, per produrre, necessita di un periodo di riposo. Noi, per lavorare bene, abbiamo bisogno di riposare, leggere, documentarci, approfondire: scollegarci per riconnetterci. Hai presente quando

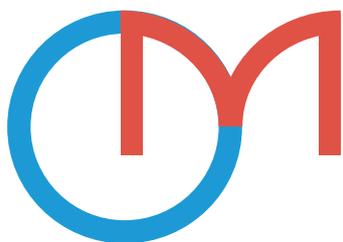
spegni il tuo oggetto tecnologico e dopo un pò lo riavvii, e - miracolo! - funziona meglio? È un lavoro invisibile, indispensabile per creare, pensare alle strategie migliori, prendere decisioni. La produttività in quanto tale (fare, fare, fare) diventa improduttiva.

Quale forma lavorativa?

D'altra parte il modo di lavorare ci è vorticosamente cambiato addosso. L'abbiamo lasciato in sospeso nel 2019, quando bastava prendersi un periodo di stacco per sentirci davvero in vacanza. L'abbiamo attraversato, il lavoro, nel 2020 tutto attorcigliato in telefonate, connessioni via zoom, scrivanie precarie tra bambini vocianti e consegne a domicilio, o al contrario in stress da solitudine. Nel 2021/2022 ci stavamo giusto ribellando e riprendendo qualche spazio di libertà personale quando nuovi sensati timori ci hanno riconnesso mani e piedi con l'economia che c'è, che senza non possiamo sopravvivere. Il vecchio caro lavoro dalle 9 alle 5 è morto. Ci stiamo dimenticando che potremmo fare qualcosa di veramente importante proprio quando non stiamo facendo nulla di importante.

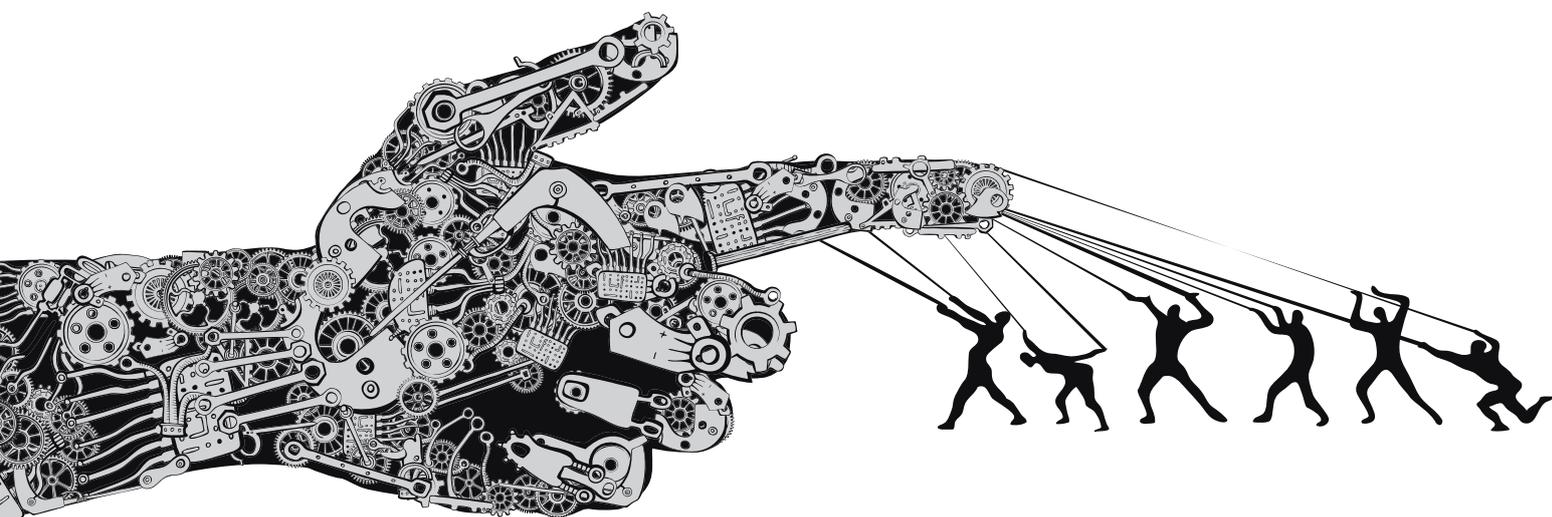
Pedalando e leggendo

Anche questa volta, un libro che non c'entra nulla con il coaching nè con la produttività, mi ha accompagnato in queste riflessioni: *"24 storie di bici"*. Gli autori sono **Alessandra Schepisi**, giornalista di Radio24, e **Pierpaolo Romio**, imprenditore. Lui, Pierpaolo, è un tour operator specializzato in viaggi in bici (Girolibero.it e Zeppelin.it); oltre a organizzare vacanze pedalanti offre un ser-



OfficineMentali

Prepararsi a prendere la giusta direzione



Crediamo nella formazione come strumento di crescita
personale e aziendale, convinti che il patrimonio
di ogni azienda sia il capitale umano.

OfficineMentali

Ente accreditato presso la Regione Veneto per:
Formazione Continua – cod. A0636
Servizi al Lavoro – cod. L230
Viale Udine, 17 - 30026 Portogruaro (Ve)
www.officinementali.eu
formazione@officinementali.eu

FORMAzienda®
FONDO PARTITICO INTERPROFESSIONALE
NAZIONALE PER LA FORMAZIONE CONTINUA

Officine Mentali è un Ente di formazione
accreditato a Fondo Formazienda,
attraverso il quale sviluppa
la crescita dei lavoratori e delle imprese



vizio di noleggio e manutenzione di biciclette. Di capi d'azienda come lui non ce ne sono moltissimi: è perciò che ciò che racconta, ciò che trasmette, diventa particolarmente interessante e applicabile a piccole/medie imprese. Di sicuro ci sono spunti anche per aziende medio grandi o grandissime. L'autore imprenditore ha messo in pausa la sua azienda durante la pandemia, ispirandosi al tempo di maggesi, per ideare la ripartenza e cercare nuove ispirazioni. Una bella mossa (un bell'investimento!), che molte aziende potrebbero replicare con qualche settimana di sospensione dalle solite attività fuori dal tradizionale periodo estivo o natalizio, e con il preciso scopo di ricaricare i cervelli facendo niente di importante. Un tempo c'erano i seminari organizzati, con workshop, laboratori e divertimenti: si stava via dall'ufficio tre o quattro giorni, si passava del tempo formativo e relazionale, si tornava a casa con miriadi di idee per la testa. Poi basta. Ma torniamo alla lettura e ai suoi insegnamenti. Il libro in sé è gradevolissimo, pieno di narrazioni e spunti lì per essere afferrati e replicati tramite i 24 personaggi raccontati, alcuni noti, altri meno, per i quali la bicicletta rappresenta una risorsa significativa nella propria vita: ciclisti sportivi, ciclovicciatori estremi, cicloturisti amanti delle vacanze organizzate, cicloattivistici, imprenditori, pianificatori urbani. Un libro che testimonia la passione, ma che è anche un manuale per scoprire la bici.

Cosa ne ricaviamo?

Qui si legge dunque di innovazione, quella delle idee, dei materiali, delle difficoltà che si trasformano in opportunità di business. Si parla di libertà ed emancipazione: sono raccontate più donne che uomini, da Alfonsina Strada, prima e unica donna a partecipare al Giro d'Italia nel 1924, alle imprenditrici del settore, tra abbigliamento frivolo e comodo e bike cargo con i bambini dentro, dalle indomite cicliste afgane alle



ragazze di tutte le età del movimento di pedalatrici fantasiose. Una curiosità: tra i ladri di bike sharing non è stata beccata nemmeno una donna. Si sottolinea il coraggio raccontando di una traversata della Siberia in solitaria, e di una signora cicciottella e diabetica, che di punto in bianco si mette in sella e da Gemona del Friuli arriva a Lampedusa. Si evidenzia l'ingegno italiano: è italiano l'assessore alla mobilità di Valencia, che l'ha resa una delle città più bike-friendly d'Europa; è italiano l'AD dell'azienda francese leader dei contatori di ciclisti; è italiana l'azienda che vende più e-bike in Europa. D'altra parte, dicono che la curiosità sia il punto di partenza della creatività, che a sua volta nasce dall'interessarsi di argomenti che non c'entrano nulla con il nostro lavoro. La teoria dice che non stiamo inventando nulla di nuovo da un pezzo, che qualsiasi idea si appoggia su esperienze già accadute, che abbiamo accumulato e accantonato. A un certo punto il nostro cervello si accende, ricorda, rielabora: e voilà, la nuova idea inizia a prendere forma. **F**



Intentional Learning: farlo bene e con successo

*Si chiama “**Approccio 3x3x3**” e aiuta i professionisti a definire concretamente tempi, obiettivi e modalità di una crescita costante nell’apprendimento.*

di Maria Cecilia Chiappani*

Quando la voglia di crescere ci spinge a conoscere, a sviluppare attivamente e volontariamente nuove competenze, abbiamo l’opportunità di sfruttare il “motore” dell’apprendimento intenzionale. Ma come in tutte le dinamiche professionali e personali, per trasformare il desiderio in azione ci vuole metodo. Da dove iniziare?

Il primo passo è stabilire una serie di obiettivi, precisi e concreti, che diventeranno i pilastri del processo di ottenimento di un determinato know-how. Questa pianificazione, tuttavia, rischia di rimanere sulla carta se non viene accompagnata da ulteriori elementi strategici quali la definizione dell’arco temporale e delle persone in grado di monitorare tappe e progressi del percorso.

La soluzione è 3x3x3

Sembra difficile, unito alle innumerevoli attività del nostro vivere quotidiano, ma in realtà si tratta di assecondare consapevolmente il ciclo naturale dell’apprendimento. Ovvero identificare una conoscenza o una competenza da imparare, creare un processo per arrivarci e coinvolgere persone che ci aiutino a rafforzarla. Così, potremo trasformare quanto appreso in quella capacità concreta che porta successo. Per supportare un approccio pratico all’apprendimento intenzionale, gli esperti di **McKinsey & Company** hanno creato un metodo semplice ma efficace chiamato “**3x3x3**”. Alla base, si incoraggiano tutti i professionisti a partire da 3 obiettivi di sviluppo, in un periodo di 3 mesi, coinvolgendo 3 persone. Una struttura

declinabile in varie forme e modalità per razionalizzare gli sforzi tecnici ed emotivi dei “cercatori” di nuove skill.

Tre obiettivi: non uno di più, non uno di meno

Perché solo tre obiettivi? Costruire una nuova competenza richiede intenzionalità e concentrazione. Quando le persone fissano troppi obiettivi, spesso non ottengono reali progressi su nessun fronte. Per non perdere la bussola, dunque, è utile stabilire meno traguardi e renderli più concreti: si sviluppa così il giusto livello di proattività per migliorare le prestazioni. E perché non conseguirne uno solo? Focalizzarsi su un singolo obiettivo in un dato periodo può limitare gli orizzonti del proprio percorso di crescita. Del resto, la maggior parte dei professionisti dovrebbe migliorare in più di un ambito: dato il ritmo evolutivo dell'attuale mondo del lavoro, è alquanto improbabile che un solo traguardo sia sufficiente per consolidare la propria rilevanza e a soddisfare le crescenti aspettative di superiori, partner e clienti.

Tre si conferma il numero perfetto anche perché permette di sfruttare al meglio tutte le esperienze in via di acquisizione. Prendiamo il caso tipico di un professionista a metà carriera che desidera guidare i suoi collaboratori in modo più efficace, ampliare la propria rete di contatti e migliorare la leadership in azienda. I tre obiettivi sono raggiungibili solo se trasformati in un piano d'azione concreto, ma possono anche rafforzarsi a vicenda e incoraggiare il manager a declinare in modo nuovo le attività di ogni giorno.

Perché raggiungerli in tre mesi

La durata ottimale di un percorso di learning può variare, a seconda della natura degli obiettivi, ma per diverse ragioni tre mesi risultano ottimali per farcela. In primis, perché bastano per rendere evidenti i progressi ottenuti tramite momenti di pratica, feedback e (se necessario) apprendimento formale. Allo stesso tempo, ci costringono a essere concreti e metodici, perché è difficile procrastinare un'azione quando lo sguardo è a 12 settimane. C'è anche un fattore operativo: il periodo si allinea idealmente con i ritmi globali di molte aziende (ad esempio report, revisioni e aggiornamenti trimestrali). Inoltre, permette ai professionisti di suddividere in step gli obiettivi a lungo termine e di ricalibrare le energie lungo la strada. Anche qui, gli esempi concreti aiutano: un referente delle risorse umane vuole puntare sulla “*People Analytics*”. Per farlo, potrebbe fissare un obiettivo di tre mesi nei quali costruire una conoscenza base sfruttando

IMPARARE SAPENDO DI IMPARARE

L'apprendimento intenzionale si basa sull'idea di ottenere di più dalle esperienze quotidiane.

Ogni progetto, riunione o conversazione diventa spunto per imparare e crescere, in modo spontaneo e deliberato. Gli “utenti pro” sanno esattamente cosa cercano e perché vogliono acquisire una nuova competenza, ma soprattutto vanno costantemente in cerca di opportunità per entrare in azione.

In tutto questo, il **metodo del 3x3x3** può fare la differenza non tanto per il numero preciso di obiettivi, mesi o persone, quanto per la coerenza di un approccio infinitamente replicabile nella carriera (ma anche nella vita) di ognuno.

un corso online, per poi capire che ha odiato ogni minuto di queste sessioni o che le ha apprezzate a tal punto da impostare un nuovo obiettivo di approfondimento sul “*Machine Learning*” applicato alle HR. In entrambi i casi, il ciclo di tre mesi ha garantito un importante momento di verifica dei suoi obiettivi e delle sue aspirazioni.

Il valore di altre tre persone

La presenza degli altri entra a pieno titolo tra le priorità dell'apprendimento intenzionale per un motivo prettamente naturale: l'istinto a tenere per sé i propri obiettivi proteggendosi dall'imbarazzo del loro mancato raggiungimento.

L'alterità è invece uno dei metodi più potenti per chi vuole migliorare, in quanto crea reciprocità e sano pressing sociale. C'è anche il fronte motivazionale del condividere un obiettivo con qualcuno, che rafforza la crescita congiunta generando ecosistemi di apprendimento dove tutti i membri della rete si supportano a vicenda. Qui non c'è un vero limite numerico, ma conviene porsi il minimo di tre persone per disciplinare anche questo aspetto. La chiave è scegliere chi ha sufficiente “visibilità” sugli eventuali progressi nei campi prefissati (ad esempio i membri del team o i diretti responsabili, ma anche partner o familiari). In generale, disporre di più punti di vista esterni moltiplica il potenziale di formazione e, dunque, di successo. 

* L'articolo è tratto dallo studio “Intentional learning in practice: a 3x3x3 approach” di McKinsey & Company

FORMAZIONE

ORGANIZZAZIONE



Avviare il cambiamento

Le transizioni future: un modello per lo sviluppo d'impresa che necessita però di un livello di preparazione e di organizzazione evoluto.

di Massimiliano Presutti*

Quando si parla di transizione, solitamente vengono in mente scenari complessi, momenti critici e sfide che spesso portano le imprese a uno stato di crisi e di incertezza verso il futuro. In realtà, quando analizziamo con maggiore attenzione la parola transizione ci rendiamo conto che stiamo parlando di un fenomeno naturale, costante ed evolutivo legato all'economia, che in alcuni casi ha una velocità molto bassa e in altri casi produce un'accelerazione forte per la quale occorre un livello di preparazione e organizzazione evoluto.

In questo momento storico possiamo dire che le transizioni avranno un'accelerazione importante che richiede che le imprese siano pronte e preparate a gestirla, in modo che diventino un modello di sviluppo economico sostenibile.

Innovazione e formazione

La domanda che ci poniamo è: "Come possiamo prepararci per trasformare le sfide della transizione in un nuovo modello di sviluppo d'impresa?" In effetti,

se analizziamo il contesto potremmo sostanzialmente dire che due leve, in particolare, possono essere di aiuto:

- quella degli investimenti economici e finanziari per sostenere la ricerca e l'innovazione in beni strumentali per la produzione, gestione e distribuzione;
- una formazione strutturata del personale, in funzione dei ruoli e delle responsabilità, sui temi della transizione e della sua gestione in ottica opportunità di sviluppo e crescita.

In realtà, moltissime imprese non sono pronte e preparate a utilizzare in modo efficace e sinergico queste due leve chiave per lo sviluppo dell'impresa in questo periodo di transizione, ed è per questo che acquisire le giuste competenze organizzative e gestionali diventa un fattore critico di successo per la messa a terra della transizione.

Competenze strategiche e tattiche

Un punto chiave è come aiutare imprenditori e manager a capire in cosa consistono le competenze organizzative e gestionali e come poterle valorizzare, al fine di incrementare la produttività e l'efficienza dei lavoratori all'interno della propria azienda.

Volendo dare una definizione sintetica, si tratta delle competenze strategiche e tattiche per la gestione d'impresa indirizzate al management e al lavoratore per riuscire a organizzare molteplici compiti nella maniera più efficiente e intelligente. Sono competenze di carattere strategico-operativo, utilizzate nelle più diverse tipologie di attività e relative all'imprenditorialità, alla delega e ai processi di empowerment (responsabilizzazione delle persone). Naturalmente, alla base delle competenze organizzative vi è una pianificazione delle risorse e delle modalità necessarie per perseguire progetti di sviluppo. Sotto questo profilo risulta importante la capacità di pianificazione e allocazione delle risorse d'impresa, la gestione intelligente delle priorità, il rispetto delle scadenze, l'efficiente allocazione delle risorse per la durata del progetto. Tutto ciò diventa possibile se il manager e il lavoratore posseggono a diversi livelli la capacità di controllare e monitorare le attività, nonché le conoscenze e le esperienze necessarie a saper scegliere quali processi di cambiamento avviare o meno. Ebbene, tra le competenze organizzative rientrano senz'altro: la perizia, l'organizzazione pratica, la valutazione critica. Un indicatore di capacità organizzative di un collaboratore potrebbe essere per esempio quello di saper fronteggiare gli imprevisti del lavoro. Per com-

COMPETENZE GESTIONALI E ORGANIZZATIVE: QUALI SONO?

- **Area gestionale e organizzativa**
 - Capacità di mettere in atto comportamenti di lavoro e decisioni finalizzate all'efficienza dei processi e alla qualità dei prodotti/servizi finali.
 - Capacità di effettuare regolarmente verifiche sul lavoro (proprio o altrui) per prevenire errori e per garantire il rispetto di un buon livello dei risultati finali.
- **Area innovazione**
 - Capacità di comprendere e valorizzare i punti di vista differenti, di adattarsi alle nuove situazioni e di cambiare o accettare facilmente i mutamenti dell'organizzazione e del lavoro, al fine di conseguire i risultati attesi o di cogliere nuove opportunità.
- **Area comunicazionale**
 - Capacità di utilizzare efficacemente il linguaggio verbale e scritto rispetto alle diverse finalità della comunicazione: informare ed esporre fatti, raccogliere informazioni, convincere, motivare e interessare.
 - Capacità di concepire e produrre documenti di varia natura: lettere, e-mail, comunicati, manuali, relazioni a vari livelli, presentazioni ecc. con un uso corretto ed efficace del linguaggio rispetto alle finalità della comunicazione (informare e rispondere, raccogliere informazioni, convincere e motivare).
- **Area personale**
 - Capacità di saper contare sulle proprie risorse anche nelle situazioni di tensione, difficoltà, elevata mole di lavoro, riuscendo a vedere gli aspetti positivi e le possibili soluzioni, riconoscendo i propri limiti di capacità e professionalità ed attivando al meglio le proprie risorse (mentali, psicologiche, tecniche, comportamentali) nell'esercizio del ruolo.

prendere ancora meglio il tema delle competenze strategiche e gestionali su cui puntare, uno schema descrittivo (si veda il riquadro) può aiutare ancor meglio a comprendere su quali ambiti focalizzare l'attenzione e disegnare un piano efficace per gestire la transizione futura. **F**

* Massimiliano Presutti è Head of Business Development di disclose srl, azienda che si occupa di formazione e che ha sviluppato un nuovo concept sul talento, aiutando le organizzazioni ad agire sui talenti delle persone utilizzando Intelligenza emotiva, coaching, gamification e conoscenze in ambito neuroscientifico.



Un paracadute per i lavoratori

Il Codice della crisi d'impresa e il nuovo decreto correttivo: la tutela dei lavoratori nel concordato preventivo in continuità.

di Cesare Damiano

Il lungo percorso riformistico del nuovo Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (CCII), emanato nel 2019 (D.Lgs. n. 14/2019), è forse alle battute finali. Il 16 maggio 2022 è la data fissata dal d.l. n. 118/2021 per la sua entrata in vigore, mentre è in discussione lo Schema di decreto legislativo (A.G. n. 374) recante modifiche al Codice, in attuazione della direttiva UE 2019/1023.

Si tratta di un importante atto legislativo europeo che interviene sulla regolazione dei quadri di ristrutturazione preventiva, dell'esdebitazione e delle interdizioni, oltre ad ulteriori misure finalizzate ad aumentare l'efficacia delle procedure di ristrutturazione, insolvenza ed esdebitazione.

Dunque, un ulteriore "ritocco" al Codice in attuazione della direttiva era già prevedibile, avendo a mente il termine di recepimento (17 luglio 2022, ricompreso di proroga),

e praticamente confermato dalla istituzione della 'Commissione per l'elaborazione di proposte di interventi sul Codice' (D.M. 22 aprile 2021) e dalla legge di delegazione europea 2019-2020 (legge n. 53 del 2021).

Al momento, l'ultimo passaggio dell'iter legislativo è datato 17 marzo 2022, quando il Consiglio dei Ministri ha approvato in via preliminare lo Schema di decreto che conferma l'entrata in vigore del Codice al 16 maggio 2022, anche per quelle procedure stragiudiziali con un termine ulteriormente differito (nuovo art. 389 CCII).

Le novità del decreto

Le novità apportate dal nuovo decreto sono numerose. In questa sede ci si sofferma tuttavia sulle disposizioni che entrano a gamba tesa nel dibattito sui conflitti tra la materia concorsuale e quella lavoristica. Tra queste si

inscrivono le nuove disposizioni sul concordato finalizzato alla continuità aziendale, in forma diretta e indiretta, un istituto concorsuale di grandi potenzialità per la salvaguardia della continuità d'impresa tanto promossa dall'ordinamento europeo. Eppure, il concordato in continuità aziendale usciva indebolito dal nuovo Codice del 2019. Tra le diverse motivazioni, erano stati definiti onerosi criteri di accesso, seppur allo scopo (apparente) di tutelare l'occupazione, e d'altro canto era stata rafforzata l'ingerenza del giudice sulla valutazione della *"fattibilità economica"* del piano che ha smorzato la natura extragiudiziale della procedura e, con essa, la sua attrattività.

In sintesi, rispetto al primo punto, il concordato preventivo in continuità indiretta era sottoposto al rispetto di una sorta di *"soglia occupazionale"*. L'art. 84, co. 2, infatti, prevedeva che il soggetto subentrante dovesse garantire il *«mantenimento o la riassunzione di un numero di lavoratori pari ad almeno la metà della media di quelli in forza nei due esercizi antecedenti il deposito del ricorso, per un anno dall'omologazione»*. Inoltre, lo stesso articolo, al co. 3, prevedeva che in ipotesi di concordato in continuità (stavolta, diretta e indiretta) il piano dovesse soddisfare i creditori in misura prevalente dal ricavato prodotto. Fin qui nulla di strano, se non fosse che questa prevalenza si presumeva sempre sussistente quando *«i ricavi attesi dalla continuità per i primi due anni di attuazione del piano derivano da un'attività d'impresa alla quale sono addetti almeno la metà della media di quelli in forza nei due esercizi antecedenti il momento del deposito del ricorso»*.

Dunque, l'unico criterio presuntivo a garanzia della reale continuità aziendale e, non si sa come, della soddisfazione dei creditori era la salvaguardia di ingessanti livelli occupazionali, una soluzione difficilmente percorribile per un'impresa in crisi. Fatto sta che l'innesto di tali disposizioni rischiava di marginalizzare il ricorso alla procedura, spingendo inevitabilmente l'impresa verso le soluzioni liquidatorie (queste sì, a totale discapito dell'occupazione).

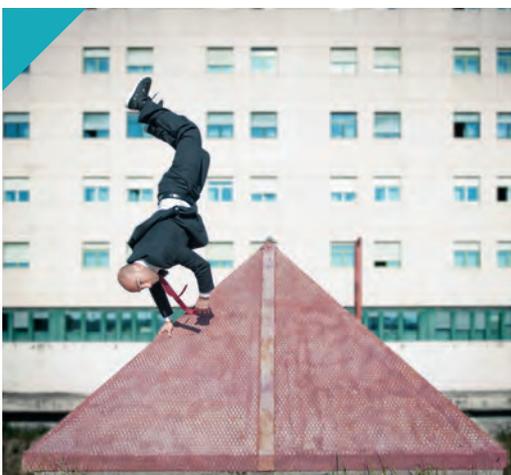
In secondo luogo, non poche lamentele aveva sollevato la reintroduzione della valutazione sulla *"fattibilità economica"* del piano concordatario affidata al tribunale all'apertura e alla

omologazione del concordato (artt. 47-48). Sono stati infatti sollevati dubbi sulle competenze tecniche del giudice nell'operare il giudizio di fattibilità economica e, più in generale, sul rafforzato intervento pubblico che contrasta con la natura negoziale ed extragiudiziale dello strumento concordatario; elemento che lo rendeva particolarmente attraente per le imprese. Ebbene, lo Schema del nuovo decreto pare operare una vera e propria tabula rasa di queste disposizioni. Nell'articolo 84 non vi è più traccia della soglia occupazionale (co. 2) e della clausola occupazionale (co. 3) cui era soggetto il concordato preventivo. Anzi, ai sensi dell'art. 19 dello Schema di decreto, il nuovo co. 2, art. 84, recita *«La continuità aziendale tutela l'interesse dei creditori e preserva, nella misura possibile, i posti di lavoro»*. Invece, il nuovo co. 3 non contempla più che la soddisfazione prevalente dei creditori sia sempre rispettata nel caso in cui sia rispettata la soglia occupazionale. Tuttavia, c'è anche da dire che, al contrario della versione attuale, il nuovo co. 3 stabilisce che *«nel concordato in continuità aziendale i creditori vengono soddisfatti in misura anche non prevalente dal ricavato prodotto dalla continuità diretta o indiretta»*. Dunque, viene meno la stessa prevalenza della soddisfazione creditoria su cui era ancorata la conservazione dei posti di lavoro.

Da una prima lettura, quindi, la valorizzazione della continuità d'impresa non si esaurisce, giustamente, con la protezione tassativa di pre-stabiliti livelli occupazionali. Piuttosto, essa è valutata attraverso la salvaguardia del valore produttivo e degli assetti organizzativi, dei quali il lavoro è certamente una componente.

Ridimensionato il ruolo del giudice

Sul secondo aspetto, ai sensi dell'art. 12 dello Schema di decreto, dagli artt. 47 e 48 è espunta la valutazione del tribunale sulla fattibilità economica della proposta di concordato in continuità aziendale. In particolare, si segnala che, all'apertura del concordato, il tribunale dovrà valutare esclusivamente la *"ritualità della proposta"*, che sarà ad ogni modo inammissibile nel caso in cui il piano sia manifestamente inidoneo a soddisfare i credi-



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

FONDITALIA
Fondo Formazione Italia

FondItalia - Via Cesare Beccaria, 16 - 00196 Roma
Tel. 06 95.21.69.33 - E-mail: 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**

tori e a conservare i valori aziendali. Il ruolo del giudice ne esce dunque ridimensionato a vantaggio della natura negoziale della procedura, salvo casi di abusi manifesti, come richiesto dagli artt. 9-11 della direttiva europea. Oltre a questi aspetti, in realtà le novità che intercettano la tutela del lavoro nella procedura concordataria sono molteplici. Pur non essendovi spazio per una trattazione approfondita, vale la pena evidenziare quantomeno la regola della priorità assoluta, applicata ai lavoratori, sia sul valore della liquidazione che sul valore di continuità, facendo altresì salvi i diritti pensionistici maturati dai lavoratori in attuazione della direttiva europea (art. 84, co. 7). Altro aspetto interessante riguarda la moratoria dei crediti privilegiati nel concordato in continuità aziendale (art. 86), rispetto alla quale la possibilità di dilazionare il pagamento dei crediti di lavoro è limitata a sei mesi. Merita una menzione anche il nuovo art. 87 che, nel disciplinare il contenuto del piano di concordato, sottolinea l'esigenza di assicurare il rispetto della normativa di sicurezza sul lavoro (e tutela ambientale) attraverso i costi di ristrutturazione. Inoltre, lo stesso articolo prevede ora che il piano debba contenere espressamente la posizione dei lavoratori (co. 1, lett. a)) e «*le modalità di informazione e consultazione dei rappresentanti dei lavoratori nonché gli effetti della ristrutturazione sui rapporti di lavoro, sulla loro organizzazione o sulle modalità di svolgimento delle prestazioni*» (co. 1, lett. o)). Queste disposizioni recepiscono, in sostanza, quanto prescritto dall'art. 8 della direttiva europea.

Lo strumento del concordato preventivo

Ad una prima lettura, è palese che il nuovo impianto si ponga l'obiettivo di rilanciare lo strumento del concordato preventivo in continuità aziendale. E lo fa ricercando, di nuovo, quel raccordo strategico tra tutela dei creditori, tutela dei lavoratori e continuità aziendale. Tuttavia, l'approccio adottato è decisamente diverso dal legislatore del 2019 perché il ricorso a tale strumento è divenuto prioritario, come evidenziato nel Pnrr, nella logica di incentivare le soluzioni extragiudiziali. Si è dunque optato per una necessaria opera di semplificazione, a partire dalla apertura della procedura e dalla omologazione del piano da parte del tribunale, del quale è stata limitata l'ingerenza nella valutazione economica della proposta. Inoltre, l'obiettivo di salvaguardare la continuità aziendale pare perseguito in modo più disincantato. La tutela dell'occupazione non è più garantita, si fa per dire, con prestabiliti "paletti" sui livelli occupazionali ma è inscritta, come recita l'art. 84, co. 2, «*nella misura possibile*» all'interno della più complessa valutazione sulle chance di continuità aziendale. Non bisogna inoltre sottovalutare che il legislatore nazionale innesta una serie di nuove disposizioni a tutela dei lavoratori, fortemente sollecitate dall'ordinamento europeo. In particolare, i lavoratori coinvolti nella procedura concordataria avranno una serie di garanzie sui propri crediti da lavoro e, nondimeno, sulle procedure di informazione e consultazione sindacale. **F**

Chi è Cesare Damiano

Nato a Cuneo nel 1948, è stato Ministro del Lavoro e della Previdenza Sociale nel secondo Governo Prodi ed è ricordato per essere l'artefice del Testo Unico sulla Sicurezza sul Lavoro. Dal 2006 al 2018 è Deputato della Repubblica eletto nelle liste del PD e dal 2013 al 2018 è presidente della Commissione Lavoro della Camera. **Cesare Damiano** svolge oggi attività di ricerca, formazione e consulenza in materia di sicurezza, diritto del lavoro, politiche dell'occupazione, relazioni industriali, contrattazione collettiva, welfare e previdenza, ed è presidente dell'associazione **Lavoro&Welfare** e del Centro Studi Mercato del Lavoro e Contrattazione. È anche componente del Consiglio di Amministrazione di **Inail**.



Il Festival del Lavoro torna dal vivo a Bologna

*Appuntamento dal 23 al 25 giugno 2022 con la manifestazione organizzata dai **Consulenti del Lavoro**, supportata anche in questa edizione dalla collaborazione della **nostra rivista**, che organizza tre momenti di **formazione emozionale**.*

di Laura Reggiani

Manifestazione itinerante organizzata dal Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro e dalla Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, il Festival del Lavoro, nato come evento di categoria, dopo 12 edizioni, è diventato un momento unico nel suo genere capace di ospitare tutti i protagonisti del mondo del lavoro: dalle istituzioni ai sindacati, dai professionisti ai lavoratori, dagli accademici agli studenti, con l'obiettivo di confrontarsi 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.

Dal 23 al 25 giugno si terrà infatti a Bologna l'edizione 2022, che ritorna finalmente in presenza dopo due anni di modalità digitale: una tre giorni ricca di appuntamenti tematici da non perdere, che si arricchisce del supporto offerto come Media Partner dalla testata **Forme**, che proprio al **Festival del Lavoro** del 2018 ha presentato il suo primo numero, attraverso il progetto "**Forme²: Formazione Eventi Emozionali**".

Le transizioni del lavoro

Le transizioni nel mondo del lavoro, dell'economia e della società saranno al centro del Festival del Lavoro del 2022 e permetteranno di fotografare le numerose declinazioni di un processo che sta scardinando assetti e paradigmi consolidati da decenni. In questa fase, infatti, la sfida più importante che viene

posta alla contemporaneità è di rendere tale transizione economicamente e socialmente sostenibile, mettendo in condizione i tanti soggetti coinvolti di salvaguardare la propria occupabilità, in un mercato sempre più dinamico, ed evitare che i tanti segmenti vulnerabili vengano confinati in una dimensione di marginalità senza via d'uscita. Tante sono le transizioni che stiamo vivendo nel mondo del lavoro. La prima, quella dei modelli organizzativi del lavoro conseguente all'innovazione tecnologica, ai cambiamenti produttivi derivanti dalla transizione digitale e green, alle trasformazioni sociali prodotte dalla pandemia. Come lo smart working sta cambiando aziende e lavoratori? E quali prospettive di crescita occupazionale possono essere individuate nel lavoro in piattaforma, sia a livello di alta che di bassa qualificazione? E quali strumenti di regolazione? La seconda, quella delle competenze da aggiornare e da formare ex novo in un processo sempre più rapido di obsolescenza. La formazione in accesso al mercato e quella continua per i lavoratori sono priorità ineludibili dei prossimi mesi. Ma su quali competenze investire nel futuro? Per creare quali profili lavorativi e professionali? La terza, quella delle tipologie di lavoro. Con la nascita di nuove modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, va assottigliandosi sempre di più il confine tra lavoro autonomo e lavoro dipendente. Di conseguenza, lo stesso rapporto gerarchico fra datore di lavoro e dipendente va scardinandosi, sostituito dalle tecnologie e da altre modalità di relazione. Una evoluzione che impone una riflessione urgente su chi controlla gli algorit-



Gli eventi organizzati da *Forme* in occasione del Festival del Lavoro 2022 si terranno nella sala plenaria del Palazzo della Cultura e dei Congressi di Bologna

mi delle piattaforme e su quale ruolo debbano avere i dati nella gestione delle risorse umane. La quarta, della cultura del lavoro. Rivoluzionata dall'epidemia, è oggi alla ricerca di nuova definizione. La perdita di senso e di identificazione sociale del lavoro sta lasciando sempre più spazio alla riscoperta della dimensione privata e personale, producendo fenomeni nuovi (dalla *Great Resignation* alla crescita degli inattivi). Al tempo stesso, le tecnologie liberano tempo per i lavoratori, rendendo il lavoro potenzialmente più produttivo di prima. Come gestiranno le aziende il cambiamento culturale scatenato dalla pandemia? Con quali nuovi strumenti di gestione (motivazione, coinvolgimento, identificazione) delle risorse umane? La quinta, dei lavoratori e delle aziende, oggi tutti coinvolti in un processo di cambiamento collettivo di trasformazione che necessita di essere supportato da politiche previdenziali e reddituali nuove. Di primaria importanza è mettere a fuoco quali strumenti possono ridurre i rischi connessi al cambiamento che stiamo vivendo. Come ogni transizione, infatti, quella che stiamo vivendo porta con sé una serie di rischi per la società e il lavoro: dall'aumento delle disuguaglianze, con la crescente polarizzazione del mercato del lavoro tra lavoro high e low skilled, all'impoverimento del

lavoro (con il contributo umano sostituito sempre più dalle macchine), su cui non si intravede ancora una riflessione profonda sul ruolo da lasciare alle tecnologie e all'intelligenza artificiale; all'esclusione dal lavoro, che vede i giovani sempre più ai margini, sia per le difficoltà di accesso e crescita, ma anche per la crescente tendenza a chiamarsi fuori da una partecipazione piena alla vita attiva. Il governo della transizione richiede, quindi, strumenti diversi dalle epoche precedenti. I margini di incertezza sono più elevati rispetto al passato e il nuovo modello è ancora da definire. Mettere a fuoco quali scelte dovranno essere prioritarie per il Paese e quale approccio dovranno avere, in questa transizione la politica, il governo, le istituzioni, i professionisti, le parti sociali, le università, le aziende e i lavoratori – in uno scenario di ripresa economica e in piena attuazione del Pnrr – sarà l'obiettivo della tredicesima edizione del Festival del Lavoro.

La formazione emozionale

Ad animare le tre giornate del Festival del Lavoro è stata chiamata anche la rivista **Forme** che, in qualità di media partner, ha organizzato tre differenti momenti di formazione emozionale dedicati a sen-

FORME² - FORMAZIONE EVENTI EMOZIONALI

AL



Informazioni e opinioni sulle politiche attive del lavoro
FORME
formazione | lavoro | persone

vi aspetta al **Festival del Lavoro 2022** di Bologna
per assistere a **3 eventi di formazione emozionale**

giovedì 23 giugno • ore 17

ENRICO BERTOLINO

Comico, intrattenitore ma soprattutto formatore, si occupa da molti anni di formazione comportamentale nell'ambito dell'Info ed Edutainment e del Media Training.

venerdì 24 giugno • ore 17

JULIO VELASCO

È l'allenatore che ha rivoluzionato il mondo del volley, ma è anche un rinomato formatore e propone interventi che sono fonte inesauribile di concetti di coaching e leadership.

sabato 25 giugno • ore 10

MAURIZIA CACCIATORI

Icona sportiva della pallavolo italiana, è oggi apprezzata coach motivazionale e speaker: coinvolge il pubblico attraverso la metafora sportiva e la tecnica dello storytelling.

MAIN SPONSOR



SUPPORTER



sibilizzare i Consulenti del Lavoro sull'importanza della formazione. Il progetto *Forme2: Formazione Eventi Emozionali* prevede la collaborazione di Enrico Bertolino, Maurizia Cacciatori e Julio Velasco, personaggi 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.

• *“La Formazione come strumento di crescita per il Consulente del Lavoro”* è il titolo dell'intervento che terrà **Enrico Bertolino** giovedì 23 giugno alle ore 17. Nato a Milano nel 1960, dopo la laurea all'Università Bocconi, Bertolino inizia la sua attività nel settore bancario. La sua carriera artistica comincia nel 1996, quando vince alcuni prestigiosi concorsi per giovani comici e prosegue fino ai giorni attuali con centinaia di spettacoli di successo, sia televisivi sia teatrali. All'intensa attività artistica, Enrico affianca da sempre un'attività professionale in cui si occupa di formazione sulla comunicazione e della spettacolarizzazione di eventi formativi e convention aziendali.

• Considerato il più grande coach di pallavolo di tutti i tempi, **Julio Velasco** è l'allenatore che ha rivoluzionato il mondo del volley conquistando ben 2 ori mondiali, 3 europei, 5 titoli della World League e un argento alle Olimpiadi. Unico coach al mondo che ha vinto il titolo continentale in due continenti diversi, è oggi anche un rinomato formatore; tiene interventi ritenuti fonte inesauribile di preziosi concetti di coaching e leadership. Il suo speech dedicato a *“Formazione & Leadership”* si terrà venerdì 24 giugno alle ore 17.

• Icona sportiva italiana e speaker motivazionale, **Maurizia Cacciatori** ha dedicato la sua vita allo sport e alla competizione. Ha indossato per 12 anni la maglia della Nazionale Italiana di pallavolo, con 228 presenze in azzurro, vincendo titoli e premi a livello internazionale. È stata la capitana della Nazionale di pallavolo femminile mettendosi costantemente in gioco e imparando al meglio come gestire lo stress. Oggi, apprezzata coach motivazionale, attraverso la metafora sportiva nelle sue presentazioni, anche grazie alla tecnica dello storytelling, accompagna il pubblico in un processo di coinvolgimento, identificazione, comprensione e apprendimento. Il suo intervento è previsto sabato 25 giugno alle ore 10 e sarà dedicato a *“La formazione per un team vincente”*. 



FESTIVAL
DEL LAVORO

2022

FORME² - FORMAZIONE EVENTI EMOZIONALI

giovedì 23 giugno • ore 17



ENRICO BERTOLINO

Comico, intrattenitore ma soprattutto formatore, si occupa da molti anni di formazione comportamentale nell'ambito dell'Info ed Edutainment e del Media Training.

venerdì 24 giugno • ore 17



JULIO VELASCO

È l'allenatore che ha rivoluzionato il mondo del volley, ma è anche un rinomato formatore e propone interventi che sono fonte inesauribile di concetti di coaching e leadership.

sabato 25 giugno • ore 10



MAURIZIA CACCIATORI

Icona sportiva della pallavolo italiana, è oggi apprezzata coach motivazionale e speaker coinvolge il pubblico attraverso la metafora sportiva e la tecnica dello storytelling.

MAIN SPONSOR





Aziende e lavoratori più sensibili alla sicurezza

*Il rientro in presenza di molti lavoratori segna la ripresa degli infortuni. Nel 2021 ad aumentare non sono solo gli incidenti e i casi mortali; con l'emergenza Covid è fortunatamente cresciuto anche il livello di attenzione da parte di aziende e lavoratori verso il tema della sicurezza. Lo conferma una recente indagine di **Fondazione Studi Consulenti del Lavoro**.*

di Cleopatra Gatti

La pandemia ha avuto conseguenze importanti sulla salute e sulla sicurezza del lavoro. Non solo le trasformazioni indotte dallo smart working hanno determinato una riduzione del

fenomeno infortunistico, in particolare dei casi in itinere, ma più in generale, l'emergenza ha fatto maturare una sensibilità diversa da parte delle aziende e dei lavoratori.

Grandi, medie e piccole realtà si sono confrontate con un cambiamento epocale, e la sicurezza sul lavoro da fattore percepito nella sua *“dimensione formale”*, legata al rispetto di obblighi e adempimenti, è diventata elemento sostanziale per il proseguimento delle attività imprenditoriali. Questo ha determinato un’evoluzione nell’attenzione, nella sensibilità e nell’approccio al tema della sicurezza. È quanto emerge da una indagine realizzata a inizio aprile su un campione di oltre 2.200 Consulenti del Lavoro da **Fondazione Studi**. Ben il 44,3% degli intervistati ha riscontrato, rispetto al 2019, una crescita del livello di attenzione delle aziende verso la sicurezza, che si concretizza nel maggiore ricorso all’utilizzo di dispositivi di prevenzione (il 62,7%) e in un complessivo incremento dell’igiene e della salubrità degli ambienti di lavoro (62,5%). Ma a migliorare è stata anche la comunicazione interna: il 55,8% dei Consulenti afferma che l’attenzione da parte di dipendenti e collaboratori al tema è aumentata così come l’informazione da parte datoriale (52,7%). Crescono anche l’orientamento verso la prevenzione e il livello di sicurezza nei luoghi di lavoro.

Settori a confronto

A fronte di tali tendenze, emerge però una marcata variabilità settoriale. Sanità e istruzione (53,7%) e alberghi e ristoranti (51,1%), sono i comparti dove si registra la maggiore crescita di attenzione verso la sicurezza.

In altri prevale invece un giudizio di invarianza: è il caso dell’agricoltura, dove *“solo”* il 20,6% indica un miglioramento. Ma anche del credito, informazione e comunicazione (25%), comparti dove presumibilmente i livelli di attenzione erano già elevati. Negli altri, il giudizio risulta più ambivalente: è il caso dell’edilizia, dove a fronte del 45,3% che reputa il livello di attenzione delle imprese aumentato, il 46,9% lo considera invariato. In secondo luogo, a fronte del *“cambiamento di clima”* verso la materia, si evidenzia una maggiore difficoltà a tradurlo in misure operative. Se si escludono, infatti, gli interventi promossi

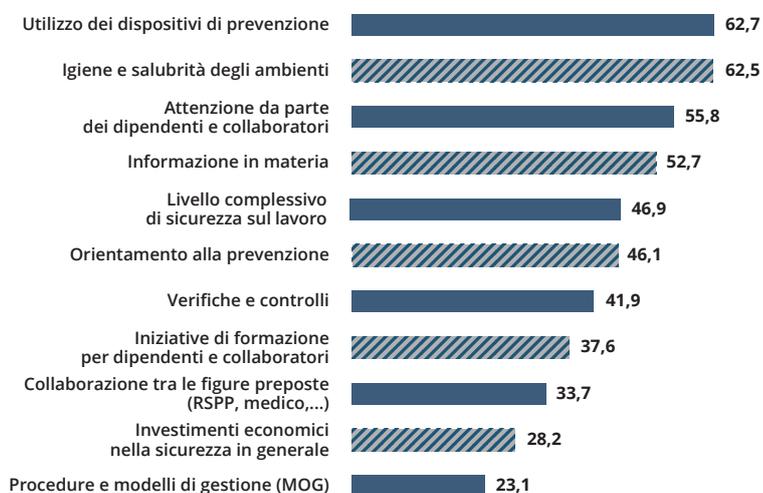
dalla pandemia (dispositivi, igiene e salubrità dei luoghi, informazione ai dipendenti), su altre dimensioni prevale un giudizio di stabilità rispetto al 2019.

Le iniziative formative

Solo il 37,6% dei Consulenti segnala un miglioramento delle iniziative formative a favore dei dipendenti e il 33,7% della collaborazione tra le figure preposte alla



L’attenzione alla sicurezza da parte delle aziende (per settore rispetto al pre-pandemia, fonte Fondazione Studi Consulenti del Lavoro)



Gli accorgimenti di sicurezza utilizzati delle aziende (per tipologia rispetto al pre-pandemia, fonte Fondazione Studi Consulenti del Lavoro)

NOI DIAMO UN SERVIZIO DIFFERENTE



TecnoAmbiente da oggi diventa SMART
Registrazioni, dati e documenti a portata di smartphone
Con le nostre APP, aumenti la sicurezza della tua organizzazione
riducendo i tempi di gestione

Ambiente
Formazione professionale
Igiene degli alimenti
Medicina del lavoro
Risparmio energetico
Sicurezza sui luoghi di lavoro
Sistemi di gestione

TecnoAmbiente nasce nel 1995 per offrire consulenza e supporto in ambito **Sicurezza e Igiene** nei luoghi di lavoro. Il contatto con le aziende, l'attitudine alla risoluzione dei problemi, è il leitmotiv che ci porta a estendere la rete dei servizi. Alla sicurezza nei luoghi di lavoro si affianca, quindi, la **consulenza in ambito ambientale** (con particolare attenzione alla gestione dei rifiuti) e il supporto nei sistemi di gestione aziendali. Dal 2003 abbiamo, inoltre, ottenuto l'accreditamento dalla Regione Toscana come **Agenzia Formativa**: in oltre 15 anni di attività abbiamo formato più di 15.000 persone erogando una media di 600 ore di formazione annue. Da oltre 10 anni ci occupiamo di **Medicina del Lavoro**, e, grazie a una rete di medici competenti presenti sull'intero territorio nazionale, garantiamo la sorveglianza sanitaria ad aziende e clienti con sedi operative in tutta Italia. Ad oggi siamo partner di varie tipologie di clienti, da aziende multinazionali ad altre operanti in diversi settori produttivi con sedi in tutto il territorio nazionale, fino a piccole-medie imprese ed Enti pubblici.



TecnoAmbiente S.r.l.

Tel. 0583/644144 - www.tecnoambiente.info - info@tecnoambiente.info

Via Pascoli, 34 - Castelnuovo di Garfagnana (Lu)

Via Martiri di Liggeri, 10 - San Michele in Escheto (LU)

Via di Pratignone, 11 - Sesto Fiorentino (FI)



« LA SICUREZZA DEI LUOGHI DI LAVORO È UN TEMA CENTRALE PER I **CONSULENTI DEL LAVORO**. E LA CULTURA DELLA SICUREZZA SI CREA DIFFONDENDO E AMPLIANDO LA CONOSCENZA DELLE NORME E DELLE REGOLE, ANCHE SE SAREBBE IMPORTANTE SEMPLIFICARE ALCUNI ADEMPIMENTI PREVISTI ANCHE PER LE PICCOLE E LE MICRO AZIENDE »

ROSARIO DE LUCA, PRESIDENTE DELLA FONDAZIONE STUDI

sicurezza sul lavoro (medici, Rspg). Ancora, poco più di un quarto degli intervistati (28,2%) evidenzia un tendenziale aumento degli investimenti slegati dall'emergenza e il 23,1% un miglioramento delle procedure e dei modelli di gestione. Si tratta di aspetti cruciali che, sebbene più rari, sono comunque indicativi di un'evoluzione del sistema di gestione che esce comunque rafforzato dall'esperienza pandemica. Quanto tali dinamiche siano in grado di incidere effettivamente sulla dimensione del fenomeno infortunistico è difficile dirlo.

Sicurezza anche in smart working

La diffusione dello smart working, quale strumento di prevenzione alla diffusione dei contagi, è stato il fattore che ha influenzato la dinamica infortunistica.

Rispetto al 2019, gli infortuni in itinere sono diminuiti del 20,3%, mentre quelli con esito mortale, che nel 2019 hanno contribuito al 28,1% delle morti sul lavoro, sono diminuiti del 19%, portando l'incidenza al 20,3%. Di contro, gli infortuni in occasione di lavoro hanno continuato a diminuire anche nel corso dell'anno, registrando un decremento dei casi del 3,5% e di quelli mortali del 7,9%. Lo sviluppo del lavoro agile rappresenta, tuttavia, una questione ancora aperta, in considerazione delle nuove sfide che pone anche in termini di sicurezza. La dislocazione dell'attività lavorativa dall'azienda ad altro luogo prevede infatti una responsabilizzazione del lavoratore, a cui è chiesto di collaborare per organizzare al meglio la propria postazione di lavoro domestico, al fine di garantire adeguata sicurezza e prevenire l'accadimento di infortuni o l'insorgere di malattie. Da questo punto di vista, se il 38% dei Consulenti del

Lavoro pensa che il nuovo modello organizzativo abbia un impatto positivo sul rischio infortunistico, la metà (50%) fornisce una valutazione ambivalente, evidenziando al tempo stesso l'emergere di nuove criticità legate alla sicurezza degli ambienti domestici.

L'aspetto normativo

Quello della sicurezza appare, all'indomani della pandemia, un cantiere ancora aperto, le cui direttrici sono molto incerte.

Da un lato, le importanti novità relative all'innovazione dei modelli di lavoro potranno avere un impatto rilevante in termini di contenimento del fenomeno; dall'altro lato, la ripresa occupazionale e l'effetto traino che in questa sta avendo un settore ad elevato rischio, come le costruzioni, rischia di presentare per l'anno in corso un bilancio meno positivo del passato. Secondo i dati diffusi dall'Inail, nel 2021 il settore edile ha registrato una crescita significativa sia del numero di infortuni (+17,1%) che dei casi mortali (11,4%). Anche l'aspetto normativo costituisce una variabile importante. Secondo la maggioranza (52,1%), la revisione della normativa esistente con la Legge n. 146 del 2021, pur avendo aspetti positivi, non interviene sui nodi strutturali che limitano l'attuale sistema. Per migliorare l'efficacia della normativa, il 67% degli intervistati pensa che occorrerebbe semplificarla, per renderla più accessibile alle realtà che incontrano difficoltà di attuazione proprio a causa delle ridotte dimensioni. A seguire, il 40,8% reputa necessari maggiori sostegni economici alle medie e piccole realtà, mentre il 33,7% una revisione del sistema sanzionatorio, che rischia di essere particolarmente rigido e penalizzante per la piccola impresa. **F**



2022: fuga dalla carriera

*Le ragioni delle **dimissioni volontarie** dal lavoro, un fenomeno globale, ma soprattutto occidentale. Cosa significa e come contrastarlo?*

di Romano Benini

È chiamato “Great Resignation”, ossia grande dimissione, un fenomeno che è iniziato in Occidente, a partire dagli Stati Uniti, in concomitanza con la crisi sanitaria e che è poi proseguito, estendendosi anche in Eu-

ropa e arrivando in Italia. Si tratta dell'aumento delle dimissioni volontarie, della decisione di milioni di lavoratori di abbandonare il posto sicuro, di rinunciare alla carriera, per seguire altre priorità e magari cambiare lo stile di vita.

Questo fenomeno è senz'altro conseguente al rallentamento forzato imposto dalla pandemia e all'emergere di una maggiore attenzione negli individui alle proprie condizioni di salute. Dall'analisi di quanto sta avvenendo in questi mesi è come se l'attenzione al nostro stato di salute imposto dalla diffusione del Covid 19 e i conseguenti cambiamenti rispetto allo stile di vita abbiano comportato in molte persone il desiderio di cambiare lavoro, ritenendo che anche le modalità con cui si lavora facciano parte delle cattive abitudini o del contesto negativo che è necessario cambiare per poter star bene.

La pandemia è stata il fattore scatenante di una questione in corso da molto tempo: l'aumento delle situazioni patologiche dello stress da lavoro correlato costituisce una delle caratteristiche del cambio di fase del nostro modello economico.

Il Quarto Capitalismo

Il passaggio al "Quarto Capitalismo" è stato in molte aziende tradotto esclusivamente con l'accelerazione dei tempi e l'introduzione delle tecnologie digitali sul lavoro e con la possibilità di aumentare i fattori di stress e la reperibilità richiesta al dipendente fuori dagli orari.

La stessa condizione dello *"smart working"* diffusa durante la pandemia ha spesso avuto poco a che fare con la flessibilità del *"lavoro agile"*, ma ha comportato per molti lavoratori soprattutto un aumento del carico e dei ritmi di lavoro. Stressati tra una call e l'altra i lavoratori che rinuncerebbero volentieri al presunto benessere dello *smart working* secondo le rilevazioni statistiche, sarebbero quasi la maggioranza in molte economie occidentali. In ogni caso, dagli Stati Uniti all'Italia, le ricerche ci indicano come il quaranta per cento dei lavoratori desideri cambiare lavoro quanto prima e molti di loro intanto abbiano deciso di licenziarsi. Si tratta del bisogno di *"rallentare"*, di non avere più il lavoro come priorità assoluta, ma anche di non sacrificare il proprio benessere personale per il successo lavorativo e di dedicare più tempo per se stessi e per la propria famiglia. Ci si allontana quindi da quei contesti lavorativi che si ritengono nocivi per il proprio benessere e non a caso questa scelta viene fatta soprattutto da manager o da persone che non rischiano di cadere in povertà e che possono permettersi uno stop dal lavoro, magari limitato nel tempo, per poter riflettere sulle proprie priorità. Il fenomeno è partito dagli Stati Uniti, in cui dal 2021 più di 5 milioni di persone hanno rassegnato le dimissioni

volontarie dal lavoro, per arrivare in Italia, Paese in cui circa 800mila lavoratori si sono dimessi negli ultimi mesi, con un aumento di circa il 38% dal 2020. In un Paese in cui, a differenza degli Stati Uniti, si fa più fatica a cambiare lavoro, si tratta di un dato davvero significativo. Quasi il quaranta per cento di chi si è dimesso lo ha fatto senza avere ancora trovato un'alternativa rispetto al posto da cui ci si è licenziati. Per questo motivo si tratta di un fenomeno che, se in parte è spiegabile dalla fiducia di poter migliorare, usciti dalla pandemia, la propria condizione, dall'altro è anche sintomo della crisi di una cultura del lavoro e manageriale che si è imposta nell'economia negli ultimi anni, ma che non ha fatto i conti fino in fondo con il cambiamento di paradigma che ha coinvolto soprattutto le nuove generazioni.

Le cause di fondo

Per riflettere sulle ragioni di questo importante fenomeno è corretto valutarne le caratteristiche di fondo: coinvolge nazioni con una ricchezza piuttosto alta, è più diffuso nelle aree più dinamiche e competitive e riguarda soprattutto le generazioni più giovani.

Questi elementi portano a incrociare in parte questo fenomeno a quello, ben noto in Italia, di quelle fasce giovanili qualche anno fa chiamate *"choosy"*, indisponibili a un lavoro che non sia pienamente soddisfacente, e al dibattito in corso sui motivi della difficile reperibilità di giovani disposti a lavorare nei ristoranti o impegnati nella acquisizione di competenze per lo svolgimento di mansioni di tipo manuale o esecutive. In ogni caso, il fenomeno della ricerca di un nuovo lavoro e delle dimissioni riguarda soprattutto le persone che hanno meno di quarant'anni e le generazioni più giovani in Occidente sembrano preferire il benessere individuale alla carriera. Si parla di generazione **Yolo**, intendendo con questo termine l'acronimo che sta per *"you only live once"*, ossia *"tu vivi una volta sola"*. A questo si unisce una *"Yolo Economy"*, fatta da quelle persone che rinunciano al posto fisso per aprire una attività in proprio, più adatta alle proprie esigenze. In ogni caso, tutte le indagini portano in questi mesi a un forte aumento da parte dei lavoratori della richiesta di un migliore equilibrio tra vita privata e lavoro e la ricerca di incarichi più mirati e adatti, compatibili con il proprio benessere personale. Flessibilità nei tempi di lavoro, migliore conciliazione vita-lavoro e maggiore benessere personale sono anche i motivi che spingono gli italiani a cam-

biare lavoro e in questi ultimi mesi questa percentuale, anche per via degli effetti della pandemia, appare in deciso aumento. Gli Stati Uniti sono considerati il Paese in cui l'etica diffusa vede prevalere il lavoro su ogni altra priorità e in cui si *"vive per lavorare"* e la fuga delle nuove generazioni di americani da questo modello, che negli ultimi anni si è esasperato, appare piuttosto motivata. Inoltre, questo fenomeno ha colpito negli Stati Uniti soprattutto le donne impegnate in settori, come quello sanitario, fortemente sottoposti allo stress derivante dal carico di lavoro durante la pandemia. Va anche considerato come molti americani che operano nei settori con maggiore ricerca di personale, come quello informatico, si siano dimessi nella prospettiva di migliorare la propria condizione lavorativa, anche per via dell'aumento del costo della vita nelle città statunitensi.

Appare invece più interessante capire le motivazioni di questo fenomeno in un Paese come l'Italia che è noto al mondo per l'attenzione dei suoi abitanti alle altre priorità della vita, come la salute e la famiglia e in cui si dice che si *"lavora per vivere"*. I dati italiani sono chiari e confermano come questo fenomeno tocchi anche il Belpaese: se il 2021 ha visto un aumento del 38% delle dimissioni volontarie rispetto all'anno precedente, anche il 2022 sembra confermare questa tendenza. Per vederci chiaro dobbiamo riflettere su come queste scelte appartengano a generazioni più giovani, con una scolarità medio alta e riguardino in particolare settori come la sanità, il sociale, la produzione e i servizi, colpiti direttamente dagli effetti della pandemia. La ricerca di flessibilità si unisce in questo caso al desiderio di cambiare luogo di lavoro e magari di lasciare la città e di trasferirsi in borghi in cui la qualità della vita è migliore.

È il fenomeno di quell'auspicato *"south working"* che nei mesi scorsi, grazie al lavoro a distanza, ha riportato molti giovani lavoratori meridionali nei loro luoghi di origine. Si tratta di una scelta che possono percorrere soprattutto giovani creativi, che operano nel campo della comunicazione o nello sviluppo dei software, ma che non appare oggi in grado di rispondere alla domanda di tutti coloro che in Italia desiderano cambiare vita e lavoro. In ogni caso, se analizziamo i dati vediamo come dal 2021 la maggior parte di chi si è dimesso sia giovane (il 70% ha meno di 35 anni), non abbia forti carichi famigliari, lavori nel Nord Italia in settori come l'informatica, il manifatturiero, il marketing e la sanità. Non si può parlare quindi di un fenomeno passeggero, semmai di una tendenza in preparazione da molti anni e che il Covid, insieme al

passaggio generazionale dell'entrata nel mercato del lavoro dei *"millennial"*, ha fatto esplodere in modo significativo. Siamo quindi di fronte a un cambio di paradigma che va affrontato con politiche e strumenti adatti, che ancora non si vedono.

La necessità di un cambio della cultura manageriale

Queste migliaia di lavoratori, spesso giovani, non fuggono dal lavoro, ma da un certo tipo di lavoro che negli ultimi anni è prevalso, insieme a una ben determinata cultura aziendale e manageriale.

Se negli Stati Uniti il rifiuto di questo modello risponde all'esasperazione dei ritmi di lavoro e del controllo digitale, insieme alla diminuzione del potere di acquisto della classe media, in Italia il fenomeno appare per certi versi più complesso e unisce diversi fattori. Proviamo allora a mettere in fila queste cause, nella convinzione che possano esserci casi specifici che rispondono a una sola di queste, ma anche che per una valutazione corretta del fenomeno questi elementi vanno visti nella loro combinazione. Innanzitutto, è in corso nelle nuove generazioni dei Paesi più sviluppati un cambio di paradigma culturale, per il quale la carriera sul lavoro non è vista come prioritaria se avviene nel sacrificio di altri valori, come il benessere psicofisico, la famiglia o il tempo da dedicare a se stessi o agli amici. Il rapporto tra lavoro e benessere è considerato fondamentale e per questo motivo le scelte tendono a preferire la ricerca o di attività di lavoro stimolanti in cui esprimere la propria creatività o, se questo non è possibile, si cercano impieghi non impegnativi, che consentano però di avere del tempo libero da dedicare alle proprie passioni. Questo aspetto coinvolge soprattutto la classe media e coloro che hanno la possibilità di poter rinunciare a un lavoro inadeguato senza far crollare il proprio status sociale. Tuttavia, se consideriamo Paesi come l'Italia, il Belgio e la Francia, questo fenomeno si lega anche al fatto che in questi Paesi, per fattori demografici, i giovani sono meno numerosi e accedono ad un tenore di vita mediamente più alto, che si unisce all'essere destinatari dei risparmi e dei patrimoni di famiglia (valutati per l'Italia in circa 400 miliardi di euro che saranno trasferiti alle nuove generazioni nei prossimi anni, la cosiddetta *"ricchezza attesa"*).

Questa maggiore tranquillità economica rende i figli della borghesia produttiva del Centro Nord meno disponibili al sacrificio e più propensi a una scelta di lavoro e di vita basata sulla scelta della qualità e del

« **FLESSIBILITÀ** NEI TEMPI DI LAVORO, MIGLIORE **CONCILIAZIONE VITA-LAVORO**
E MAGGIORE **BENESSERE PERSONALE** SONO I MOTIVI CHE SPINGONO GLI ITALIANI
A **CAMBIARE LAVORO** E IN QUESTI ULTIMI MESI LA LORO PERCENTUALE,
ANCHE PER VIA DEGLI EFFETTI DELLA PANDEMIA, APPARE IN DECISO AUMENTO »

benessere. Questo fenomeno, secondo diversi sociologi, è inoltre accentuato dal carattere edonistico di questa fase storica e dall'attenuazione dei valori etici legati alla cultura del lavoro. L'uomo del terzo millennio non si vede più come produttore, ma soprattutto come consumatore e la sua reputazione sociale dipende più da quanto può spendere che dal lavoro che svolge.

Questa rinuncia al posto fisso, in particolare in Italia, significa inoltre spesso rinunciare a salari bassi in un ambiente di lavoro molto competitivo e con ritmi esasperati. Questa combinazione, insieme al minor carico familiare dei giovani, motiva molte dimissioni, soprattutto da parte dei giovani under 35, nella ricerca di qualcosa di meglio. Va quindi preso in considerazione l'effetto perverso di una cultura manageriale che da un lato ha chiesto in questi anni ai lavoratori di impegnarsi al massimo, di dare tutto il possibile e di impegnarsi oltre ogni limite e che dall'altro non ha investito adeguatamente in termini di maggior reddito, benessere e welfare aziendale. Le generazioni più giovani ritengono spesso che non ne valga la pena, anche in ragione di una cultura manageriale che considera, in molte realtà aziendali, il "burnout" come un passaggio necessario nella carriera e lo stress da lavoro un evento normale. Le nuove generazioni stanno, quindi, mettendo in crisi una cultura manageriale presente nelle organizzazioni e nelle imprese che si è rivelata socialmente insostenibile e che ha determinato un inquinamento relazionale incompatibile con le condizioni minime del benessere aziendale. Questi stili di gestione presenti in tanti luoghi di lavoro, di ogni tipo e in ogni settore, hanno in questi anni incrementato la fragilità emotiva e relazionale dei dipendenti.

La risposta dei decenni scorsi è stata un modello, che coinvolge ancora molte aziende soprattutto multinazionali, derivante dal "toyotismo" orientale in cui l'impresa chiede al lavoratore il totale sacrificio alle necessità aziendali. Questo "immolarsi" all'azienda, non funziona più in Paesi come il Giappone e gli Stati Uniti e non è immaginabile che possa funzionare nella cultura europea. Esiste quindi alla base di questo fenomeno un grande tema motivazionale e

lo scarto tra le esigenze di una impresa che chiede "tutto" e un giovane che è disposto a dare "il giusto" appare sempre più grande. Se osserviamo le aziende più produttive e più desiderate per i giovani possiamo considerare come queste aziende siano note non solo per l'attenzione alla formazione, al welfare, alla flessibilità, ma anche per gli spazi di libertà e di creatività organizzativa concessi ai dipendenti. Solo se ci si sente liberi sul lavoro si è liberi di dare di più e di scegliere di dare all'azienda qualcosa che vada oltre il dovere. Ed è questo il punto: la strada da percorrere per riportare al lavoro i nostri migliori giovani è la stessa da percorrere per aumentare la competitività. Serve motivazione e non mera incentivazione. Serve l'adesione sincera e volontaria a un progetto in un ambiente in cui il lavoratore si senta vivo e compreso e non un mero strumento. Sono ancora poche le imprese italiane che sanno andare in questa direzione e soprattutto sono ben pochi i manager che sanno guardare oltre ai numeri e motivare davvero i dipendenti. La soluzione, quindi, rispetto a questa generale disaffezione dal lavoro che porta chi se lo può permettere alle dimissioni volontarie nella ricerca di qualcosa di meglio, sta nel rimettere al centro la cultura e la funzione delle risorse umane. Eppure, meno della metà delle aziende italiane ha un ufficio che si occupa di gestione delle risorse umane e in molti casi questa funzione non incide sullo sviluppo delle competenze, sui modelli organizzativi e tantomeno sugli aspetti motivazionali. Questo aspetto costituisce un limite di fondo per una impresa competitiva, in quanto la capacità di attrarre e motivare i talenti è oggi fondamentale.

L'economia italiana che arranca e non trova competenze adeguate è quella che guarda ancora a Ford e a Toyota e ignora che durante il fordismo dell'uomo-macchina, un grande italiano aveva costruito la prima azienda innovativa italiana basandosi sui diversi principi del welfare aziendale, della motivazione e della partecipazione. Tornare allo spirito di Adriano Olivetti forse ci potrebbe aiutare a rimotivare i lavoratori che fuggono da un lavoro fonte di stress e non di soddisfazione e a riportare a casa i nostri talenti. **F**

Poveri che lavorano e lavoratori poveri

*La complessità della questione dell'**in-work-poverty** va tenuta sempre più in debito conto. Molte misure di **sostegno al reddito** dirette ai poveri si rivelano oggi del tutto incapaci di confrontarsi con i mutamenti della struttura **occupazionale e familiare**.*

di David Benassi ed Enrica Morlicchio*

Da quando nel 2020 i Paesi europei sono entrati nell'onda recessiva indotta dalla pandemia, la letteratura socio-lavoristica ha iniziato a indagare i suoi effetti sull'occupazione.

Mentre alcune conseguenze sono ormai note (ad esempio, i divari di opportunità connessi alla diffusione del lavoro a distanza o la riduzione dell'occupazione femminile) permangono elementi di incertezza sulla capacità dei sistemi di welfare europei di contrastare il prevedibile aumento dei **"working poor"** e i rischi di pauperizzazione. Inoltre, resta ancora da valutare la portata delle disuguaglianze create all'interno della stessa categoria dei **"working poor"**, tra chi ha potuto accedere alle misure ordinarie e straordinarie di compensazione del reddito, e chi invece ha subito una riduzione dell'orario o del salario o si è trovato fuori dal mercato del lavoro, avendo come unica rete di protezione le misure riservate ai poveri.

La povertà nonostante il lavoro

Nell'ambito del filone di studi sulla *"povertà nonostante il lavoro"* si possono cogliere alcune differenze di approccio tra i Paesi europei e gli Stati Uniti. Negli Usa, **David Gordon**, nel suo *"Theories of Poverty and Underemployment"* del 1972, aveva mostrato come la povertà non fosse legata solo all'assenza di lavoro, bensì anche a particolari tipi di occupazione. Il titolo esprime la problematica dell'epoca: negli Usa, infatti, era risultata evidente una situazione di dualismo per cui a una componente stabile e garantita (con pochi rischi di disoccupazione) corri-

spondeva la persistenza di una componente di persone strutturalmente sottoccupate, non garantite, che rappresentavano la base sociale della povertà. Naturalmente non tutto il mercato del lavoro secondario rientrava nell'area della povertà, ma l'intreccio tra i due fenomeni e le due problematiche era strettissimo, anche se nel tempo, a causa del carattere residuale del welfare americano e del modo restrittivo di misurare la povertà, lo si è trascurato. Nell'approccio statunitense, infatti, *"poor"* è assunto come sostantivo e *"working"* come aggettivo che lo qualifica. Ciò si riflette anche nelle rappresentazioni correnti e, in parte, nelle stesse ricerche empiriche: il *"working poor"* è *"un povero che ha una qualche occupazione"* del tutto saltuaria e marginale nelle sue strategie di sopravvivenza rispetto al sussidio. In Europa le cose sono andate diversamente. Anche in questo caso la stretta connessione tra povertà (familiare) e condizione lavorativa e salariale del capofamiglia era stata oggetto di analisi tra Ottocento e Novecento. Gli sviluppi successivi di welfare state occupazionali e universalistici e di sistemi di protezione sindacale dei lavoratori, unitamente a carriere lavorative più stabili, avevano poi ridotto l'esposizione dei lavoratori e delle loro famiglie al rischio di povertà. Tuttavia, quando a seguito della crisi del 2008, si è ripresentato il problema, a prevalere non è stato l'approccio pauperistico che porta a considerare i **working poor** *"poveri che hanno una qualche occupazione"*, quanto quello lavoristico che pone l'accento sullo status occupazionale: *"lavoratori che sono in aggiunta poveri"*. Ciò può avvenire per tre ragioni:



- 1 perché il loro reddito da lavoro è molto basso;
- 2 perché la loro occupazione è part-time o stagionale;
- 3 perché il loro reddito da lavoro non si somma ad altre entrate rilevanti, derivanti dal lavoro del partner o da politiche di sostegno ai figli.

Le tre condizioni (reddituale, di stabilità e familiare) possono anche presentarsi congiuntamente, ma vanno tenute distinte: un lavoratore può infatti percepire un salario basso o avere scarsa intensità di lavoro, ma non essere povero se vive in una famiglia il cui reddito complessivo è sufficiente. È questo il caso dei lavoratori giovani che risiedono con la famiglia, condizione frequente nei Paesi mediterranei come Italia e Spagna, nonché delle donne, il cui reddito da lavoro ha un carattere aggiuntivo. Nel discorso europeo, dunque, non è tanto la condizione individuale a risultare determinante, quanto la relazione del lavoratore con il contesto familiare e la capacità dei sistemi di protezione sociale di rispondere ai bisogni delle famiglie. Per questo, come suggeriscono Pugliese e Rebggiani, sarebbe stato preferibile utilizzare il termine di *“poor worker”*, dove l'enfasi è posta sull'essere in primo luogo un lavoratore, e sul lavoro come fonte di cittadinanza, assumendo la condizione di povero come ulteriore specificazione.

Il diverso approccio europeo alla questione della povertà da lavoro si riflette nella definizione Eurostat di IWP, ovvero **“In-Work at-risk-of-Poverty”**, secondo la quale un lavoratore è povero se:

- è occupato (sia alle dipendenze che in modo autonomo) per almeno sei mesi nell'anno di riferimento (sono esclusi dunque coloro che lavorano in modo molto occasionale);
- vive in una famiglia il cui reddito annuale disponibile equivalente è inferiore al 60% della mediana della distribuzione del reddito familiare.

Un confronto tra i Paesi europei

Dal momento che i fattori in gioco sono diversi, non sorprende che la diffusione del rischio di IWP non segue i cluster classici utilizzati per raggruppare i Paesi europei in base al tipo di sistema di welfare; anzi risulta piuttosto sparpagliata, anche se con una rilevante eccezione: i Paesi dell'Europa meridionale mostrano una rilevante diffusione della IWP, a dimostrazione che il modello di regolazione sociale in questi Paesi è propenso a produrre povertà a livello familiare nonostante il lavoro. Oltre che nei Paesi dell'Europa meridionale, la IWP risulta elevata in alcuni Paesi dell'Est Europa e nel Regno Unito. Risulta invece limitata nei Paesi scandinavi (non in Svezia), in alcuni Paesi dell'Europa centrale (Belgio, Paesi Bassi), in alcuni Paesi dell'Europa orientale (Slovenia, Slovacchia, Croazia, Repubblica Ceca) e in Irlanda. Anche il trend nell'ultimo decennio non mostra un andamento generalizzato: in 11 Paesi la IWP è diminuita, in 11 è aumentata, in 6 è rimasta invariata. Anche all'interno dei Paesi mediterranei vediamo come la IWP sia aumentata in Spagna, Portogallo e Italia, ma diminuita in Grecia. Interessante notare come tra i Paesi in cui è aumentata la IWP ci siano il Regno Unito e la Germania, a dimostrazione che anche nei Paesi economicamente più forti si possono innescare dinamiche di distribuzione del reddito negative. Da evidenziare anche in quale misura risultino correlati IWP e incidenza di lavoratori a basso salario. Si potrebbe immaginare che i due fenomeni debbano essere connessi, ma in realtà ciò non è necessariamente vero. Infatti, da una parte è possibile che all'interno del nucleo familiare si sommino più redditi bassi, consentendo alla famiglia di sfuggire alla IWP, e dall'altra in alcuni Paesi i programmi di sostegno del reddito e i servizi di supporto alla cura consentono di

condurre una vita dignitosa nonostante il basso salario. Nei Paesi mediterranei i lavoratori a basso salario sono meno del 15%, in Portogallo addirittura meno del 5%, ma sono anche i Paesi dove la IWP è tra le più elevate. La dispersione salariale in questi Paesi è relativamente contenuta come effetto della regolazione contrattuale, ma il problema è costituito dalla debole partecipazione al mercato del lavoro di alcune categorie di lavoratori e dall'inadeguatezza del sistema di protezione sociale. Un ruolo non secondario è poi giocato dalla presenza di lavoro non regolare: in questo quadro l'Italia mostra tutte le contraddizioni di questo modello, con un'incidenza di lavoratori a basso salario molto contenuta, sui livelli di Francia e Danimarca, e un'incidenza di IWP tra le più elevate. Sorprende la posizione della Germania, circondata da vari Paesi orientali (alta IWP e alta incidenza di "low wage workers"). Le riforme Hartz e l'introduzione dei cosiddetti "mini jobs" nella prima metà degli anni 2000 hanno incrementato la dispersione salariale, senza che questa venisse compensata da un generoso sistema di welfare. Il Regno Unito, come la Germania, è caratterizzato da un sistema occupazionale deregolamentato, e quindi con una elevata dispersione salariale, solo in parte compensata da forme relativamente generose di sostegno del reddito. La Francia, in particolare, combina una notevole regolazione contrattuale dei rapporti di impiego con un sistema di trasferimenti monetari e di servizi a favore delle famiglie particolarmente generoso ed efficace. Questa analisi conferma la mancata corrispondenza dei cluster di Paesi da noi individuati, sulla base della diffusione di lavoratori a basso reddito e di IWP, con la classificazione per regimi di welfare. I Paesi mediterranei tutti caratterizzati da alta IWP, si differenziano per presenza di "low wage workers". Tra i Paesi continentali, la Francia è vicina al gruppo dei Paesi scandinavi, mentre la Germania è circondata da Paesi orientali e dalla Grecia. I Paesi orientali, pur quasi tutti caratterizzati da alta presenza di lavoratori a basso reddito (tranne l'Ungheria), variano per presenza di IWP (dal 3,5% della Repubblica Ceca al 10,1% della Bulgaria). Il modello socialdemocratico è quello più coerente, anche se la Finlandia mostra valori migliori di IWP rispetto a Svezia e Danimarca.

Lavoratore, famiglia e protezione

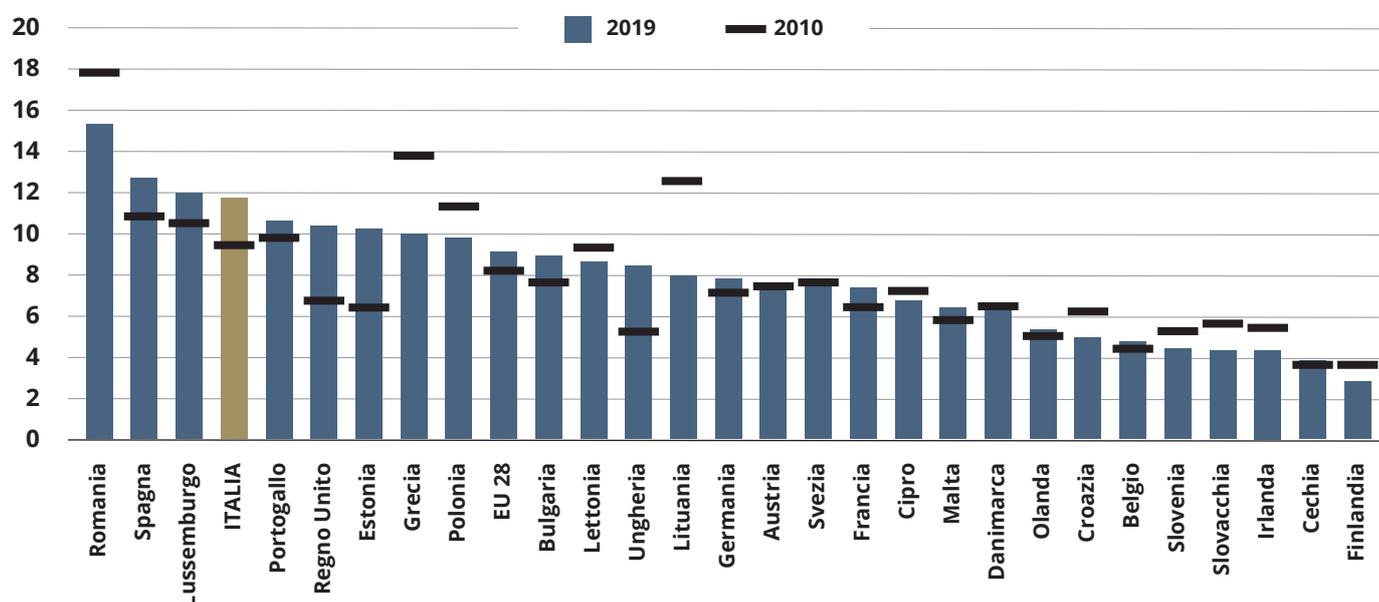
L'analisi dimostra che quando si parla di working poor o di IWP i confronti europei sono sempre difficili da fare per la numerosità degli aspetti in gioco, che non riguardano solo il mercato del lavoro. Seguendo l'approccio Eurostat, è importante guardare

alla specifica posizione del lavoratore all'interno della famiglia e alle sue condizioni di accesso a forme di protezione sociale, aspetto questo ancora più importante nel caso dei lavoratori extracomunitari. A differenza dell'approccio americano che considera i "working poor" persone spinte ai margini del mercato del lavoro, più "poor" che "worker", il criterio adottato in sede di comparazione europea riguarda lavoratori le cui famiglie sono escluse da un benessere che corrisponde a un valore di reddito al di sopra del 60% della mediana della distribuzione dei redditi, condizione che definisce un "rischio di povertà in situazione lavorativa". Adottando quest'ultimo criterio l'analisi ha mostrato come i diversi Paesi presentino una incidenza di IWP diversa e come si raggruppino secondo modalità che problematizzano la modellistica basata sui regimi di welfare o sulle *varieties of capitalism*, con l'eccezione dei Paesi mediterranei, che tendono quasi sempre a mostrare caratteristiche simili. Indagini qualitative, anche di tipo etnografico, sui modelli di gestione dei bilanci familiari da parte delle famiglie di lavoratori che vivono al di sotto della soglia di povertà, in varie parti di Europa, potrebbero costituire un importante complemento di analisi del fenomeno al fine di comprendere meglio il tipo di mediazione operata dalla famiglia, e come cambia nei diversi contesti il peso non solo dei redditi da pensione e delle forme di sostegno al reddito pubbliche, ma anche delle risorse informali (solidarietà familiare allargata, auto-consumo e simili) alle quali le famiglie riescono ad accedere per frenare la caduta in povertà.

Le implicazioni di genere della IWP

Le trasformazioni nei ruoli familiari in rapporto al mantenimento della famiglia, legate alla maggiore diffusione sia di famiglie monogenitoriali a unica presenza femminile che di famiglie in cui è la donna ad essere la principale percettrice di reddito, renderanno sempre più importanti le implicazioni di genere della IWP. È noto che la crisi del 2008 ha colpito più l'occupazione maschile di quella femminile, facendo aumentare i tassi di inattività maschili. In alcuni casi, come nel Mezzogiorno d'Italia, ciò ha comportato un processo di sostituzione di famiglie "male breadwinner" (coniuge maschio unico percettore di reddito) con famiglie "female breadwinner" (donna quale unica percettrice di un reddito da lavoro, ma occupata con contratti a tempo determinato o a part-time involontario). Non sorprende dunque se durante la pandemia sono state proprio queste famiglie a prevalente o esclusivo reddito femminile a presentare un maggior rischio di povertà, colpite dai

LAVORO IL RAPPORTO



L'indice IWP nei vari Paesi europei a confronto nel 2010 e nel 2019 (fonte Eurostat)

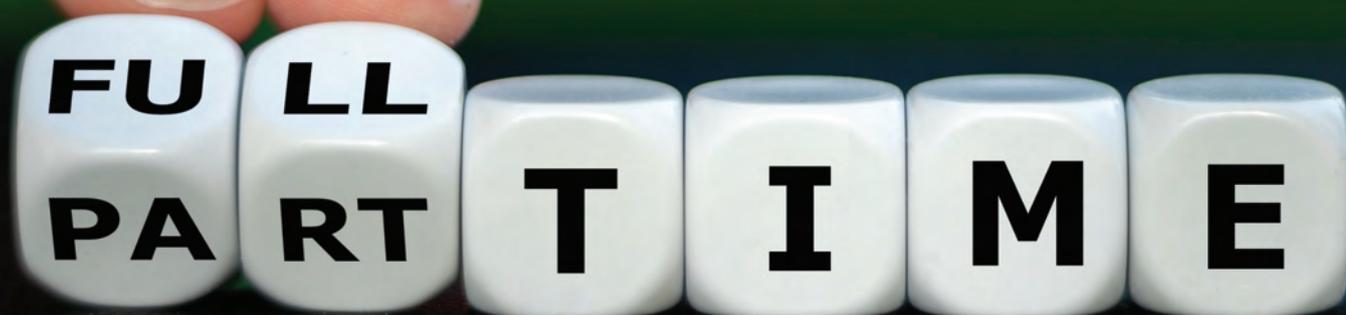
mancati rinnovi dei contratti a termine, dalle accresciute difficoltà di conciliazione tra lavoro e famiglia, e dalla crisi di settori a più alta presenza di manodopera femminile. Questi momenti di crisi congiunturale vanno tuttavia inquadrati in una tendenza di più lungo periodo. La protezione dei lavoratori nella fase fordista in Europa, con le sue forme occupazionali dominanti, era costruita attraverso un processo di partecipazione e mobilitazione che alimentava organizzazioni di rappresentanza, sindacati e associazioni professionali, che a loro volta consolidavano le rivendicazioni a favore dello sviluppo delle protezioni, tutele e diritti tipici del *"welfare capitalism"*, il cui perno era rappresentato dal *"salario familiare"*, cioè capace di tenere l'intero nucleo familiare fuori dell'area della povertà, benché a costante rischio. Oggi la situazione è cambiata generando enormi difficoltà di rappresentanza e di tutela. Non è soltanto la debolezza sul mercato del lavoro e la scarsa qualificazione a generare difficoltà di protezione e di tutela, ma contribuiscono anche il profilo individualizzato, l'elevata competizione personale e la forte e persistente incertezza di molte attività lavorative autonome o parasubordinate.

La necessità di rappresentanza

Questo processo di trasformazione della regolazione del lavoro è all'origine della crescente polarizzazione sociale che scava un solco sempre più profondo tra chi riesce a trarre vantaggio dalle nuove opportunità professionali e nella pandemia ha mantenuto livelli di reddito e occupazione, e chi vive sempre più in una situazione di insi-

curezza sociale. È inoltre intrecciato alla difficoltà che i sistemi di welfare europei incontrano nell'elaborare forme di protezione innovative per le figure sociali che si trovano ad affrontare nuovi rischi, compresi quelli connessi ai cambiamenti climatici e alle pandemie. La complessità della questione dell'**in-work-poverty** andrà pertanto tenuta sempre più in debito conto. Essa deriva dalle diverse combinazioni possibili tra una componente distributiva, rappresentata dal reddito da lavoro, da una redistributiva, rappresentata dai trasferimenti di reddito *"means tested"*, che vanno a integrare il reddito da lavoro, e dalla componente di riconoscimento, relativa cioè all'accesso ai diritti e all'attribuzione di stima sociale. Le condizionalità sempre più stringenti di molte misure di sostegno al reddito dirette ai poveri, nel riproporre la vecchia alternativa tra salario e sussidio, tra poveri abili al lavoro e in quanto tali obbligati alla indipendenza economica e poveri non abili al lavoro meritevoli di assistenza, si rivelano oggi del tutto incapaci di confrontarsi con i mutamenti che sono occorsi nella struttura occupazionale e familiare nel lungo periodo, rendendo sempre più necessarie forme di rappresentanza dei *"non rappresentati e non rappresentabili"* e categorie di analisi sociologica capaci di cogliere la complessità dei fenomeni in atto. **F**

* L'articolo è una sintesi di quanto scritto da **David Benassi**, professore presso l'Università di Milano-Bicocca, ed **Enrica Morlicchio**, professore presso l'Università di Napoli Federico II, in "D. Benassi e E. Morlicchio (2021) *Bassi salari e bisogni familiari: l'in-work poverty in Europa*, in *Sociologia del lavoro*, n. 161, pp. 34-53" testo pubblicato da **FrancoAngeli** nel 2021 che gli autori ci hanno gentilmente reso disponibile.



Il tempo parziale espressione di flessibilità

*Sono diverse le **caratteristiche** e i **vantaggi** del contratto **part-time**, tra cui la possibilità di essere gestito con ulteriore **flessibilità**, soprattutto lato datore di lavoro, attraverso **il lavoro supplementare** e le **clausole elastiche**.*

di Mario Pagano*

Una delle forme contrattuali spesso utilizzate per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro è senza ombra di dubbio il contratto **part-time** o a tempo parziale.

Nello stesso tempo, come detto, offre vantaggi per entrambe le parti del contratto di lavoro. Lo stesso datore di lavoro può a determinate condizioni sfruttare le ulteriori peculiarità del contratto a tempo parziale, richiedendo l'ampliamento della prestazione lavorativa, mediante lavoro supplementare, ovvero inserendo particolari condizioni contrattuali che consentono, ad esempio, l'attivazione di clausole elastiche.

Le caratteristiche del part-time

Vediamo, dunque, quali sono le **caratteristiche principali del contratto part-time**. Innanzitutto, per comprendere correttamente cosa si intenda per lavoro a tempo parziale è necessario partire dalla definizione di orario normale di lavoro, contenuta nell'art. 3 del D.Lgs. 66/2003. Secondo tale disposizione l'orario normale di lavoro è fissato per legge in 40 ore settimanali. Soglia che può essere ridotta dai contratti collettivi. A questo punto appare decisamente più chiaro il disposto dell'art. 4 del D.Lgs. 81/2015,

la prima norma del Capo II, sezione I, che disciplina il contratto a tempo parziale. L'art. 4 citato, infatti, prevede in linea generale che, nel rapporto di lavoro subordinato, anche a tempo determinato, l'assunzione può avvenire a tempo pieno, ai sensi dell'art. 3 del D.Lgs. 66/2003, o a tempo parziale. Esemplicando, laddove il contratto collettivo fissa l'orario normale di lavoro in 36 ore settimanali, un'assunzione a tempo pieno prevede l'obbligo di far lavorare il dipendente per tale monte ore. Diversamente qualunque contratto che garantisca al lavoratore un numero di ore inferiore alle 36 è da ritenersi a tempo parziale.

Tale impostazione comporta una ricaduta anche sotto il profilo della formalizzazione del contratto. Il successivo articolo 5 stabilisce, innanzitutto, che il contratto part-time debba essere redatto in forma scritta ai fini della prova. Ciò che più conta, tuttavia, è che il legislatore prevede tassativamente, al successivo comma 2 del medesimo art. 5, che il contratto contenga sia la puntuale indicazione della durata della prestazione lavorativa, sia la collocazione temporale dell'orario con riferimento al giorno, alla settimana, al mese e all'anno. In altre parole, occorre che dal contratto emergano elementi tali da poter non solo comprendere quante ore di lavoro sono garantite contrattualmente al lavoratore, ma anche in quale preciso momento della giornata, della settimana, del mese o dell'anno tali ore debbano essere lavorate. L'indicazione del numero di ore contrattuali può avvenire anche indirettamente, attraverso, ad esempio, l'individuazione di una percentuale. Ove l'orario normale di lavoro sia pari a 40 ore settimanali, quando si parla di part-time al 50% si intende, evidentemente, un contratto che prevede un numero di ore settimanali pari a 20. Naturalmente, come abbiamo visto, la semplice indicazione della percentuale non è sufficiente. Occorre, infatti, stabilire anche quando queste 20 ore devono essere lavorate. Pertanto, il contratto dovrà indicare se l'attività lavorativa si svolge la mattina dalle 8 alle 12 per 5 giorni la settimana o se il lavoratore sarà impegnato nei primi due giorni della settimana dalle 8 alle 12 e dalle 14 alle 18 e il terzo giorno unicamente la mattina dalle 8 alle 12. In passato si parlava di part-time orizzontale per definire il contratto che obbligava il lavoratore a lavorare tutti i giorni della settimana ma a tempo ridotto (4 ore tutti i giorni) per distinguerlo dal part-time verticale, in ragione del quale il lavoratore era impegnato a tempo pieno ma solo per alcuni giorni della settimana o per alcune settimane o mesi dell'anno. Una distinzione normativa che è stata poi superata, ma è rimasta nella prassi definitoria dell'istituto.

La tutela del lavoratore

I requisiti contrattuali sopra riportati non costituiscono un dato meramente formale, ma hanno una valenza di natura sostanziale e la loro indicazione è prevista per la legittimità dello stesso contratto.

Pertanto, in ottica di tutela dello stesso lavoratore, l'articolo 10 stabilisce una serie di sanzioni sul piano civilistico. Innanzitutto, in difetto di prova in ordine alla stipulazione a tempo parziale del contratto di lavoro, su domanda del lavoratore è dichiarata la sussistenza fra le parti di un rapporto di lavoro a tempo pieno, fermo restando, per il periodo antecedente alla data della pronuncia giudiziale, il diritto alla retribuzione e al versamento dei contributi previdenziali dovuti per le prestazioni effettivamente rese. Se, invece, vengono a mancare gli elementi contenutistici della durata e della collocazione delle ore di lavoro, la norma prevede che, in difetto della durata, sempre su domanda del lavoratore, sia dichiarata la sussistenza di un rapporto di lavoro a tempo pieno a partire dalla pronuncia. Se, diversamente, manchi la sola collocazione temporale dell'orario, il giudice determina le modalità temporali di svolgimento della prestazione lavorativa a tempo parziale, tenendo conto delle responsabilità familiari del lavoratore interessato e della sua necessità di integrazione del reddito, mediante lo svolgimento di altra attività lavorativa, nonché delle esigenze del datore di lavoro. Da questa prima parte appare possibile comprendere le caratteristiche e i vantaggi del contratto part-time. Le parti, infatti, si impegnano per un numero di ore inferiori rispetto al tempo pieno. Una circostanza che, ad esempio, consente al lavoratore di poter lavorare ma, allo stesso tempo, di avere a disposizione più ore di tempo libero da dedicare alle proprie necessità familiari. Dall'altra, il datore di lavoro, che in ragione della propria attività non necessita di un lavoratore a tempo pieno potrà, comunque, contare su un proprio dipendente, obbligandosi però a retribuirlo e a farlo lavorare per un numero di ore coerenti con le proprie esigenze imprenditoriali. Va detto che il contratto part-time, come sopra anticipato, può anche essere gestito con ulteriore flessibilità, soprattutto lato datore di lavoro.

Il lavoro supplementare

Il primo profilo è quello attinente al lavoro supplementare. È tale il tempo di lavoro che un lavoratore a tempo parziale svolge in più rispetto all'orario ridotto, contrattualmente pattuito e fino al raggiungimento

« IL LAVORATORE OCCUPATO **A TEMPO PARZIALE** NON DEVE RICEVERE UN TRATTAMENTO PENALIZZANTE RISPETTO AL LAVORATORE **A TEMPO PIENO** DI PARI INQUADRAMENTO, AVENDO I MEDESIMI DIRITTI ANCHE SE CON UN **TRATTAMENTO ECONOMICO E NORMATIVO** RIPROPORZIONATO IN RAGIONE DELLA **RIDOTTA ENTITÀ** DELLA PRESTAZIONE LAVORATIVA »

della soglia, prevista quale orario normale di lavoro, fissata dalla legge e dal contratto collettivo. In buona sostanza, ritornando all'esempio iniziale del contratto part-time al 50%, sono da considerare ore di lavoro supplementare quelle prestate dalla ventunesima alla trentanovesima ora. Anche in questo caso, secondo quanto stabilito dall'art. 6, sono ancora una volta i contratti collettivi a dover disciplinare le modalità di svolgimento del lavoro supplementare. I contratti, ad esempio, potranno stabilire la percentuale di maggiorazione retributiva garantita per tali ore, un po' come avviene per il lavoro straordinario. Ovvero possono fissare il monte ore complessivo annuale entro il quale il datore di lavoro può far svolgere ore di lavoro supplementare; o, ancora, individuare il preavviso entro il quale richiedere tali prestazioni e le condizioni, in presenza delle quali, il lavoratore risulta obbligato o meno all'attività supplementare. In difetto di disciplina contrattuale interviene ancora una volta la norma di legge, la quale consente al datore di lavoro di richiedere al lavoratore lo svolgimento di prestazioni di lavoro supplementare in misura non superiore al 25 % delle ore di lavoro settimanali concordate. In tale ipotesi, il lavoratore può rifiutare lo svolgimento del lavoro supplementare ove giustificato da comprovate esigenze lavorative, di salute, familiari o di formazione professionale. Inoltre, il lavoro supplementare sarà retribuito con una maggiorazione del 15 % della retribuzione oraria globale di fatto, comprensiva dell'incidenza della retribuzione delle ore supplementari sugli istituti retributivi indiretti e differiti.

Le clausole elastiche

Un'altra soluzione per sfruttare la flessibilità nel contratto a tempo parziale è quella delle clausole elastiche.

Parliamo di condizioni contrattuali che consentono al datore di lavoro unilateralmente sia di richiedere al lavoratore un numero di ore in più rispetto a quelle contrattualmente stabilite, sia di variare la collocazione temporale della prestazione lavorativa, che resterà nei limiti percentuali stabiliti ma sarà

svolta in momenti differenti a quelli concordati. Anche in questo caso la prima condizione è che i contratti collettivi prevedano la possibilità di apporre al contratto individuale le clausole elastiche. In caso positivo le parti del contratto di lavoro a tempo parziale possono pattuire, per iscritto, dette clausole in ragione delle quali il prestatore di lavoro ha diritto a un preavviso di due giorni lavorativi, fatte salve le diverse intese tra le parti, nonché a specifiche compensazioni, nella misura ovvero nelle forme determinate dai contratti collettivi. Se diversamente difetta la disciplina contrattuale, le clausole elastiche possono essere inserite solo attraverso le commissioni di certificazione. In questo caso la legge stabilisce che la misura massima dell'aumento, derivante dalle clausole inserite sempre per iscritto, non può eccedere il limite del 25% della normale prestazione annua a tempo parziale e deve essere garantita una maggiorazione di almeno il 15%. Infine, non va dimenticato che il lavoratore a tempo parziale non deve ricevere un trattamento penalizzante rispetto al lavoratore a tempo pieno di pari inquadramento avendo i medesimi diritti di un lavoratore a tempo pieno comparabile. Inoltre, il suo trattamento economico e normativo è riproporzionato in ragione della ridotta entità della prestazione lavorativa. Senza contare che, a determinate condizioni e per certe particolari tipologie di lavoratori, l'articolo 8 stabilisce anche il diritto a vedere trasformato il proprio contratto da tempo pieno in tempo parziale ovvero ne viene riconosciuta la precedenza. Dal punto di vista del datore di lavoro, ai fini della applicazione di qualsiasi disciplina di fonte legale o contrattuale, per la quale sia rilevante il computo dei dipendenti dello stesso, i lavoratori a tempo parziale sono computati in proporzione all'orario svolto, rapportato al tempo pieno. **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.



Un eterno “Milleproroghe”

La tendenza del governo a rinviare alcuni provvedimenti già da tempo pianificati porta complessità e difficoltà nell'organizzazione del lavoro di imprese e studi professionali. Alcuni esempi sono la regolamentazione del lavoro agile e la normativa in tema di pari opportunità.

di Luigi Beccaria e Giorgia Marcotti*

Come è noto, l'Italia è un Paese definito come “gattopardiano”, per la tendenza, genialmente fotografata da Giuseppe Tomasi di Lampedusa, a far sì che “*tutto cambi, affinché nulla cambi*”. Stando agli ultimi provvedimenti assunti, si direbbe che l'attuale Governo abbia recepito con grande attenzione l'insegnamento dello scrittore siciliano.

Tale trend è riscontrabile nell'atteggiamento mantenuto verso due istituti giuridici di grande importanza (e dalle non meno significative ricadute sulla quotidianità lavorativa di imprese e dipendenti), vale a dire la regolamentazione del lavoro agile e la normativa in tema di pari opportunità. Muovendo la nostra analisi dell'ormai ben noto istituto dello smart working, assorbito

dalla gran parte delle realtà produttive per la sua capacità di contemperare le esigenze del lavoratore e delle imprese, è stata infatti, con provvedimento dell'ultimo minuto, prorogata la modalità semplificata (il cui termine era stato legislativamente previsto per il 31/03/2022) sino al 30 giugno 2022.

La Legge n. 81/2017, tuttora fonte normativa prevalente per la regolamentazione del lavoro agile, prevede, per l'applicazione dello stesso, l'obbligo da parte del datore di lavoro di stipulare un contratto individuale all'interno del quale vengono fissati gli elementi essenziali della collaborazione, quali la durata del collocamento in modalità agile (a termine oppure a tempo indeterminato), la scelta relativa alla sede e alla frequenza dello svolgimento dell'attività lavorativa "agile", le modalità con cui devono essere eseguiti controlli della prestazione, il diritto alla disconnessione e le procedure relative all'utilizzo degli strumenti lavorativi. Pertanto, nella regolamentazione "fisiologica" (ossia non emergenziale) dell'istituto, gli adempimenti necessari erano sostanzialmente due: la stipulazione del contratto (e contestuale deposito), e una comunicazione da trasmettere al Ministero del Lavoro. La diffusione della pandemia di Covid-19 ha stabilito una procedura semplificata, consistente nel solo obbligo di comunicazione da parte del datore di lavoro, evitando il faticoso adempimento costituito dalla redazione e deposito del contratto stesso (con ovvie finalità di celerità). Cessato lo stato emergenziale, sarebbe stato auspicabile il ripristino della normativa previgente, attesa l'importanza di delineare in modo esauriente diritti e obblighi discendenti dall'accordo, non bastando evidentemente la sola comunicazione a descrivere i termini esatti del rapporto di lavoro agile. C'è poi un ulteriore tema, anch'esso di notevole importanza, e anch'esso soggetto a proroga dell'ultimo minuto: si tratta del tema

relativo alla parità di genere. Il D.Lgs. 198/06 ("Codice delle Pari Opportunità") contiene le disposizioni vigenti per la prevenzione e l'eliminazione di ogni forma di discriminazione lavorativa basata sul sesso. L'importanza sociale e culturale di una simile norma è icu oculi evidente. In un periodo storico caratterizzato da grande indecisione e impetuoso stravolgimento di diversi ambiti della vita quotidiana, anche il settore lavoristico sta procedendo con incertezza in merito a tematiche, come quelle sopracitate, caratterizzate da un elevato grado di urgenza. Purtroppo, osservatori e imprese hanno assistito con un certo grado di sconcerto allo slittamento dell'entrata in vigore della "vecchia" normativa sul lavoro agile in un caso, e di quella "nuova" sulle pari opportunità nell'altro.

La regolamentazione dello smart working

In riferimento allo smart working, la procedura semplificata era stata prorogata sino al 31/12/21 con il Decreto Proroghe dell'aprile 2021; a pochi giorni dalla scadenza, è invece approdato in Gazzetta Ufficiale il D.L. che aveva esteso lo stato emergenziale sino al 31/03/22, portando con sé anche la proroga della normativa semplificata sullo smart working.

Il nuovo decreto Covid-19 del 17 marzo 2022 ha definito poi che le attuali regole sul lavoro agile resteranno in vigore anche dopo la fine dell'emergenza sanitaria, vale a dire sino al 30 giugno 2022 (sperando che la fine non sia in continuo movimento come nella paradigmatica storia della tartaruga di Zenone). Tale rinvio, assunto in prossimità di scadenze definite da tempo, si è riverberato sull'organizzazione delle aziende, creando una situazione di notevole disagio. Le imprese, in previsione della scadenza del termine, si erano precipitosamente adoperate per la stesura e la successiva firma di accordi

« IL DECRETO COVID-19 DEL 17 MARZO 2022

HA DEFINITO CHE LE ATTUALI REGOLE SUL LAVORO AGILE RESTERANNO IN VIGORE ANCHE DOPO LA FINE DELL'EMERGENZA SANITARIA, VALE A DIRE SINO AL **30 GIUGNO 2022**.

TALE RINVIO, ASSUNTO IN PROSSIMITÀ DI SCADENZE DEFINITE DA TEMPO, SI È RIVERBERATO SULL'ORGANIZZAZIONE DELLE AZIENDE, CREANDO UNA SITUAZIONE DI NOTEVOLE DISAGIO »

individuali con ogni singolo lavoratore, impiegando tempo e una quantità considerevole di risorse, ritrovandosi poi a dover posticipare ulteriormente (e, visto l'andazzo, c'è il concreto rischio che tali rinvii siano sine die) l'assolvimento di tali adempimenti.

La normativa sulle pari opportunità

Si può effettuare una medesima analisi anche in merito alla disciplina delle pari opportunità, la cui proroga del termine è avvenuta circa un mese prima rispetto alla scadenza prestabilita.

La Legge 162/2021 prevede, a partire dal 01/01/22, la certificazione della parità di genere sul posto di lavoro, la quale darà diritto a un bonus contributivo per il finanziamento del quale, nel 2022, sono destinati 50 milioni di euro. La norma precisa che l'esonero sarà applicato su base mensile, non potrà essere superiore all'1% dei contributi dovuti e non potrà superare il limite massimo di 50mila euro annui per azienda. Un ulteriore meccanismo premiale prevede la possibilità di ottenere dei punteggi utili nelle graduatorie per aiuti di stato, finanziamenti con fondi europei e altri vantaggi in ambito di bandi di gara e avvisi pubblici. Il D.M. del 29 marzo scorso definisce le modalità di redazione del rapporto biennale sulla situazione del personale maschile e femminile da parte delle aziende pubbliche e private che contano più di cinquanta dipendenti. Le imprese devono redigere il rapporto

esclusivamente in modalità telematica, attraverso l'utilizzo dell'apposito portale del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali; la scadenza, originariamente prevista per il mese di aprile 2022, è stata prorogata d'imperio al 30/09/2022, vanificando così la programmazione fatta da imprese e consulenti.

Una situazione disagevole per le imprese

La tendenza del governo a rinviare l'inizio dell'efficacia di alcuni provvedimenti già da tempo pianificati, costituisce causa di complessità e difficoltà nell'organizzazione del lavoro.

Questo vale, anche e soprattutto, per tutti gli studi professionali, il cui dovere è rappresentato tanto dall'esecuzione della prestazione (e questo è fisiologico), in questo caso consistente, in estrema sintesi, nell'elaborazione di accordi individuali in riferimento alla disciplina dello smart working e nella stesura del rapporto biennale sulla situazione del personale maschile e femminile in relazione alla parità di genere, quanto (purtroppo) nella continua interlocuzione con le aziende clienti per fornire informazioni circa i repentini e continui cambiamenti decisionali da parte del Governo. **F**

* Luigi Beccaria, avvocato e consulente del lavoro, e Giorgia Marcotti, laureata in scienze politiche e relazioni internazionali, fanno parte di Studio Elit.

Il problema irrisolto degli spazi confinati

*Tra le criticità della situazione che caratterizza gli ambienti lavorativi a maggior **rischio di infortuni gravi e mortali**, vi è la mancanza di una **formazione adeguata** che possa mettere in grado gli operatori di identificare in maniera più puntuale i **pericoli** di questi ambienti.*

di Tiziano Menduto*

Icosiddetti “*ambienti confinati o sospetti di inquinamento*” sono tra gli ambienti lavorativi a maggior rischio di infortuni gravi e mortali, qualche volta anche di infortuni mortali plurimi quando, ad esempio, improvvisati soccorritori intervengono senza mettere in atto adeguate precauzioni.

A titolo esemplificativo, spazi confinati possono essere vasche, silos, camini, pozzi, cunicoli, canalizzazioni, fogne, serbatoi, condutture, stive, intercapedini, cisterne, autobotti, camere di combustioni e molto altro. Ma, come vedremo, una delle carenze della normativa vigente è proprio connessa alla difficoltà di identificare questa tipologia di spazi.

Diverse sono poi le tipologie di rischio che possono presentarsi ai lavoratori e le possibili cause di infortuni. Infortuni che possono avvenire, ad esempio, per:

- **mancanza o per eccesso di ossigeno;**
- **inalazione o contatto con sostanze pericolose, gas, vapori, fumi;**
- **presenza di gas/vapori infiammabili;**
- **contatto con parti a temperatura troppo alta o troppo bassa.**

Gli spazi confinati e rischi connessi si possono ritrovare in moltissimi ambiti lavorativi. Non sono mancati in questi anni anche gravi infortuni in settori lavorativi specifici particolarmente significativi per il nostro Paese, come il settore vinicolo. In questo settore non sono rari gli infortuni nelle lavorazioni all'interno di autoclavi e cisterne (ad esempio il lavaggio, la rimozione di residui), nelle operazioni in aree delle

cantine non adeguatamente ventilate durante la fermentazione dei mosti, nell'ispezione visiva di contenitori nei quali è presente azoto dopo lo svuotamento del vino.

In questi infortuni spesso si rileva l'assenza di adeguate procedure di lavoro, ad esempio con riferimento alla mancanza di un controllo dell'atmosfera nello spazio confinato, all'indisponibilità o non corretto uso di dispositivi di protezione, all'assenza di adeguati sistemi di sorveglianza dell'attività e di gestione dell'emergenza.

La normativa sugli ambienti di lavoro a rischio

Proprio in relazione ai tanti infortuni mortali che sono avvenuti in questi anni in questi ambienti, il 14 settembre 2011 è stato emanato il Decreto del Presidente della Repubblica n. 177 che contiene il “*Regolamento recante norme per la qualificazione delle imprese e dei lavoratori autonomi operanti in ambienti sospetti di inquinamento o confinati, a norma dell'articolo 6, comma 8, lettera g), del decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81*”.

Il decreto definisce, con riferimento alla normativa vigente in materia di salute e sicurezza, a partire dal D.Lgs. 81/2008, le linee generali di una strategia di contrasto agli infortuni negli spazi confinati con particolare attenzione alla qualificazione di chi vi lavora, all'applicazione di idonee procedure, alla presenza di un soggetto rappresentativo del datore di lavoro e alla necessità di personale esperto e formato. Il problema



è che negli anni successivi al Dpr 177/2011 gli infortuni mortali sono continuati mostrando come l'applicazione di questa normativa sia ancora insufficiente per migliorare realmente la prevenzione.

Il problema, come rilevato in una nostra intervista a **Paolo De Santis di Inail Contarp** (*Consulenza tecnica accertamento rischi e prevenzione centrale*), è che tutte questi elementi migliorativi della prevenzione spesso non arrivano alla piccola e piccolissima azienda. Ed è spesso tra i lavoratori delle piccole e piccolissime aziende che avvengono gli incidenti più gravi.

Le criticità presenti

Inoltre, come sottolineato anche in alcuni documenti dell'**Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro**, a distanza di più di dieci anni dalla pubblicazione del Dpr permangono ancora diverse criticità:

- **l'assenza di una definizione univoca di ambiente confinato e/o sospetto di inquinamento;**
- **l'esistenza di un elenco non esaustivo di ambienti confinati e/o sospetti di inquinamento nel D.Lgs. 81/08;**
- **la mancata definizione di criteri, modalità, contenuti e durata per la formazione e l'addestramento dei lavoratori.**

In un'intervista al nostro giornale l'ingegner **Adriano Paolo Bacchetta**, tra i principali esperti nazionali in tema di spazi confinati, ha rimarcato proprio la mancanza di una formazione adeguata che possa mettere

in grado gli operatori di identificare in maniera più puntuale i pericoli di questi ambienti.

Per cercare di migliorare la tutela della salute e sicurezza in questi particolari ambienti e fornire uno strumento per le aziende è al lavoro ormai da qualche anno una Commissione Uni per la redazione di una nuova norma tecnica in grado di specificare i criteri utili per identificare i pericoli e valutare i rischi connessi alle attività da svolgere negli ambienti confinati e/o sospetti di inquinamento e negli ambienti assimilabili. La norma dovrebbe specificare anche i criteri per definire le misure di prevenzione e protezione e le procedure di emergenza da adottare nelle attività condotte in questi particolari ambienti.

L'obiettivo, come ricordato da Uni, l'ente italiano di normazione, è quello di supportare i datori di lavoro nell'analizzare e valutare se all'interno delle infrastrutture aziendali o del proprio ciclo produttivo esistono ambienti che rientrano nel campo di applicazione del Dpr 177/2011 o ambienti che, pur se sottratti a tale obbligo normativo, necessitano di particolari indicazioni operative per la loro gestione in sicurezza. Non rimane, anche in relazione ai non assicuranti dati infortunistici professionali di questi mesi, che augurare alla Commissione di portare a termine presto il proprio lavoro e fornire alle aziende e ai datori di lavoro nuovi strumenti in grado di ridurre gli infortuni che avvengono ancora negli spazi confinati. **EF**

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

Ora occupiamoci delle persone

Cristina Cricca, *People & Culture Director di Iconsulting*, parla di come le nuove generazioni vivono il lavoro, come lo scelgono e lo cambiano. E di come, parallelamente, gli uffici HR si debbano trasformare, da asettici centri di potere aziendale a dipartimenti sempre più attenti alle persone nella loro interezza.

di Virna Bottarelli

Cristina Cricca ha venticinque anni di esperienza nelle Risorse Umane. Da maggio 2021 è **People & Culture Director in Iconsulting**, azienda di consulenza italiana con sede principale a Bologna, focalizzata sulla creazione di valore strategico partendo dai dati. “Negli ultimi venticinque anni ho visto varie popolazioni aziendali cambiare”, commenta. “Appartengo alla cosiddetta generazione X e sono cresciuta seguendo il monito ‘prima il dovere e poi il piacere’, un motto che contrapponeva questi due aspetti. Attualmente, invece, ‘dovere e piacere’ sembrano andare di pari passo: i giovani cercano lavori nei quali possono, oltre che imparare, divertirsi e scelgono di entrare in aziende con valori che tendono a rispecchiare quelli in cui loro stessi credono. Il lavoro è diventato, oggi più di ieri, una questione di preferenza: prima lo si viveva come una necessità, un dovere a prescindere, appunto, e solo a pochi fortunati era concesso di sceglierselo”. È quindi cambiato l’approccio al mondo professionale e con esso si sta trasformando la funzione di chi, in azienda, si occupa di HR: quello che un tempo era visto come un centro di potere aziendale, quell’ufficio del personale dal sapore vagamente anni Ottanta, poi divenuto dipartimento Risorse Umane, sta cambiando pelle. Dichiarata ancora Cricca: “Non a caso il dipartimento che guido si chiama *People & Culture*. Questi due termini rappresentano bene la duplice funzione del nostro team: sostenere la linea dirigenziale da un lato e supportare lo sviluppo dei singoli individui dall’altro, raccogliendo la fiducia dei dipendenti. E preferisco parlare di persone, non di risorse umane: in Iconsulting sono proprio l’asset principale, essendo

noi una società di consulenza. È fondamentale per noi contemplare le loro necessità e aspettative, ascoltarne i bisogni non solo da un punto di vista professionale. Cerchiamo, in sostanza, di essere complici nel loro benessere quotidiano”.

Ha accennato al benessere del lavoratore, un tema ultimamente molto dibattuto in relazione all’adozione dello Smart Working...

Con il remote working è venuta a mancare la separazione netta tra lavoro e vita privata; stiamo sperimentando una commistione tra sfera personale e professionale che dobbiamo imparare a gestire. Anche questo cambiamento, comunque, dovrebbe innescare una riflessione da parte delle aziende sulla relazione con i propri collaboratori e sulla necessità di considerarli come individui nella loro interezza, non solo come dipendenti. In Iconsulting stiamo stilando un decalogo aziendale con delle regole pensate per vivere bene anche lavorando da remoto, nel rispetto della vita privata dei nostri talenti. Più in generale, parlando di benessere, abbiamo attivato il programma HR4U, con il quale ci mettiamo a disposizione dei colleghi per momenti di ascolto individuali. È stata inoltre attivata una rete di convenzioni esterne per permettere ai professionisti di Iconsulting di svolgere attività ricreative e culturali. Tutti gli anni, inoltre, partecipiamo alla survey del Great Place to Work e ne prendiamo spunto per capire su quali aspetti possiamo migliorare. Lo scorso anno, in particolare, abbiamo avviato un tavolo di lavoro per rivedere il processo di valutazione che oggi interessa tutti i 350 professionisti di Iconsulting e tiene in considerazione, per ogni singolo, i



feedback forniti da almeno cinque/sei profili. Le valutazioni sono in seguito raccolte da Career Advisor esterni al progetto e vengono elaborate per mettere a punto percorsi formativi e progetti mirati, orientati alla crescita delle persone. Al di là dei processi più complessi, il benessere va curato anche con piccoli gesti di attenzione, dagli assorbenti nelle toilette, alla frutta negli uffici.

Torniamo ai passaggi generazionali: com'è cambiata la concezione del "lavoro" dai Baby Boomers alla Generazione Z?

Il cambiamento principale che ho percepito negli ultimi anni, anche grazie alle mie esperienze pregresse nell'ambito dell'orientamento professionale, credo risieda nella maggiore consapevolezza dei ragazzi e in una ricerca più attenta e attiva allo sviluppo professionale. Un aspetto, quest'ultimo, accompagnato da un maggiore coraggio nel cercare e chiedere una posizione adatta alle proprie attitudini e aspettative. In passato, il lavoro era essenzialmente uno strumento che conferiva una riconoscibilità sociale e veniva valutato in base alle possibilità di carriera offerte. Oggi invece – benché l'aspetto economico sia ancora importante – si valutano anche altri criteri antepo- nendo la realizzazione personale e preferendo aziende in linea con i propri valori. In Iconsulting abbiamo raccolto "la sfida" e siamo stimolati ad ascoltare maggiormente i giovani per assegnare loro progetti e percorsi formativi più in linea con le loro capacità e predisposizioni. Del resto, la realtà che non ascolta le esigenze dei singoli e non si cura delle loro aspettative, corre il rischio di perderli. Il fenomeno delle **Grandi Dimissioni** non è casuale: nei due anni della pandemia,

complice il fatto di essere fisicamente più distaccati dai nostri luoghi di lavoro, molti hanno avuto modo di riflettere e acquisire una maggiore lucidità rispetto alla propria attività e al valore da attribuire al lavoro.

Mariano Corso, del Politecnico di Milano, ha detto a proposito delle Grandi Dimissioni in Italia: "Nonostante la disoccupazione e il persistente mismatch delle competenze abbiamo comunque un alto tasso di dimissioni tra i giovani". Le Grandi dimissioni, quindi, celano grandi aspettative o grandi delusioni?

Sono ottimista e credo che le Grandi Dimissioni siano più frutto di aspettative importanti, della voglia di migliorare nella propria professione per realizzarsi, soprattutto da parte di chi ha investito nella propria formazione ed è disposto a cambiare, mettendosi in gioco. Ma questo è un momento d'oro anche per le aziende, perché hanno l'opportunità di condurre analisi interne per capire se stanno implementando abbastanza iniziative per creare un ambiente capace di trattenere i talenti. In Iconsulting, ad esempio, stiamo lavorando molto per creare un luogo di lavoro incomparabile. Per raggiungere tale obiettivo poniamo particolare attenzione alla formazione, che viene erogata non solo in base al ruolo e agli esiti delle valutazioni annuali, ma anche in risposta alle richieste dei dipendenti. Dobbiamo inoltre considerare che nell'ambito della consulenza informatica turnover e carenza di profili adatti a ricoprire le diverse posizioni aperte sono la norma. Il mismatch esiste, ma siamo anche consapevoli di dover formare chi entra in azienda: assumiamo per il 75% neolaureati e

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*



Numero Verde
800-010333

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

non possiamo pensare che questi giovani appena usciti dall'Università abbiano già maturato competenze di tipo professionale.

I dati del Ministero del Lavoro e di Anpal dicono che "le lavoratrici continuano a essere penalizzate". È d'accordo sul fatto che per le donne in Italia il lavoro sia in molti casi "un problema"?

Sicuramente con la pandemia le donne, soprattutto con figli ancora piccoli, hanno subito uno stress notevole e non sempre hanno potuto contare su aziende comprensive. Purtroppo, è indubbio che il carico familiare pesi ancora essenzialmente sulle loro spalle. Per un cambiamento di mentalità serve tempo, ma a mio avviso bisogna partire da un'educazione alla parità di genere già dalla scuola materna: banalmente, bambini e bambine devono confrontarsi con gli stessi giochi. In questo modo avremo ragazzi e ragazze che saranno liberi di scegliere il percorso scolastico e professionale più adatto alle loro attitudini, perché non influenzati da preconcetti sui ruoli di genere imposti dalla società.

Sempre a proposito di "genere", qual è l'impegno di Iconsulting per ridurre le disuguaglianze?

Quando sono arrivata in Iconsulting mi sono interessata subito del tema della parità in azienda, tenendo ben presente un dato di fatto: se in ingegneria informatica si laurea il 10% di donne, sarà difficile avere una società di consulenza informatica con molte donne al suo interno. Non c'è ancora un grande equilibrio di genere nelle facoltà scientifiche, anche se in alcuni indirizzi di studi le studentesse sono in aumento. Bisogna stimolare più ragazze a scegliere percorsi scientifici e tecnici, a partire dalla fase di orientamento dalle medie alle superiori: non sempre gli insegnanti della scuola secondaria hanno gli strumenti e la preparazione adatti a fornire indicazioni corrette

sul futuro accademico degli studenti. Ad ogni modo, per ridurre le disuguaglianze, in generale, non credo si debba tanto agire seguendo direttive calate dall'alto su numeri e percentuali da rispettare, ma piuttosto è necessario diffondere una cultura che valorizzi la diversità sotto tutti i punti di vista, religioso, etnico, oltre che di genere. Nella nostra azienda la popolazione femminile raggiunge il 35% e posso tranquillamente affermare che operiamo in un settore in cui il percorso di carriera è lineare e trasparente. Personalmente non ho mai ravvisato gap salariali o disparità di trattamento.

I dati sono l'oro del nuovo millennio: qual è il loro ruolo nel gestire temi "umanistici", apparentemente lontani da metodi matematici?

I numeri non mentono e anche in un ambito come quello delle risorse umane, dove si devono effettuare determinate valutazioni, basarsi sui dati è importante, anche senza perdere di vista la centralità dell'individuo. Strumenti di HR Analytics sono usati per studiare la popolazione aziendale, analizzare il comportamento dei dipendenti nell'ottica di prevenire eventuali dimissioni o comprendere meglio le esigenze di crescita e formazione del personale. I dati sono anche uno dei temi con i quali i lavoratori di domani dovranno avere grande dimestichezza: a tal proposito segnaliamo l'iniziativa che seguiamo da anni con il liceo Malpighi di Bologna, la Big Data Challenge. Quest'anno agli studenti sono stati forniti set di dati relativi agli accessi e alle dimissioni nei vari ospedali dell'Emilia-Romagna, con una serie di informazioni collegate. Lo scopo era simulare una situazione concreta di business, individuare il fenomeno su cui concentrarsi e proporre una soluzione. Il gruppo vincitore ha prodotto un'analisi relativa a persone con attacco cardiaco e proposto la creazione di punti di cura e la dislocazione di un numero maggiore di autoambulanze in luoghi precisi. Ecco i dati al servizio della salute e, quindi, della persona. 

Chi è Cristina Cricca

People & Culture Director di Iconsulting dal maggio 2021, **Cristina Cricca** è laureata in Lettere Classiche con una specializzazione in greco antico presso l'Università Statale di Milano. La sua carriera inizia nel 1996 in Andersen Consulting (ora Accenture) e prosegue in McKinsey, dove si occupa principalmente di Recruiting ed Employer branding per l'ufficio italiano, partecipando a iniziative internazionali come la selezione di consulenti per il nuovo ufficio del Cairo dal 2007 al 2010. Durante la sua ventennale esperienza in azienda, si è occupata inoltre di orientamento professionale, coaching e mentoring, sia all'interno dell'azienda che in collaborazione con i più importanti atenei nazionali e associazioni no profit. Dal 2015 è stata promotrice e sostenitrice della valorizzazione della D&I in McKinsey, realizzando iniziative e obiettivi che sono oggi un modello per l'azienda a livello globale.





Siate coach di voi stessi

« La condizione indispensabile affinché un processo di coaching abbia successo è la volontà della persona di crescere, impegnarsi, migliorarsi e diventare artefice del proprio destino».

*Intervista a **Massimo Binelli**, mental coach e formatore con un passato, importante, da pesista e un presente, avvincente, da velocista.*

di Virna Bottarelli

Una carriera agonistica da pesista, poi le arti marziali, lo sci e l'atletica leggera. È una vita votata allo sport quella di **Massimo Binelli**, oggi mental coach e formatore di atleti, imprenditori e top manager, che continua ad allenarsi, come lui stesso dice, *“con la motivazione e l'intensità di quando ero un bimbetto”*.

La sua passione per la sfida con i propri limiti traspare anche quando gli chiediamo di raccontarci come tutto ebbe inizio: *“Da ragazzino insistetti con mia madre per iscrivermi a una palestra: volevo diventare più muscoloso perché ero gracilino e restavo sempre ai margini del gruppo di amici e compagni di scuola. In palestra c'erano pesisti e culturisti e io venni assegnato al secondo gruppo. Una volta terminati i miei esercizi, però, di nascosto, an-*

davo sulla pedana dei pesisti e cercavo di imitarli. Fu così che un giorno, per caso, il professor Luciano Ferrari, una persona che ha significato molto per me, mi vide intento a provare uno 'strappo' e mi volle nel suo corso”. Dopo un paio di anni di allenamenti, arrivano la prima gara nel Campionato Italiano, il record italiano e la convocazione in Nazionale, al Centro Federale di Savona, dove poi Binelli, solo quattordicenne, si trasferisce. *“Mi trovai a cambiare città, scuola, amici. È stata un'esperienza che mi ha forgiato il carattere, perché ho imparato molto in fretta ad autogestirmi, anche finanziariamente, grazie al contributo che ricevevo dalla federazione”*. Binelli oggi lavora anche con le aziende, tenendo corsi mirati su comunicazione e public speaking, persuasione e vendita, gestione delle emozioni e leadership: *“In azienda possono*

essere attuati progetti di formazione e coaching specifici per ciascuna esigenza e molto coinvolgenti, per consolidare la 'cultura di squadra' e far emergere le potenzialità individuali".

Quando ha deciso di lavorare nella formazione e che tipo di studi ha intrapreso?

Dopo quattro anni al Centro Federale di Savona, mi trasferii a Roma, perché nel frattempo entrai nel Gruppo Sportivo della Polizia di Stato "Fiamme Oro". Nei pressi del Centro di Preparazione Olimpica Acqua Acetosa, dove ci allenavamo, vidi un manifesto che pubblicizzava un corso di Programmazione Neuro Linguistica. Non avevo idea di cosa fosse, ma mi incuriosì e iniziai ad approfondire la materia: allora decisi che la formazione, all'epoca non si parlava ancora di mental coaching, sarebbe diventata la mia professione. Da allora ho divorato libri sulla psicologia dello sport e su tutti i temi inerenti alla crescita personale, ho frequentato un'infinità di corsi e mi sono laureato in Sociologia. Parallelamente ho acquisito diverse competenze, tra cui Allenatore di Pesistica e Cultura Fisica, Master PNL e Certified Mental Coach. Nel 2017 ho scritto il libro *"Atleta Vincente. Strategie e tecniche per diventare campioni nello sport e nella vita"*, pubblicato da Hoepli, che tutt'oggi è un riferimento per chi vuole lavorare sulla propria crescita personale e sportiva.

Oggi in che cosa consiste la sua attività di mental coach e formatore?

Circa quindici anni fa ho messo a fuoco una differenziazione tra formazione e coaching: la prima è un processo complesso di trasferimento di contenuti e metodi per fare acquisire ai discenti livelli intellettuali, culturali e tecnici sempre maggiori, il secondo, invece, fornisce ai coachee, ossia ai fruitori, gli strumenti per trovare le risorse dentro loro stessi. *"Fare coaching"* significa quindi creare le condizioni affinché nei miei coachee si verifichino apprendimento e crescita, grazie alla piena conoscenza e alla consapevolezza delle risorse che emergono dentro di loro nel preciso istante in cui imparano a osservarsi. Come mental coach, quindi, mi definisco un *"facilitatore di consapevolezza, responsabilità e fiducia"*. Il mental coach oggi è una figura riconosciuta a tutti gli effetti e, in ambito sportivo, è entrata a far parte dello staff degli atleti, al pari degli allenatori, preparatori atletici, fisioterapisti, osteopati e nutrizionisti. Per quanto riguarda la formazione, in ambito sportivo, propongo da anni il mio percorso "Atleta Vincente", rivolto ad atleti, allenatori e dirigenti. In ambito personale, professionale e aziendale, invece, come formatore e mental coach mi occupo di far emergere il potenziale di professionisti, imprenditori,

dirigenti e responsabili, e adotto il più possibile le metafore sportive, per far comprendere al meglio le tecniche da usare, perché sport e vita, per me, sono due facce della stessa medaglia.

Che cosa significa fare da mental coach a uno sportivo e che cosa significa invece farlo in un ambito aziendale, rivolgendosi a persone che magari non hanno lo sport "nelle loro corde"?

Il mental coach innanzitutto aiuta un atleta a usare tutti gli strumenti necessari per identificare e formulare correttamente i propri obiettivi. Lavora sul potenziamento dell'autostima, insegna a gestire la tensione, agisce su motivazione, responsabilità e qualità delle prestazioni. Il coaching, dunque, è un approccio orientato all'azione: si parte dalla situazione presente, il *"qui e ora"*, per costruire un futuro migliore, puntando l'attenzione sul risultato da ottenere (la soluzione) piuttosto che lavorare sul problema da risolvere. Ne consegue che la condizione indispensabile affinché un processo di coaching abbia successo è la volontà dell'atleta di crescere, di impegnarsi, di migliorarsi e di diventare artefice del proprio destino. Con ciascun *coachee*, atleta o meno che sia, si stabilisce un rapporto molto stretto, ma non deve mai diventare un rapporto di dipendenza, perché se il coachee arrivasse al punto di chiedere al coach un *"consiglio"* e il coach commettesse l'errore di darglielo, quel consiglio, in quel preciso momento finirebbe il rapporto di coaching e si entrerebbe in un'altra dimensione. Il coach deve aiutare il proprio coachee a rivolgersi le domande giuste in ogni circostanza, allo scopo di farlo diventare mental coach di sé stesso, in ogni ambito della vita, non soltanto in quello sportivo. Ed è compito del coach individuare le corde giuste da far suonare a ogni persona, indipendentemente dallo sport che pratica, se è un atleta, e dall'attività che svolge, se si tratta di una persona che magari non ha mai praticato sport in vita sua.

Quali sono i valori dello sport che pensa sia necessario trasmettere all'ambito professionale?

Il mio libro "Atleta Vincente" si apre citando **Pietro Mennea**: *"La fatica non è mai sprecata. Soffri, ma sogni"*. È la sintesi più efficace che io abbia mai trovato per definire la capacità di lavorare sodo, mantenendo la motivazione al livello più elevato possibile per tutto il tempo necessario al raggiungimento dei propri obiettivi. Per un atleta questo concetto si traduce in *"resilienza"*, una parola della quale si è abusato molto, negli ultimi due anni, ma che in ambito professionale diventa perseveranza, ossia la capacità di essere costanti e di avere fiducia nei propri mezzi, per conseguire il successo. Un altro valore importante che

Formazione finanziata per il sanitario

- ✓ Rilevazione del fabbisogno
- ✓ Stesura del piano formativo annuale
- ✓ Coordinamento attività didattica
- ✓ Accredimento ECM
- ✓ Rendicontazione finanziaria

Con i progetti quadro approvati a valere sull'Avviso 2/2021 di Formazienda possiamo organizzare percorsi di formazione finanziata altamente qualificati, rivolti alle organizzazioni sanitarie con riconoscimento di crediti ECM per la formazione continua in medicina

**Per informazioni: tel. 0372-30096 - e-mail adesioni@arbra.it - www.arbra.it
Via Belfuso 13, Cremona (CR)**



ARBRA

Oltre la formazione



Ente accreditato alla formazione
Sezione B - n. 1129



Provider n. 7227 per il rilascio
di crediti ECM

PERSONE

IL PERSONAGGIO

cercò di trasferire dallo sport al mondo professionale è il rispetto per gli altri: in pista mi piace dire che siamo avversari dai blocchi di partenza al traguardo e amici dal traguardo in poi; sul lavoro cerco di trasmettere il principio che la sana competizione è necessaria per crescere, e talvolta può essere anche molto dura, ma occorre sempre mantenere il rispetto per l'“avversario”, collega, rivale o concorrente che sia.

Perché, però, a volte è difficile applicare questi valori in ambito lavorativo?

In ambito lavorativo, così come nello sport, può capitare che alcuni siano disposti a barare, pur di raggiungere i loro scopi. Nello sport, quando l'integrità morale passa in secondo piano rispetto all'ambizione, sappiamo che pur di vincere un atleta è disposto a fare ricorso al doping. Alla stessa stregua, in ambito lavorativo, pur di emergere e ottenere vantaggi, c'è chi è disposto a compiere azioni sleali e questo comportamento, se scoperto, inquina il clima aziendale e spinge le persone a diventare guardinghe e sospettose, anziché essere solidali anche nel momento della difficoltà. Pensiamo a una partita di pallavolo: se un giocatore sbaglia una ricezione, i suoi compagni gli si stringono attorno e, mettendo in atto un rituale del tutto personale per ciascuna squadra, rinforzano il legame del gruppo, al posto di far sentire chi ha sbagliato unico colpevole dell'errore. In un'azienda dove i rapporti interpersonali sono corrotti, invece, a seguito di un errore si cerca subito il colpevole, per incastrarlo e ottenerne vantaggi, al posto di individuare tutti assieme una soluzione, ed è proprio in questi casi che un mental coach può lavorare per infondere i valori della cultura di squadra.

Un “atleta vincente”, secondo la sua formula, si basa sul 25% di competenza tecnica, 25% di pre-

stanza fisica e 50% di potenza mentale. Se dovessimo applicarla a un professionista, o anche a un lavoratore, come cambierebbe la formula?

La “**Formula dell'Atleta Vincente**” si può applicare anche in ambito professionale perché il rendimento sul lavoro, a qualunque livello, dall'operatore di linea al dirigente, dal piccolo imprenditore al tycoon, discende da un perfetto equilibrio tra mente e corpo, che devono agire in perfetta sinergia. Ciò significa che così come nello sport, dove le percentuali sono diverse se la disciplina praticata è più “*muscolare*”, come il pugilato ad esempio, o più “*mentale*”, come il tiro con l'arco, anche nel lavoro la parte fisica ha un ruolo più o meno importante rispetto a quella tecnica, ossia alla competenza. La componente mentale, però, che si traduce in consapevolezza, attenzione, concentrazione e gestione delle emozioni, deve rappresentare sempre almeno il 50% del “*pacchetto*”. In altre parole, per “*vincere*”, nello sport e sul lavoro, la mente e il corpo devono essere addestrati a lavorare come una squadra, senza virtuosismi solitari, né da una parte né dall'altra.

Ci vuole parlare di qualche progetto al quale sta lavorando?

A fine estate uscirà il mio prossimo libro, “*Pillole di Coaching*”, edito da Franco Angeli, nel quale spiego come sfruttare il 100 per 100 delle proprie potenzialità tramite 60 esercizi pratici, uno per ogni Pillola di Coaching, suddivisi in un primo momento di riflessione e in un successivo momento di azione, e 40 Domande Potenti, da rivolgersi per guardare la realtà da un diverso livello di osservazione, stimolare l'azione e affrontare i conflitti interiori. Il mio obiettivo è quello di far diventare chiunque desideri affrontare un percorso di crescita personale mental coach di sé stesso, in ogni ambito della vita. **F**

Chi è Massimo Binelli

Mental coach e formatore, **Massimo Binelli** ha gareggiato come pesista per le “Fiamme Oro” della Polizia di Stato. Ha partecipato a importanti competizioni internazionali e conquistato undici primati italiani, in diverse categorie. Dopo avere appeso il bilanciere al chiodo, si è dedicato alle arti marziali, allo sci e all'atletica leggera. Velocista nella categoria Master, ha vinto l'oro nella staffetta 4x200 agli Europei Master Indoor 2016 e l'argento nella staffetta 4x400 agli Europei Master Outdoor 2019. Ai recenti Europei Master Indoor 2022 ha conquistato il bronzo nella 4x200. Ha ideato il videocorso **AtletaVincente.com**, un programma di allenamento mentale per sportivi di ogni livello, e il progetto ZonaVincente.com, un laboratorio per l'eccellenza delle prestazioni sportive. Il suo sito è **www.massimobinelli.it**





Un vero work-life balance

Bitpanda continua a investire nelle persone lanciando una politica di vantaggi rafforzati che garantisce **libertà e flessibilità**, permettendo di trovare il giusto **equilibrio** tra vita professionale e personale. I dipendenti hanno ora a disposizione un nuovo pacchetto che comprende anche **ferie annuali illimitate**.

di Cleopatra Gatti

La piattaforma di investimento digitale Bitpanda ha recentemente migliorato la propria politica di benefit, con l'obiettivo di offrire maggiore libertà e flessibilità al suo team di quasi 1.000 persone. Riconoscendo le differenze di stile di vita di un gruppo di individui diversificato e in crescita, **Bitpanda** ha scelto di investire nelle persone, offrendo loro ferie annuali illimitate e completamente retribuite, due pause di ricarica all'anno, 20 settimane di congedo parentale completamente retribuito, nonché l'opportunità di lavorare da qualsiasi luogo per un massimo di 60 giorni lavorativi all'anno. Tutti riceveranno gli stessi vantaggi, indi-

pendentemente da ruolo, livello o posizione, quindi, dai dirigenti fino ai membri più giovani dell'azienda.

L'importanza delle pause di ricarica

Dallo scorso aprile Bitpanda ha rivisto e migliorato la politica per le ferie diventando la prima azienda austriaca delle sue dimensioni a offrire ferie annuali illimitate e completamente retribuite.

Valida in tutte le culture, i team e i fusi orari, tutti i dipendenti avranno un'opzione completamente flessibile per fare pause, ricari-

carsi e riproporsi poi al meglio in un settore in rapida evoluzione e molto esigente.

Dopo un progetto pilota di successo che si è svolto lo scorso anno, Bitpanda ha anche introdotto due “Pause di ricarica” interamente pagate, distanziate durante l’anno. Saranno pause collettive concesse all’intero team, assicurando che le persone possano disconnettersi completamente, senza preoccuparsi di caselle di posta traboccanti o senza avere la pressione di essere “sempre attivi”. Durante queste pause, la piattaforma, i servizi e l’assistenza clienti di Bitpanda continueranno a essere online. Se le persone sono fondamentali per la continuità aziendale e non possono prendersi una pausa durante le pause di ricarica stabilite, avranno diritto a una pausa sostitutiva in una data successiva.

Lavorare da qualsiasi luogo e sostenere la famiglia

Bitpanda ha implementato anche una politica di “lavoro da qualsiasi luogo”, che consente alle persone di lavorare da una posizione a loro scelta per un massimo di 60 giorni lavorativi all’anno. Per guidare una collaborazione efficace e garantire che l’apprendimento continui, le persone che lavorano in altri Paesi devono assicurarsi che l’80% del loro tempo di lavoro quotidiano si sovrapponga al resto del team. Bitpanda ha anche introdotto una politica di congedo parentale di 20 settimane completamente retribuita per tutti i nuovi genitori, neutrale rispetto al genere, che include i genitori naturali, surrogati e adottivi di qualsiasi sesso o età, compresi i partner dello stesso sesso e i genitori single.

Un nuovo mondo del lavoro

Tutti questi ulteriori vantaggi si fondono perfettamente con il modello “Hybrid Working”, progettato da Bitpanda per offrire il supporto di cui le persone hanno bisogno per bilanciare il successo in ambito lavorativo con una vita privata soddisfacente. Il modello ibrido prevede una suddivisione approssimativa del 50-50 tra il lavoro da casa e il lavoro in uno dei Talent Hub di Bi-



Lindsay Ross, Chief Human Resources Officer di Bitpanda

tpanda presenti in Europa, tra cui Vienna, Amsterdam, Barcellona, Berlino, Bucarest, Dublino, Cracovia, Londra, Madrid, Milano e Zurigo. **Eric Demuth**, co-fondatore e Ceo di Bitpanda, ha così commentato: “Vogliamo che Bitpanda sia il luogo che offre tutto ciò di cui i nostri Panda hanno bisogno per crescere in un settore in rapida evoluzione e molto esigente. Con il nostro nuovo approccio che prevede la ‘flessibilità prima di tutto’, ci assicuriamo che tutti abbiano l’opportunità di prendersi una pausa dopo periodi di intenso lavoro e che abbiano l’adeguato supporto per dare il meglio di sé”.

Lindsay Ross, Chief Human Resources Officer di Bitpanda, ha invece aggiunto: “Comprendiamo che, così come ciascuno dei nostri dipendenti è unico, lo sono anche le circostanze della vita, i bisogni e le priorità al di fuori del lavoro. Siamo un’azienda che cresce a una velocità eccessiva e ci aspettiamo molto dai membri del nostro team. Ecco perché diamo loro la libertà e la flessibilità di scegliere ciò che è meglio per loro. Investire nelle nostre persone e dare loro spazio per dare la priorità alla loro salute e benessere sono fattori chiave per guidare la crescita”. **F**



Liberare il potere dei dipendenti

Lavoratori sempre più “coinvolti” che diventano stakeholder dell’azienda, ne influenzano le prestazioni e partecipano alle decisioni strategiche: il mondo del lavoro della nuova normalità, descritto nell’ultimo report del Top Employers Institute, ribalta la prospettiva delle risorse umane indicando alle organizzazioni di tutto il mondo tre direzioni ben precise, che hanno molto a che fare con ambienti ibridi, digital HR e libertà delle persone.

di Maria Cecilia Chiappani

Il segreto del successo nel 2022? Coinvolgere, coinvolgere e ancora coinvolgere: le aziende vincenti, oggi, sono quelle che creano progetti e ambienti di lavoro realmente “condivisi” con i propri dipendenti. Dove la flessibilità abilitata dalla tecnologia è un dato di fatto. E dove si riprogettano fisicamente e digitalmente gli spazi. Obiettivo, ottenere un mondo del lavoro migliore per tutti: più competitività per le imprese, maggiore benessere per le persone e ricadute socio-economiche importanti per il sistema Paese.

Ne sono convinti gli esperti del “World of Work Trends Report 2022” realizzato da Top Employers Institute, che per il quinto anno evidenziano le tendenze globali del mondo del lavoro. La survey, condotta tra le 1.857 certificate, ci dice infatti che la priorità numero uno dei manager HR nel 2022 sarà proprio quella di accompagnare efficacemente il necessario cambiamento organizzativo e culturale. Come? Prendendo atto di una nuova forma di “potere” del dipendente, da valorizzare e guidare all’interno di una comunità aziendale performante. Il tutto attraverso tre passaggi fondamentali, che analizziamo in seguito.



1 | Liberare il potere dell'impiegato coinvolto

Per attrarre i migliori talenti non sarà più sufficiente *“impegnare”* i dipendenti con l'assegnazione di una o dell'altra mansione. Il capitale umano deve sentirsi immerso nella progettazione del lavoro. Solo così diventerà parte del cambiamento aziendale. Il percorso è già avviato: l'83% dei Top Employers intervistati coinvolge i dipendenti nelle strategie di business (in aumento rispetto al 77% del precedente report).

Il ruolo della comunicazione

La chiave del successo dipenderà anche dalla capacità di gestire il cambiamento e le reazioni emotive all'interno dei team. I suggerimenti sono:

- fornire una comunicazione tempestiva ai lavoratori prima dei cambiamenti ad alto impatto, creando un ciclo di feedback nella fase iniziale;
- personalizzare gli strumenti per aumentare la frequenza dei contatti (più volte alla settimana), impostando più canali di supporto e variando il tipo di comunicazione (riunioni, annunci ufficiali, messaggi informali);
- nominare *“campioni”* del cambiamento, che aiutino a diffondere messaggi positivi, e formare i manager per aiutarli a gestire le reazioni dello staff.

Come siamo messi? La risposta è incoraggiante: l'87% degli intervistati ha un piano di comunicazione targettizzato (+5% sul 2021); il 92% informa subito i dipendenti quando si prospettano grandi cambiamenti (+4%) e il 79% raccoglie dei feedback dalle risorse umane (+5% sull'anno precedente).

Ambassador per i talenti e politiche di benessere

Un altro aspetto interessante riguarda il ruolo dei dipendenti nell'attrarre i talenti. L'87% dei datori di lavoro *“top”*, il 13% in più dello scorso anno, ne è consapevole e agisce in questa direzione. Le pratiche più diffuse sono le testimonianze dei dipendenti attuali e/o dei nuovi arrivati, la valorizzazione dei cosiddetti *“ambassador”*, che creano comunità di candidati, e i programmi di referral dei dipendenti, che portano ad assunzioni di qualità. Inoltre, le organizzazioni sono chiamate a implementare il welfare e le politiche legate all'equilibrio vita-lavoro. Anche qui, siamo a buon punto: l'88% dei Top Employers mondiali ha introdotto iniziative per il benessere emotivo e un altro 76% offre corsi di mindfulness e di meditazione. A ciò si uniscono iniziative per scoraggiare gli straordinari, garantire il *“Do not Disturb”* durante le ferie e ridurre lo scambio di e-mail al di fuori degli orari d'ufficio.

2 | Garantire flessibilità attraverso la *“digit-ability”*

Nel 2022 servirà uno sguardo lungimirante sul potenziale delle HR digitali e sull'evoluzione delle esperienze dei dipendenti. Per fronteggiare l'urgente bisogno di lavorare da casa, strutturando riunioni e colloqui da remoto, negli ultimi due anni sono stati introdotti nuovi sistemi tecnologici. Ma c'è una conseguenza involontaria di questa digitalizzazione rapida: non sempre le soluzioni adottate sono allineate alle reali esigenze del business. Sorprende positivamente il fatto che oltre l'81% dei Top Employers glo-

FAI CENTRO CON IL FONDO NUOVE COMPETENZE

Cogli tutte le opportunità offerte dal **FNC**, rinnova le "skill" del tuo team e fai raggiungere alla tua azienda tutti gli obiettivi di crescita.



Il **FNC** di **Anpal** consente alle imprese, di qualunque settore e dimensione, di rimodulare temporaneamente l'orario di lavoro per mutate esigenze organizzative e produttive e di utilizzare parte di esso per far svolgere ai dipendenti attività di formazione e riqualificazione.

Gruppo RTS, in collaborazione con **Da.Dif. Consulting**, offre supporto a 360° assistendo l'impresa in tutte le fasi di accesso al FNC: dalla progettazione dei corsi, all'erogazione, fino alla rendicontazione finale.



bali si impegnano a effettuare una valutazione periodica delle tecnologie per la gestione delle risorse umane. Poco più di tre quarti (76%) dicono anche di aver compreso il ruolo delle HR nel plasmare l'esperienza complessiva dei lavoratori. Sebbene questa percentuale sia aumentata rispetto ai report precedenti, c'è ancora molto da fare per tenere il passo con le aspettative dei lavoratori in ambito tecnologico.

Come va sul fronte dei candidati? La pandemia ha spinto quasi 9 datori di lavoro su 10, l'88%, a utilizzare con costanza processi di assunzione virtuali. Ma il valore di tutto questo risiede nella possibilità di creare, anche qui, una "esperienza del candidato". La tecnologia può essere implementata per valutare i profili attraverso video interviste, eventi, sondaggi e assessment online. Il concetto, forse lontano da molte visioni aziendali, è creare uffici virtuali paralleli agli spazi reali. L'imminente metaverso farà il resto...

3 | Domare il "Far West" del lavoro ibrido

La riprogettazione degli spazi di lavoro non è una novità: il lockdown aveva già imposto un trasferimento in massa dei dipendenti sul lavoro a domicilio o comunque ibrido. Ma le sfide di oggi sono nuove e diverse. I Top Employers stanno lavorando intensamente per creare sistemi di collaborazione aziendale inclusivi ed equi, per chi lavora in ufficio o da casa. Oltre 4 aziende su 5 (81%) hanno attivato una politica di home working. Ma queste libertà vanno gestite, per evitare che gli ambienti di lavoro ibridi diventino un territorio selvaggio e inesplorato. Riguardo al giusto mezzo tra casa e ufficio, le opinioni sono diverse. La maggior parte dei Top Employers ha adottato un approccio equilibrato fra tempo pieno in presenza e lavoro permanente da casa. Il dibattito è ancora aperto, ma la soluzione è destinata a rimanere ibrida. In ogni caso, prima della pandemia offrire ai dipendenti la possibilità di gestire orari e luogo di lavoro era un modo per farsi "attraenti". Oggi tutto questo è semplicemente un requisito fondamentale.

Colpisce il fatto che più di 1 azienda su 5 (22%) non abbia ancora definito i dettagli della propria politica per il lavoro da casa, mentre il 6% non ce l'ha proprio. La flessibilità è desiderabile per molti, ma le regole di base sono essenziali per qualsiasi organizzazione. Gli ultimi due tasselli sono quelli della fiducia e della trasparenza. Lo sviluppo di una cultura

aziendale in tal senso si trova solo all'ottavo posto su tredici priorità per le strategie HR. Comprensibile, date le necessità degli ultimi due anni, ma il mondo del lavoro sta cambiando radicalmente, coinvolgendo anche questi due elementi. Il perché è presto detto: quando i dipendenti lavorano da casa hanno accesso ai social network, aumentando dunque la possibilità di una diffusione rapida e incontrollabile dei dati aziendali. La risposta a questa minaccia sta nella comunicazione interna e nella formazione. Insomma, le aziende di successo dovranno anche monitorare i propri programmi di etica e di integrità, raccogliendo feedback dei dipendenti. **F**

ETICA, INCLUSIONE E SOSTENIBILITÀ

Gli esperti sottolineano che i codici etici di un'azienda prendono vita solo quando i dipendenti se ne appropriano mettendoli quotidianamente in pratica. Il 75% dei Top Employers cerca proattivamente l'input delle persone sugli standard etici (due anni fa eravamo al 55%). Ma le imprese dovranno anche essere più attente all'inclusione. La maggioranza (64%) ha già creato spazi virtuali e fisici per il feedback sulle questioni di D&I. Aspetto importante per evitare di sfruttare i canali aziendali solo per annunciare programmi già decisi. In tema di sostenibilità, quasi tutte le organizzazioni hanno dichiarato il proprio scopo sociale (93%) e il 94% ha attuato politiche per il rispetto degli standard di performance sociali e ambientali. Inoltre, 3 realtà su 5 incentivano i dipendenti a sostenere questi obiettivi green. Una comunicazione chiara, responsabile e positiva permetterà anche alle aziende di essere più appetibili sul mercato del lavoro.





PERSONE

POLITICHE SOCIALI

Un alleato prezioso per il welfare statale

Il Laboratorio Percorsi di Secondo Welfare

*ha pubblicato il suo **Quinto Rapporto** che approfondisce gli impatti che il Covid-19 ha avuto sul nostro sistema di welfare e il ruolo che attori privati, organizzazioni del Terzo Settore, corpi intermedi e gruppi informali di cittadini hanno assunto per affrontare la crisi.*

di Giorgia Andrei

Si definisce secondo welfare quell'insieme di interventi che si affiancano a quelli garantiti dal settore pubblico per offrire risposte a rischi e bisogni sociali che interessano le persone e le comunità. Dal 2011 questo ambito è studiato dal Laboratorio Percorsi di Secondo Welfare dell'Università degli Studi di Milano, che svolge attività di ricerca, informazione, formazione e accompagnamento. Ogni due anni il Laboratorio pubblica un rapporto sullo stato di salute del sistema sociale italiano e sulle esperienze e dinamiche di secondo welfare sviluppate nel nostro Paese. Il Quinto Rapporto, intitolato "Il ritorno dello Stato sociale? Mercato, Terzo Settore e comunità oltre la pandemia" è stato presentato a gennaio.

Un supporto in tempo di pandemia

Come si legge nella prefazione del Rapporto di **Maurizio Ferrera**, professore dell'Università degli Studi di Milano e Scientific Supervisor di Percorsi di Secondo Welfare: "La pandemia da Covid-19 ha provocato danni sociali enormi e creato un clima di allarme che le generazioni nate dopo la Seconda guerra mondiale non avevano mai sperimentato. Questo Quinto Rapporto ben documenta il ruolo importante che il secondo welfare ha svolto in Italia durante la pandemia nei principali comparti che lo compongono: il welfare aziendale territoriale, il welfare filantropico e il welfare di prossimità". Ferrera evidenzia come il secondo welfare abbia consentito e promosso un ripo-

sizionamento dei confini del welfare tra Pubblico e privato, da una parte, e nazionale-locale, dall'altra: *“Sul primo fronte, rilevanti sono stati l'attività dei fondi sanitari integrativi e le nuove opportunità di sviluppo del welfare aziendale promosse dai contratti collettivi nazionali. A livello decentrato, ciascuno dei tre comparti ha mobilitato risorse e competenze su un ampio ventaglio di settori. Il welfare aziendale ha contribuito a contenere i contagi tra i lavoratori, a mantenerne il reddito, a favorire la conciliazione tramite permessi e congedi 'su misura' e lo smart working. Le Fondazioni filantropiche hanno messo a disposizione risorse finanziarie e know how, sostenendo iniziative di 'cerniera' fra attori pubblici e privati. Le associazioni intermedie e il Terzo Settore si sono mobilitati per espandere l'offerta di servizi sociali locali, nello sforzo di allinearla alla struttura dei bisogni. Più in generale, il secondo welfare ha contribuito ad attutire le conseguenze di quelle lacune che ancora caratterizzano il primo welfare italiano, che riguardano il lavoro indipendente, i lavori atipici, i disoccupati di lungo periodo, gli inattivi senza sussidi, i non autosufficienti, gli immigrati”*.

Un'opportunità per il welfare

La crisi pandemica in Italia ha portato il numero dei poveri assoluti a oltre 5,6 milioni, con una crescita di oltre 2 punti percentuali rispetto al 2019, ha provocato la perdita di circa 1 milione di posti di lavoro e ha fatto crescere in modo significativo il numero dei lavoratori poveri. I sistemi sanitari e socioassistenziali sono stati messi sotto pressione e si sono acuite criticità già emerse con la crisi del 2008. In questa fase delicata, il secondo welfare ha avuto il merito di fornire aiuti tempestivi ai soggetti più in difficoltà, ma ha anche messo in evidenza alcune lacune strutturali. Tra queste, il rapporto evidenzia la frammentazione funzionale e organizzativa e la difficoltà a superare gli steccati, a lavorare in ottica sistemica. Se confrontato con altre realtà europee, il nostro secondo welfare si caratterizza per una scarsa offerta di schemi di assicurazione sociale contributiva per i nuovi rischi emersi durante la pandemia e il lockdown, che ha costretto diverse realtà a sospendere l'attività. Come spiega ancora Ferrara: *“In molti Paesi esistono già vari tipi di polizze assicurative che coprono il rischio di interruzione forzata dell'attività. In Germania è coperto l'80% delle imprese, in Italia solo il 20%. Si tratta di assicurazioni private, dove non sono infrequenti pratiche di scrematatura dei rischi. Anche qui si potrebbero fare dei passi avanti, passando a forme di assicurazione sociale collettiva, capaci di mutualizzare i rischi 'catastrofici' spalmandoli sull'intero bacino di imprese”*. Mai come ora, tuttavia,

possiamo cogliere l'occasione per recuperare terreno: il Pnrr è infatti un'opportunità unica per rinnovare il sistema di welfare italiano. In particolare, la missione 5 del piano, con 20 miliardi da spendere entro il 2026 in ambito di Inclusione e Coesione, prevede sia l'accelerazione della riforma del Terzo settore, sia la valorizzazione funzionale dei Comuni e delle aree metropolitane. Sapremo coglierla? Come scrive **Franca Maino**, professoressa associata dell'Università degli Studi di Milano e direttrice del Laboratorio Percorsi di Secondo Welfare: *“Nonostante i tentativi di riforma del welfare che si sono susseguiti negli ultimi anni, e che in alcuni ambiti hanno raggiunto importanti traguardi, dall'introduzione del Reddito di Cittadinanza all'Assegno Unico e Universale per i Figli, passando per la riforma del Terzo Settore, sono necessari ulteriori interventi per tutelare le aree di bisogno più scoperte e generare un reale cambiamento”*.

Un'alleanza tra pubblico e privato

“Molti osservatori ritengono che la pandemia stia riportando in auge uno Stato sociale preponderante, capace di mettere in campo risorse e competenze tali da tirare le fila di ambiti di intervento che per anni sono rimasti ai margini. La nostra impressione è, invece, che la crisi abbia dato ulteriore centralità ad attori non pubblici nei sistemi di governance multistakeholder, chiamandoli ad agire secondo logiche d'azione responsabili, sostenibili e integrative rispetto al Pubblico”, dice ancora Maino. Se vogliamo parlare di ritorno allo stato sociale, lo dobbiamo quindi fare cambiando modello di riferimento e dando al Terzo settore il rilievo che merita. Maino individua sei direttrici per realizzare il welfare del futuro: migliorare il sistema della conoscenza e favorire la condivisione dei dati per intercettare bisogni e ridefinire scelte di policy; rafforzare il sostegno ai gruppi vulnerabili per limitare le disuguaglianze e rafforzare l'inclusività; introdurre o potenziare logiche e strumenti che favoriscano il coordinamento multilivello; facilitare forme di cooperazione tra contesti territoriali, definendo linee guida coerenti con l'investimento sociale e le transizioni demografica, ambientale e digitale; bilanciare gli obiettivi di breve periodo con le priorità a lungo termine; coinvolgere i governi regionali e locali nell'attuazione territoriale delle strategie di investimento nazionali. Come si legge nelle conclusioni del Rapporto, il modello da costruire, quindi, si dovrà basare *“su un duplice equilibrio tra Pubblico e privato, da una parte, e tra nazionale e locale, dall'altro, all'interno di una cornice in cui le interdipendenze tra Paesi e tra livelli di governo e di governance siano riconosciute come una leva strategica e siano rafforzate”*. **F**



Lavoro e professioni secondo LinkedIn

*Le aziende sono sempre più impegnate a creare una **cultura aziendale** mentre i lavoratori sono sempre più fiduciosi nelle proprie capacità e prendono in considerazione per il 2022 dei **cambiamenti professionali**. Come conferma **LinkedIn** le professioni più richieste sono quelle in ambito tecnologico.*

di Cleopatra Gatti

Pur nell'incertezza legata alla ripresa economica del post pandemia e nonostante la situazione occupazionale delicata, i dati mostrano che gli italiani stanno guardando con una rinnovata sicurezza a nuovi scenari lavorativi. In questo contesto si trovano, da un lato, i datori di lavoro, che cercano di garantire flessibilità e di adeguare i loro piani in base all'evoluzione della situazione, e dall'altro i lavoratori, che stanno cercando di destreggiarsi tra le diverse opportunità e le difficoltà

che questa nuova normalità presenta. Per adattarsi ai continui cambiamenti, la tecnologia si è sicuramente dimostrata un grande alleato. Lavorare in modalità ibrida ha trasformato i lavoratori in persone più sicure delle proprie capacità e questa condizione li ha portati a riflettere sui loro veri bisogni in campo lavorativo e sull'equilibrio tra le esigenze della vita lavorativa e privata. È questo lo scenario che emerge da una recente analisi realizzata da **LinkedIn** sul mercato del lavoro in Italia.

Voglia di cambiamento e nuove priorità

Secondo la ricerca di LinkedIn, questa maggiore fiducia in se stessi e nelle proprie capacità sta spingendo il desiderio degli italiani di cambiare lavoro.

Più della metà (54%) degli intervistati sta infatti considerando un cambiamento già nell'anno in corso. Il 59% ha dichiarato che la maggiore flessibilità e l'opportunità di avere modelli di lavoro ibridi da parte delle aziende sono fattori determinanti nel considerare nuove opportunità di lavoro. In particolare, quasi 3 lavoratori intervistati su 10 (28%) hanno affermato che la maggiore diffusione del lavoro flessibile li ha resi più fiduciosi nel pensare di provare un nuovo ruolo e in simile percentuale (30%) hanno dichiarato che grazie a questi nuovi modelli sono persino spinti a provare una nuova carriera. Il 90% degli intervistati si sente sicuro del suo attuale ruolo lavorativo, tanto che il 63% ha maturato abbastanza sicurezza da essersi spinto a chiedere una promozione o a candidarsi per un ruolo più alto rispetto a quello in cui si trova. La pandemia ha offerto a molti l'occasione di poter ripensare anche ai propri desideri e alle proprie capacità, ha modificato non solo priorità e preferenze dei lavoratori, ma ha soprattutto cambiato la percezione di cosa debba intendersi per "buon lavoro". Quasi la metà (48%) dei rispondenti ha dichiarato che prenderebbe in considerazione l'idea di cambiare la sua posizione lavorativa attuale per una con un salario maggiore, mentre il 38% dei lavoratori intervistati ha dichiarato che lo farebbe per un migliore equilibrio tra la vita personale e quella lavorativa.

"Nonostante l'emergenza pandemica globale stia generando non poche incertezze e difficoltà nel mondo del lavoro, i dati a nostro supporto ci mostrano, da un lato, dipendenti sempre più ambiziosi e disposti ad abbandonare un incarico stabile per affrontare nuove sfide e dall'altro le aziende che, per adattarsi alla nuova normalità, si focalizzano sempre più su flessibilità del posto di lavoro, attenzione al benessere dei dipendenti e cultura come fattori principali per attrarre i migliori talenti", ha dichiarato **Marcello Albergoni**

Country Manager di LinkedIn Italia. *"I nuovi trend, come la veloce crescita del settore tecnologico e la nascita di nuove professionalità, sono la risposta alle attuali esigenze del mercato e alla digital transformation".* 

20 LAVORI CHE CRESCONO

LinkedIn ha anche pubblicato l'annuale lista dei "Lavori in Crescita" che mostra le posizioni lavorative emergenti e aiuta i professionisti a connettersi e a capire dove trovare le opportunità. Come evidenziato nelle prime posizioni della lista, i lavori emergenti sono l'esatta fotografia delle nuove esigenze del mercato, accelerate dalla pandemia, che seguono la veloce crescita del settore tecnologico. *"La nuova classifica 'Lavori in Crescita' conferma ancora una volta quanto il mondo del lavoro stia cambiando a un ritmo sempre più veloce, accelerato dai cambiamenti portati dalla pandemia da Covid-19 e da una crescente spinta tecnologica",* ha commentato **Michele Pierri**, editor di LinkedIn Notizie Italia. *"In questi anni alcuni settori hanno vissuto dei veri e propri stravolgimenti e, allo stesso tempo, molti professionisti hanno scelto di intraprendere nuove carriere".*

RANK	PROFESSIONE
1	Ingegnere robotico
2	Ingegnere machine learning
3	Cloud architect
4	Data engineer
5	Sustainability manager
6	Consulente data management
7	Analista risorse umane
8	Talent acquisition specialist
9	Software account executive
10	Cyber security specialist
11	Banker
12	Data scientist
13	Sviluppatore back-end
14	Product Manager
15	Clinic manager
16	Consulente vendita al dettaglio
17	Business developer
18	Client manager
19	Gestore degli investimenti
20	Ingegnere full stack

La gara dei talenti si fa digitale

*C'è una realtà in crescita, nella ricerca e offerta di lavoro online: si chiama **Talent.com** e ha recentemente ottenuto significativi finanziamenti per migliorare la “**user experience**” dei potenziali candidati e delle aziende. Tra le priorità c'è anche il mercato italiano.*

di Maria Cecilia Chiappani

Le piattaforme per la ricerca del lavoro sono tante, ma non sono tutte uguali. In un contesto globale così competitivo – e in un periodo post pandemico caratterizzato dalle grandi dimissioni e da una vera e propria gara dei talenti – si differenzia chi riesce a implementare strumenti intelligenti e ritagliati sulle reali aspirazioni dei lavoratori.

Ed è quello che i fondatori di **Talent.com** intendono con il concetto di piattaforma programmatica incentrata sull'utente: più che una mission, un percorso evolutivo costante.

Va in questa direzione la recente tornata di finanziamenti (120 milioni di dollari) ottenuta attraverso una cordata di investitori internazionali. “Con questi nuovi fondi intendiamo rafforzare la posizione del portale come punto di riferimento per la ricerca di lavoro”, spiega il co-fondatore e co-Ceo **Lucas Martínez**.

“Raggiungeremo questo obiettivo assumendo i migliori talenti a disposizione e aumentando gli investimenti in Prodotto e R&S”.

Insomma, la gara dei talenti è aperta anche internamente: si parla infatti di accrescere il team in tutto il mondo, di investire nell'aggiornamento dei prodotti, di consolidare il marchio e di sviluppare ulteriori soluzioni per le Pmi. Ne abbiamo parlato con **Fabio Panella**, direttore commerciale e operativo area Sud Europa di Talent.com, che ci ha raccontato gli obiettivi dell'azienda e le relative declinazioni sul mercato del lavoro italiano.

Talent.com si presenta come piattaforma programmatica e incentrata sull'utente. In che modo si differenzia, a livello strategico ma anche operativo, dalle altre realtà online?

Per distinguersi dagli altri portali presenti sul mercato, Talent.com ha investito in modo importante non tanto sul brand quanto sul prodotto e sul know-how. Da sempre, grazie ad A/B testing continui, si sviluppa e si migliora la user experience per milioni di candidati in cerca di lavoro, con l'obiettivo di mettere a disposizione le migliori offerte a un pubblico di potenziali profili. D'altro canto, Talent.com si è sempre distinta dalle altre piattaforme per l'approccio consulenziale espresso nei confronti dei clienti. Inoltre, il lato programmatico e innovativo del portale permette di intercettare i candidati in

Fabio Panella,
Direttore
Commerciale
e Operativo
Sud Europa
di Talent.com



modo più targettizzato e quindi più in linea con le aspettative delle aziende.

Quando è nata la filiale italiana e come state interpretando la complessità e le evoluzioni di questo mercato?

In realtà Talent.com parla italiano dalla sua nascita. Basti considerare che tra i primi cinque dipendenti in Europa, ben tre sono italiani. Ai tempi la gestione era centralizzata negli uffici di Losanna, dove contiamo oltre 55 dipendenti. Oggi Talent.com opera con un team di cinque persone dedicate al mercato italiano tra Losanna, Lugano e Milano. La nostra ambizione è di aumentare questo numero nei prossimi tre anni. Anche perché l'Italia è tra i Paesi più importanti per lo sviluppo della nostra piattaforma e il contesto economico post pandemico ha creato valide opportunità sia lato clienti sia per quanto riguarda i talenti disponibili. Vogliamo investire in modo sostanzioso, portando a bordo i migliori esperti del settore, e sviluppare un vero centro di competenze sul territorio.

Insieme alla user experience per chi cerca lavoro, c'è il lato aziendale del recruitment. Come supportate le aziende nella sempre più difficile ricerca dei talenti?

In questo momento le aziende italiane sono in costante ricerca di nuovi candidati. Il periodo post pandemico che stiamo vivendo ha creato tante sfide, sia in termini di nuove risorse sia in

termini di reperibilità di profili ordinari. Proprio ora, quindi, il nostro supporto in qualità di consulenti è molto importante: non si tratta semplicemente di lanciare delle campagne di recruitment online, ma di consigliare le aziende sui nuovi modi di farlo con successo. Guidare le aziende alla scoperta di strumenti di marketing online applicati al recruitment ci permette di ovviare alle difficoltà del momento, di abbassare i costi e di reperire candidati in modo più mirato.

Quali obiettivi e progetti per il futuro della vostra presenza in Italia?

L'obiettivo di Talent.com è diventare un portale globale per la ricerca di lavoro. A oggi siamo il terzo polo italiano in termini di bacino di candidati disponibili. Stiamo investendo tanto su intelligenza artificiale e marketing, per portare sempre più candidati in linea ai nostri clienti e offrire un servizio ancora più user friendly agli utenti. Come già detto, l'Italia ha sempre avuto un posto particolare nel cuore dei fondatori di Talent.com. Fino a due anni fa non c'era personale sul territorio italiano: lo sviluppo del mercato del recruitment online e il round finanziamenti ricevuto ci permettono oggi di spingere sull'acceleratore. E di continuare ad assumere commerciali, account manager e business analyst direttamente in Italia. L'ambizione è che il nostro brand diventi un punto di riferimento per candidati e aziende nel mondo del lavoro capitalizzando sui talenti italiani. **F**

UNA PIATTAFORMA PER FARE MATCHING

La piattaforma Talent.com è attualmente disponibile in 78 Paesi e in 29 lingue e impiega 400 persone nel mondo. Si occupa principalmente di creare un match tra i candidati e le offerte di lavoro più pertinenti al relativo profilo. Inoltre, il modello pay-per-click aiuta le aziende a ottimizzare le campagne di recruitment e migliorare le performance. Il portale conta oggi oltre 30 milioni di offerte di lavoro da parte di 1 milione di aziende. Figura, inoltre, tra le aziende in più rapida crescita selezionate da Financial Times, The Globe and Mail e Deloitte's Technology Fast 500. I co-fondatori Maxime Droux, Lucas Martínez

e Benjamin Philion, insieme a un team globale di esperti del settore, hanno elaborato una chiara strategia di sviluppo per diventare un punto di riferimento per candidati e recruiter.



È tempo di Great Re-evaluation

*Dopo la **Great Resignation** è tempo della **Great Re-evaluation**. La pandemia ha infatti cambiato il modo in cui le persone si relazionano al lavoro, forse per sempre. Uno studio di **Personio** ci dice come e perché.*

di Cleopatra Gatti

Il tema principale che ha caratterizzato il mondo del lavoro nel 2021 è stato quello della **Great Resignation**. Nel corso degli ultimi due anni, anche a causa della pandemia, molte persone hanno infatti rivisto le priorità e si sono focalizzate su quello che era per loro più importante. Questo ha portato a richieste di modalità di lavoro più flessibili e di un maggiore equilibrio tra lavoro e vita privata. Lo rivela l'**HR Study 2022** di **Personio**, società europea di software HR per le piccole e medie imprese, frutto di un programma di ricerca messo in atto dalla società, che monitora costantemente

l'evolversi del mondo HR. La ricerca individua alcuni trend particolarmente critici nel contesto di trasformazione digitale che stanno vivendo le imprese in ogni Paese d'Europa e che impatta in maniera significativa anche sulle Pmi italiane.

La ricerca di soddisfazioni professionali

Lo studio di **Personio 2022** rivela che questo atteggiamento di ricerca di modalità di lavoro più flessibili e di un maggiore equilibrio tra lavoro e vita privata non si è ancora esaurito.

Trascorre più tempo con la famiglia	71%
Equilibrio tra vita professionale e privata	71%
Stipendio	68%
Più tempo per hobby e vita sociale	68%
Flessibilità nell'orario di lavoro	65%
Attenzione dell'azienda al benessere	65%
Flessibilità nel luogo di lavoro	60%
Benefit	59%
Più disponibilità di ferie	58%
Lavorare in un'azienda con grandi prospettive	57%
Opportunità di fare carriera	55%

Le priorità dei dipendenti delle Pmi dopo la pandemia (Fonte Personio, HR Study 2022)

Aumento di benefit e stipendi	30%
Maggiore apprezzamento e riconoscimento del lavoro	30%
Offerta di formazione e di opportunità di sviluppo	28%
Miglioramento dell'equilibrio tra lavoro e vita professionale	26%
Maggiore flessibilità di orario e luogo di lavoro	26%
Miglioramento della cultura sul posto di lavoro	25%

Le possibili azioni delle Pmi per trattenere i talenti (Fonte Personio, HR Study 2022)

I dati evidenziano, infatti, che il 46% dei dipendenti delle Pmi in tutta Europa ha in programma nei prossimi 12 mesi di cercare un nuovo lavoro; percentuale questa che vale anche per il mercato italiano. Dalle risposte all'indagine emerge che i motivi principali per cui le persone tendono a lasciare il lavoro riguardano la sfera personale, e in particolare quella dell'autostima: il 32% sarebbe propenso a cambiare lavoro a causa di un ambiente troppo stressante; il 31% perché non ritiene di essere giustamente apprezzato o anche solo di non avere sufficienti momenti di feedback costruttivo con i propri superiori; il 30% perché vede poche opportunità di avanzamento di carriera in relazione ai risultati conseguiti, alle competenze sviluppate e all'esperienza maturata. E non è solo l'incentivo economico che le può convincere a rimanere. In Italia il 40% degli intervistati cita infatti come possibili motivazioni che indurrebbero a non lasciare il lavoro attuale un relativo miglioramento dell'equilibrio vita-lavoro, il 39% benefit più interessanti e il 22% opportunità di formazione e sviluppo, tanto più in un contesto nel quale molti dei lavori del futuro saranno sicuramente diversi da quelli attuali e consolidati.

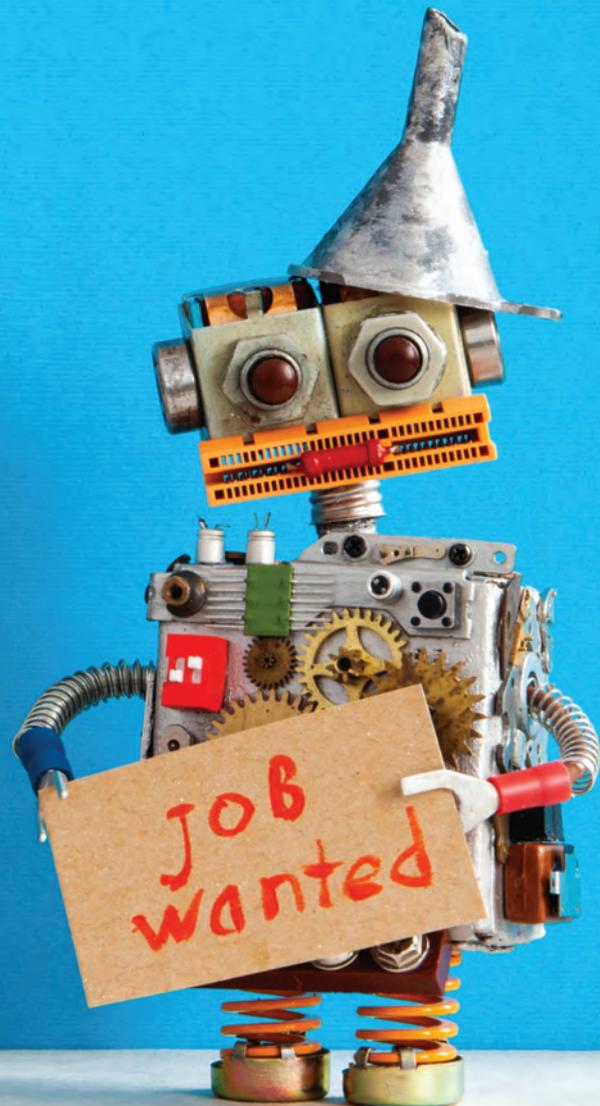
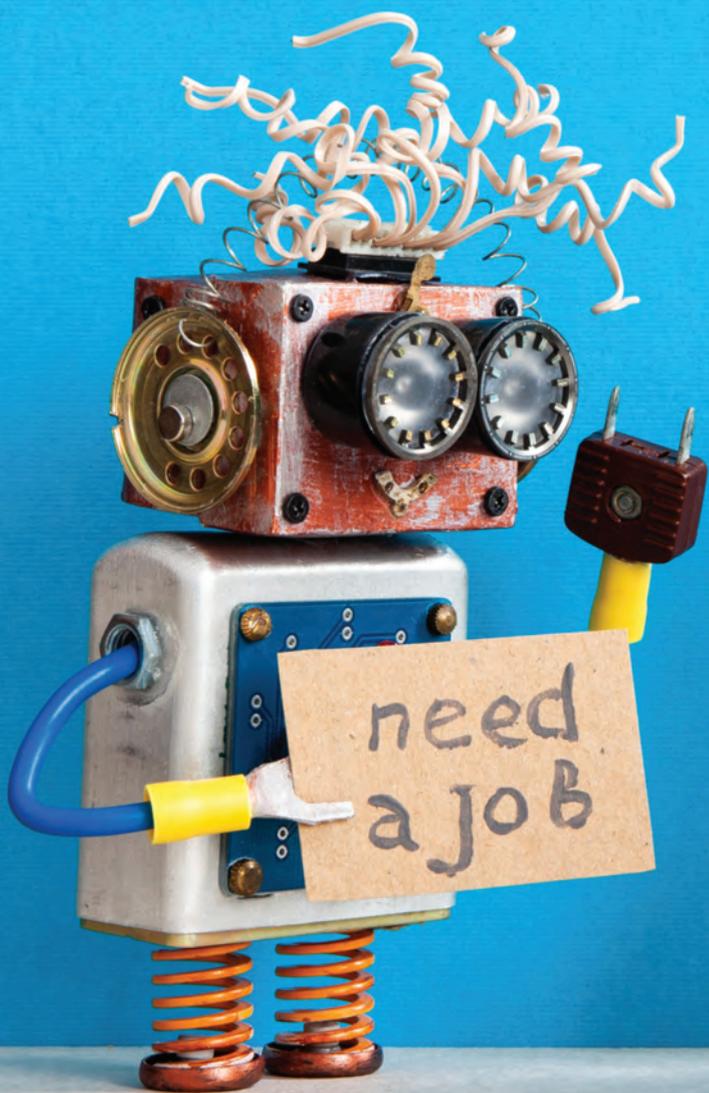
I lunghi periodi di lockdown, d'altra parte, hanno fatto in modo che in molti rivalutassero il luogo di lavoro come spazio di socialità, ma anche come centro di produttività, e il lavoro stesso come un'opportunità per esprimersi, per migliorare la propria vita e per avere maggiori soddisfazioni. Pertanto, le Pmi hanno l'opportunità di affrontare il tema

della **Great Re-evaluation** in maniera strategica, introducendo nel mix di pratiche gestionali elementi fino a oggi solo parzialmente utilizzati.

Le sfide per il settore HR

In un momento in cui sembra che i talenti non siano mai stati così difficili da assumere o da trattenere, la funzione delle risorse umane ha un ruolo vitale e strategico da svolgere. Il 59% dei decisori HR dichiara però di non avere abbastanza tempo per gestire lo sviluppo delle persone in modo efficace, il 55% sostiene che dedicare tempo all'amministrazione del personale impedisce loro di focalizzarsi su attività più strategiche.

Ross Seychell, Chief People Officer di Personio, ha commentato: *“Mentre le aziende in tutta Europa sono alla ricerca di competenze, i risultati dello studio evidenziano quanto sia importante ristabilire un legame con i dipendenti e riconoscere le difficoltà che hanno affrontato negli ultimi anni. Soprattutto le persone che si trovano all'inizio della loro carriera. È opportuno che i responsabili delle risorse umane e i datori di lavoro si impegnino a comprendere meglio quali sono le preoccupazioni di coloro che si sentono alienati e trascurati e cosa cercano nel mondo del lavoro. Le aziende che implementeranno una strategia globale HR in grado di soddisfare le esigenze del proprio personale avranno migliori strumenti per affrontare le insoddisfazioni del personale stesso e per evitare, nel peggiore dei casi, un esodo di talenti”.* 



Alla ricerca delle politiche perdute

Dopo il commissariamento di Anpal, con l'avvio dei programmi di riforma previsti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e l'impegno concreto delle Regioni, l'obiettivo in ambito Politiche Attive è avere un sistema allineato alle esigenze attuali del mercato del lavoro, che sia in grado di facilitare l'incontro tra domanda e offerta e che rappresenti un punto di riferimento efficiente per cittadini e imprese.

di Virna Bottarelli

Un terreno accidentato. Si potrebbe definire così il campo delle Politiche Attive del Lavoro nel nostro Paese, alla luce dei più recenti avvenimenti che hanno interessato Anpal, l'Agenzia Nazionale nata nel 2015 per coordinare le iniziative istituzionali di promozione dell'occupazione e dell'inserimento lavorativo. Da poco più di un anno l'Agenzia è guidata da un Commissario Straordinario, Raffaele Tangorra, al quale è stato affidato il compito di garantire la continuità operativa dell'ente. *"L'Anpal era paralizzata"*, aveva detto il Ministro del Lavoro e delle Politiche sociali, Andrea Orlando, all'indomani della decisione di

commissariare l'ente guidato dal 2019 da Mimmo Parisi, del quale si è parlato più per le criticità legate all'erogazione del Reddito di Cittadinanza e al contratto dei Navigator, le indagini della Corte dei conti sui rimborsi spese e l'incompatibilità di ruoli, che non per i risultati ottenuti. Il Decreto Sostegni Bis del maggio 2021, che ha ridisegnato la Governance di Anpal, ha anche assegnato al Ministero dell'economia e delle finanze la titolarità delle azioni di Anpal Servizi, l'ente strumentale dell'Agenzia, che la supporta nella realizzazione delle politiche attive del lavoro a favore di persone in cerca di occupazione, nel rafforzamento dei servizi per l'impiego per le fasce svantaggiate e nella ricollocazione dei disoccupati in Naspi, Dis-Coll o Asdi.

Una volta a regime, a capo dell'Agenzia dovrebbe esserci un direttore, nominato con decreto del Presidente della Repubblica, su proposta del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, che attuerà gli indirizzi approvati dal Ministro del lavoro e riferirà a quest'ultimo, oltre che a un Consiglio di Amministrazione di tre membri, di cui uno nominato dallo stesso Ministro su indicazione della Conferenza delle Regioni. Dal punto di vista operativo, ad ogni modo, l'Agenzia ha continuato a lavorare e, come si legge nella sua ultima Relazione Programmatica di febbraio, *“il 2021 è stato caratterizzato da una forte ripresa: nel periodo dal 1° gennaio al 31 ottobre sono stati creati circa 600mila posti di lavoro, mezzo milione in più che nel 2020, ma anche quasi 200 mila in più rispetto al 2019”*. Anpal afferma che le misure straordinarie adottate dal Governo con la pandemia hanno impedito, in generale, l'inasprirsi di una crisi dagli effetti più duraturi, ma segnala anche che non può passare inosservata la trasformazione che i processi di transizione ecologica e digitale impongono a tutti i settori e al mercato del lavoro. Come evitare una situazione nella quale la domanda di lavoro resta insoddisfatta, perché le competenze e le professionalità sul lato dell'offerta non sono in linea con quelle richieste dalle imprese? Le politiche attive sono chiamate a dare una risposta anche a questo interrogativo.

Dal programma GOL al RdC: lavori in corso

Anpal sta lavorando su più fronti: il **Programma Garanzia Occupabilità dei Lavoratori (GOL)**; il **Piano Nazionale Nuove Competenze (PNC)**; il **Fondo Nuove Competenze (FNC)**; la nuova programmazione **FSE+**; il **Reddito di Cittadinanza (RdC)**.

GOL è finanziato con 4,4 miliardi di euro nell'ambito della riforma delle politiche attive prevista dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Il 20% dei finanziamenti, erogati da qui al 2025, è ripartito tra le Regioni e le Province Autonome, che sono gli enti attuatori delle politiche attive, mentre la gestione finanziaria delle risorse è centrata sul Ministero dell'economia e delle finanze. Anpal ha un ruolo di coordinamento della rete dei servizi per le politiche del lavoro, di approvazione dei Piani regionali di attuazione, di vigilanza sulla messa a terra dei piani stessi e, in caso sia necessario, di tutoraggio. Aspetto strategico di GOL è la formazione: in un mercato del lavoro che cambia, occorre valutare anche i bisogni formativi e trovare i percorsi adeguati a soddisfarli e Anpal sta cercando di farlo lavorando con i servizi territoriali. Anche il Piano Nazionale Nuove Competenze è inserito nel Pnrr; esso definisce nello specifico i contenuti degli interven-

ti di *upskilling* e *reskilling* previsti da GOL e individua alcuni programmi guida per l'accrescimento delle competenze dei lavoratori e per il rafforzamento del Sistema duale per le transizioni scuola-lavoro. Redatto da Anpal, il Piano indica i livelli essenziali in termini di personalizzazione, accessibilità e spendibilità dell'offerta formativa che devono essere rispettati dalle politiche regionali di formazione professionale. Il Fondo Nuove Competenze, istituito nel 2020 e attuato da Anpal nel 2021, ha visto il finanziamento di oltre 6.700 progetti e il coinvolgimento di oltre 375mila lavoratori. L'attività su questo fronte prosegue anche nel 2022 grazie a nuovi fondi stanziati per la sua copertura, che consentiranno di riammettere ad istruttoria le aziende originariamente escluse dal finanziamento e di avviare nuove progettualità: si parla di altre 7.500 aziende per un totale di oltre 330 mila lavoratori. C'è poi la nuova programmazione FSE+ per i giovani e le donne per il ciclo 2021-2027. Anpal in questo caso è investita di un duplice compito: come capofila del Fondo e come Autorità di gestione ed è impegnata quindi nel coordinamento delle programmazioni regionali e nella finalizzazione del nuovo Programma Operativo Nazionale (PON), che ha una dotazione finanziaria complessiva di circa cinque miliardi di euro. Si tratta di finanziamenti destinati a platee non coperte dalle risorse del Pnrr: le donne inattive, i disoccupati di lunga durata, le persone con disabilità e i giovani Neet, per i quali, in particolare, il nuovo PON sarà utile per rafforzare il programma **Garanzia Giovani**. Infine, c'è il lavoro sul Reddito di Cittadinanza, una misura che ad oggi ha fornito un sostegno economico essenziale a oltre tre milioni di persone, ma che sul lato *“attivo”* ha avuto diverse lacune. L'Agenzia deve focalizzarsi sulla realizzazione della piattaforma per l'incrocio tra la domanda e l'offerta di lavoro e proseguire l'attività di analisi e monitoraggio della misura.

La voce delle Regioni

Quello delle Pal è anche uno dei campi di prova del rapporto Stato-Regioni. A marzo la **Conferenza delle Regioni e delle Province Autonome** ha pubblicato il documento **“Proposta di linee guida per la riforma delle Politiche Attive del Lavoro”**, in cui si evidenzia la necessità di *“prevedere servizi e misure di politica attiva per il lavoro da erogare a tutti i cittadini e rafforzare la rete dei servizi per l'impiego con capacità operative tali da fornire ai cittadini il giusto supporto per l'inserimento lavorativo”* e si ribadisce che Stato e Regioni devono agire in coordinamento per garantire l'uniformità dei servizi per il lavoro su tutto il territorio nazionale. Ad oggi, infatti, le misure di politica attiva del lavoro sono

declinate in modo diverso nelle Regioni e anche il ruolo svolto dai Centri per l'Impiego cambia da territorio a territorio. In merito a questi ultimi e ai Servizi, inoltre, le Regioni evidenziano difficoltà strutturali che ne limitano l'efficacia e ribadiscono la necessità di un loro potenziamento, che tenga però conto delle competenze necessarie a migliorarne il funzionamento. Come si legge nella Proposta: *“Il Piano straordinario di Potenziamento dei Cpi del 2019 ha previsto l'assunzione da parte delle regioni di un contingente di personale fino a un massimo di 11.600 nuovi operatori. Si tratta, però, di un tetto massimo di spesa per ciascuna amministrazione regionale, che non può essere tradotto automaticamente in un numero fisso di persone da assumere, in quanto appare fortemente correlato ai profili professionali richiesti per l'implementazione del sistema”*. In sostanza, il Piano ha previsto un potenziamento quantitativo senza considerare un adeguamento delle competenze dei lavoratori in organico, necessario per allinearsi *“alle mutate esigenze del mercato del lavoro”*. A definire meglio il quadro interviene il Pnrr, con cui il nostro Paese si è impegnato, in risposta alle raccomandazioni della Commissione Europea, *“a garantire un maggiore sostegno alle transizioni occupazionali fornendo alle persone in cerca di lavoro un sostegno personalizzato, che comprenda servizi di consulenza, orientamento e tutoraggio, valutazione e convalida delle competenze, assistenza nella ricerca di un impiego, sostegno all'imprenditorialità e, solo ove necessario, indirizzamento ai servizi sociali”*. Il Pnrr include, come già detto, un piano di riforma delle politiche attive del lavoro e vincola i finanziamenti a obiettivi precisi anche per quanto riguarda i Centri per l'Impiego: almeno 250 Cpi devono aver completato entro il 2022 il 50% delle attività (escluse le infrastrutturali) previste nel Piano regionale di rafforzamento e almeno 500 Cpi devono aver completato le attività previste nel Piano regionale entro il 2025. Ma che cosa si sta facendo sul territorio in tema di politiche attive?

Val d'Aosta | Luigi Bertschy Assessore Sviluppo economico, formazione e lavoro



« A seguito del completamento del Piano di potenziamento dei Cpi abbiamo realizzato una profonda riorganizzazione dei servizi al lavoro. Sul territorio sono presenti due Cpi, nei comuni di Aosta e Verrès, e un

POLITICHE ATTIVE PER I GIOVANI: A CHE PUNTO SIAMO?

Ad aprile Anpal ha pubblicato il rapporto di monitoraggio 3/2021 sul programma **Garanzia Giovani**, nell'ambito del quale, a fine 2021, erano 1 milione e 393mila le persone - in prevalenza diplomati di età compresa tra i 19 e i 24 anni - prese in carico dai servizi per l'impiego. Si tratta dell'84,8% del totale dei registrati al programma. Rispetto al quadrimestre precedente si evidenzia una leggera crescita del numero dei registrati, a fronte di una contrazione del numero dei presi in carico e degli avviati. Confrontando i numeri del 2021 con quelli del 2020 si osserva un aumento nel numero dei registrati, dei presi in carico e degli avviati alle politiche attive, mentre rispetto al periodo pre-pandemia prosegue un trend decrescente nei flussi di adesione e presa in carico, già in atto dalla fine del 2017. Dal punto di vista contrattuale, a differenza del precedente Rapporto di monitoraggio, si assiste a una leggera diminuzione della quota di lavoratori a tempo determinato, che scende al 21,1% (-0,9%), mentre sale al 75,8% (+1%) la quota di occupati con un contratto di natura stabile (a tempo indeterminato o di apprendistato). Guardando ai risultati concreti, va detto che il tasso di inserimento occupazionale di tutti i giovani che hanno concluso una o più politiche del programma Garanzia Giovani è del 64,6%. La percentuale è più elevata per gli uomini (67,3%) rispetto alle donne (61,7%).

servizio satellite nel comune di Morgex. Nel complesso, 44 operatori si occupano di orientamento di base, orientamento specialistico, incontro domanda-offerta, servizi alle imprese, collocamento mirato e svantaggio, e di attività di back office, come comunicazione, supporto amministrativo e sistemi informativi. I vecchi uffici di collocamento, visti soprattutto come sportelli amministrativi, si stanno trasformando in veri servizi di accompagnamento al lavoro, supportando le persone, ma anche le imprese, nelle diverse fasi di ricerca attiva, formazione, riqualificazione ecc. Da quando sono terminati i contratti dei navigator, ossia dalla fine del 2021, sul lavoro dei Centri per l'Impiego incide anche la gestione dei percettori di RdC: gli operatori dell'orientamento di base, in particolare, hanno visto aumentare il proprio carico di lavoro con attività di gestione amministrativa e colloqui con i beneficiari. La vera sfida è cambiare l'immagine che i Cpi hanno presso la collettività e la si può affrontare con un lavoro graduale, basato sull'impegno e la professionalità degli operatori e su una buona comunicazione. Nella fase avviata con l'approvazione del Piano Politiche

per il Lavoro 2021/23, che vede come destinatari delle politiche attive essenzialmente giovani, lavoratrici e lavoratori, imprese e soggetti svantaggiati, è stata avviata anche un'attività di aggiornamento delle banche dati, sostenuta da una robusta azione di comunicazione e da appuntamenti, per favorire la diffusione della cultura del lavoro nella comunità. Anche nella nostra regione, infatti, rileviamo difficoltà di reperimento di personale con specifiche professionalità e di lavoratori disponibili per esperienze lavorative stagionali. Infine, va detto che quanto previsto dal Pnrr si inserisce in una programmazione regionale già ben definita, che le nuove risorse messe a disposizione dal programma GOL permetteranno di implementare e rendere ancora più performante. Target principale del nostro programma sono i lavoratori stagionali, a partire da quelli impiegati negli impianti a fune e nel settore turistico-ricettivo, ai quali saranno rivolti i percorsi formativi di upskilling. »

Lombardia | Melania De Nichilo Rizzoli Assessore Formazione e lavoro



« Regione Lombardia affronta le sfide relative al rilancio dell'occupazione tramite un ampio ventaglio di interventi di politica attiva e di formazione, con particolare attenzione alle categorie più fragili e in difficoltà, come donne e giovani. In

questo momento di transizione, particolare importanza hanno assunto le nostre misure per la formazione: con la misura **Formare per Assumere**, ad esempio, in meno di un anno sono state formate e hanno trovato un impiego più di 6.000 persone, di cui più del 50% sono donne. Con riferimento ai più giovani, invece, la Regione ha attivato azioni di contrasto alla dispersione scolastica nell'ambito di **Garanzia Giovani**, tramite la realizzazione di percorsi destinati ai Neet. Per quanto riguarda i Centri per l'Impiego, come determinato dagli accordi con il Ministero del Lavoro, a inizio anno è stato approvato il **Piano Attuativo Regionale della Lombardia (PAR)** che, già avviato, prevede una grande valorizzazione dei nostri Cpi, anche attraverso l'assunzione di nuovo personale. Parliamo di 1.300 lavoratori di vario profilo solo in Lombardia, assunti a tempo indeterminato. Si tratta soprattutto di operatori nel mercato del lavoro, specialisti del mercato e dei servizi del lavoro, tecnici informatici e specialisti informatici statistici. Entro la fine del 2022 raggiungeremo il contingente complessivo indicato dal Ministero. »

Friuli-Venezia Giulia | Alessia Rosolen Assessore Lavoro, formazione, istruzione, ricerca, università e famiglia



« Le politiche del lavoro in Friuli-Venezia Giulia hanno come centro focale la formazione e si avvalgono di diverse fonti di finanziamento: 350 milioni di euro arrivano dal FSE, circa 14 milioni da GOL (solo nel 2022) e

altri 15 milioni di euro circa, ogni anno, sono messi a disposizione dalla Regione per coprire gli incentivi alle assunzioni, le misure volte a tutelare i lavoratori interessati da crisi aziendali e quelle come i Cantieri di lavoro, che riguardano lavori di utilità pubblica e sociale. Destinatari delle Pal sono principalmente i fruitori di Naspi e RdC, circa 33mila persone all'anno, ma anche i lavoratori coinvolti in crisi aziendali e, quindi, beneficiari di ammortizzatori come Cassa Integrazione e Contratti di solidarietà. Vi sono poi misure regionali dedicate a determinate fasce della popolazione: Attivagiovani per i Neet e incentivi destinati alle imprese che privilegiano l'assunzione di donne (in particolare giovani madri). Inoltre, l'assessorato si occupa anche delle politiche in materia di famiglia e di armonizzazione vita-lavoro ed è quindi inevitabile, nonché opportuno, che tali politiche abbiano una declinazione lavoristica: possiamo citare in proposito gli interventi, in larghissima misura coperti con risorse regionali, per l'abbattimento delle rette degli asili nido e per Dote Famiglia (misura a sostegno delle spese dei nuclei familiari con minori per le attività extrascolastiche dei figli minori), che superano i 50 milioni di euro l'anno. I nostri Centri per l'Impiego, infine, stanno completando il piano di rafforzamento previsto dalla riforma delle Pal e nel loro funzionamento non si rilevano particolari criticità, anche se la presa in carico dei percettori del RdC ha indubbiamente appesantito i carichi di lavoro. Stiamo quindi potenziando strutture e organico e abbiamo l'obiettivo di rafforzare anche le relazioni con le aziende locali. Il nostro è comunque un buon modello di politiche attive: lo dimostra il fatto che siamo tra le prime Regioni in Italia per quanto riguarda il successo occupazionale dei percettori di RdC e che un numero crescente di aziende si rivolge a noi sia per la preselezione e selezione del personale, sia per la formazione. Venendo al Pnrr, va detto che già nel 2019 e 2020 avevamo adeguato il nostro quadro normativo con una serie di interventi che vediamo ripresi anche in GOL, programma per il quale contiamo di avviare il bando entro fine giugno. »

Liguria | Giovanni Berrino Assessore Lavoro, trasporti, turismo



« In Liguria le politiche attive si basano su un fondamentale principio di diversificazione, volto a evitare la sovrapposizione di misure analoghe e a intercettare le necessità di una platea più ampia. I progetti a favore dei disoccupati e delle categorie più fragili del mondo del lavoro sono diversi, dal **Progetto Over 40**, a **Pascal (Politiche Attive per lo Sviluppo delle Competenze al Lavoro)** rivolto ai disoccupati con più di 30 anni di età, al **Progetto Fast (Finanziamento Anticrisi per il Sostegno Territoriale)** per reintegrare i lavoratori oggetto di licenziamento. Un'attenzione particolare è poi riservata ai Neet, con la Fase II del Programma Nuova Garanzia Giovani, nell'ambito del PON IOG, in corso di realizzazione, e una dotazione finanziaria di oltre 12 milioni di euro. La pandemia di Covid-19 ha poi richiesto una riprogrammazione degli interventi con Piani straordinari a sostegno di specifici settori (spettacolo, servizi di pulizie e mense scolastiche) e, in particolare, del settore turistico, per il quale vige il *Patto per il lavoro nel Turismo*, che eroga bonus alle imprese turistiche che stipulino contratti di lavoro di durata superiore ai sei mesi. Solamente nel 2021, le domande di bonus hanno superato i 20 milioni di euro. I tredici Cpi che operano sul territorio ligure, ai quali se ne aggiungerà prossimamente uno nuovo (La Spezia Antoniana), sono coinvolti in un profondo processo di riforma: abbiamo proceduto a una globale digitalizzazione dei servizi, tuttora in corso di implementazione, avviato lavori di ristrutturazione in tutte le sedi e assunto 189 nuove unità di personale. È in via di progettazione anche la redazione di piani formativi mirati al rafforzamento delle competenze specialistiche e delle soft skill, con un'attenzione particolare alla capacità di analisi del mercato locale. I nostri Cpi hanno anche superato lo "stress test" del RdC: dalla seconda metà del 2019 i Centri hanno convocato circa 27mila beneficiari e sottoscritto oltre 22mila Patti per il Lavoro, gestendo un flusso di utenza difficilmente inseribile in percorsi di politica del lavoro, perché costituito in gran parte da persone con bassa scolarizzazione e nessuna esperienza professionale. La legge di bilancio 2022 ha però portato un ulteriore aggravio all'attività dei Cpi, prevedendo incontri mensili in presenza di verifica dell'attività di ricerca attiva del lavoro da parte dei beneficiari di RdC in carico: significa convocare ogni

mese circa 6 mila persone per incontri di monitoraggio che rischiano di trasformarsi in una mera prassi amministrativa. Questo ulteriore onere arriva oltretutto nella delicata fase di avvio del Programma GOL, che destina per quest'anno alla Regione 21milioni e 296mila euro: dovremo programmare al meglio le azioni per garantire che le tante risorse a disposizione, alle quali si aggiungerà a breve la programmazione del FSE+ 2021-2027, siano investite per rispondere ai bisogni di cittadini e imprese, favorendo l'occupabilità anche delle categorie più fragili del mercato del lavoro. Ad aprile abbiamo avuto la validazione del nostro Piano di attuazione regionale da parte di Anpal e prevediamo di coinvolgere, entro la fine del 2022, circa 14mila beneficiari. L'offerta formativa di GOL con percorsi di up-skilling e re-skilling progettati e riservati in prima istanza per target sottoposti a condizionalità, potrà essere una risposta efficace ai fabbisogni formativi dei beneficiari di RdC. »

Umbria | Michele Fioroni Assessore Sviluppo economico, innovazione, digitale e semplificazione



« La Regione Umbria, anche mediante l'Agenzia Regionale per le Politiche attive del Lavoro (**Arpal Umbria**), gestisce le risorse finanziarie ad essa attribuite dalla politica di coesione della UE, 813 milioni di euro per la programmazione 2021/2027. In Umbria operano cinque Cpi e 15 Sportelli per il Lavoro; 220 persone lavorano in Arpal Umbria e circa il 62% del personale ha più di 50 anni. Il Piano di potenziamento che è stato attivato consentirà all'Agenzia di reclutare, entro la fine dell'anno in corso, 92 risorse a tempo pieno e indeterminato. I finanziamenti nazionali permetteranno anche un rinnovamento delle attrezzature informatiche e di alcune delle sedi dei Cpi, oltre a un piano di formazione per il personale già in organico. Per quanto riguarda gli strumenti attivati, l'ultimo, in ordine cronologico, è il programma **Rework**, che si concretizza attraverso l'analisi e la valorizzazione delle competenze dei destinatari dell'iniziativa e la loro riqualificazione verso i profili ricercati dal mercato del lavoro regionale. Da fine settembre 2021 a marzo 2022 si sono iscritte al programma circa 4mila persone, prevalentemente disoccupati di lunga durata, donne, Neet, percettori di Napi. Molti sono altamente scolarizzati, a conferma di un trend che da anni caratterizza negativamente la nostra

FAI CRESCERE LA TUA AZIENDA



Attraverso il progetto "SISTEMA RTS - Progetto prospettiva lavoro per le competenze 2021" (211-S0047) a valere sull'Avviso 1/2021 di Fondo Formazienda, sosteniamo la crescita delle aziende 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)

regione: un'elevata percentuale di disoccupazione intellettuale. Da GOL arriverà invece in Umbria una prima assegnazione di 11 milioni e 264mila euro. Per la Regione si tratta di un'opportunità e di un banco di prova, perché solo recentemente si è introdotta pienamente la sussidiarietà pubblico-privata nell'erogazione dei servizi per il lavoro e la formazione. Gli strumenti previsti dal Pnrr saranno declinati operativamente dai servizi per l'impiego, i Cpi e le agenzie per il lavoro accreditate e permetteranno di migliorare le possibilità di impiego per le fasce più deboli, introducendo in questo nuovo paradigma organizzativo il mondo della cooperazione. Mediante la stipula di convenzioni tra soggetti pubblici e privati nell'ambito dello svantaggio sociale e delle disabilità, si massimizzeranno le possibilità di azione di ciascun soggetto, migliorando le performance dell'intero sistema. »

La voce delle Agenzie per il Lavoro

“La pluralità di modelli regionali per quanto riguarda le Politiche Attive crea una frammentazione che impatta sull'efficienza dei modelli stessi e sull'efficacia delle singole iniziative”, dice **Rosario Rasizza**, presidente di **Assosomm**, l'associazione italiana delle ApL. *“È importante valorizzare i sistemi regionali che vantano best practice, ma non possiamo ignorare sistemi in cui l'eccesso di burocrazia causa regolamentazioni complesse, confusione, poca focalizzazione sui veri obiettivi delle Pal e, di conseguenza, criticità nell'attuazione di queste ultime”*.

Con il Pnrr cambierà qualcosa per le Apl e nei vostri rapporti con gli enti locali che si occupano di politiche attive del lavoro?

L'inserimento del piano GOL nell'ambito del Pnrr è un banco di prova importante per sperimentare nuove (se non addirittura inedite) modalità di collaborazione tra servizi per l'impiego pubblici e privati. Da più parti si sono sentite voci favorevoli al coinvolgimento delle Agenzie per il Lavoro. Lo stesso premier **Mario Draghi** ha indicato proprio le Politiche Attive come snodo fondamentale da affrontare mediante una visione finalmente industriale, che permetta di inserire facilmente i lavoratori nei settori dove c'è domanda. Noi abbiamo sempre teso la nostra mano per essere coinvolti, anche molto prima che si cominciasse a parlare del piano GOL. Deve essere però un coinvolgimento a monte, e non a valle, della definizione delle modalità e dei meccanismi delle Politiche Attive, altrimenti sarà l'ennesima occasione persa. Sapendo che il ruolo nevralgico per l'attuazione del programma è demandato alle Regioni, in tema di definizione di piani di attuazione, noi ci siamo mossi da subito, avviando per



Rosario Rasizza, presidente di Assosomm

tempo un rapporto di collaborazione con gli enti pubblici. Una collaborazione strategica e finalizzata al rilancio del mercato del lavoro: uno stesso percorso da affrontare alla stessa velocità, valorizzando il pubblico come un soggetto attivo e determinante nel raggiungere l'obiettivo, senza che sia impegnato solo nello smaltire la burocrazia e la compilazione delle carte.

Gli ultimi dati sull'occupazione sono positivi: segno che qualcosa si è mosso anche sul piano delle politiche attive?

Il buon andamento dell'occupazione nell'ultimo periodo non ha nulla a che fare con le Politiche Attive del Lavoro, che continuano a essere, almeno a parole, oggetto di progetti di riforma che poi puntualmente non si realizzano. L'inserimento lavorativo avviene grazie alle Agenzie per il Lavoro, con il passaparola, con le segnalazioni, con gli annunci e attraverso altri canali più o meno diffusi, comunque in gran parte più efficaci rispetto ai Cpi. Oggi l'occupazione registra dati positivi perché il mercato è dinamico e gli imprenditori hanno continuato a investire sul capitale umano. Alla luce di ciò, rimane quindi l'interrogativo su quale situazione avremmo se avesse funzionato anche il sistema delle Pal. Mi chiedo che tasso di occupazione avremmo se si fosse investito su un programma di formazione efficace per offrire alle aziende personale skillato e re-skillato. Potremmo essere alla vigilia di un cambio di rotta: GOL migliora la normativa e favorisce quella cultura delle Pal che finora è mancata. Vedremo presto se l'applicazione corretta delle politiche, attive e passive, porterà quella scossa attesa ormai da troppo tempo. **F**

L'offerta dei Fondi Interprofessionali: gli Avvisi aperti*

Invitiamo i singoli Fondi a comunicarci eventuali variazioni a quanto pubblicato, nonchè il dettaglio dei finanziamenti concessi per l'anno 2021, scrivendo a info@forme.online.

*I dati sono stati aggiornati dalla redazione al 16 maggio 2022

FON.AR.COM | www.fonarcom.it

Fondo generalista multisettoriale (comprende i dirigenti)

AVVISI APERTI

• **Avviso 4/2020 | Voucher Azienda**

Dotazione 3.000.000 euro - Scadenza 28 ottobre 2022

• **Avviso 3/2020 | Voucher Neoassunti**

Dotazione 1.600.000 euro - Scadenza 19 ottobre 2022

• **Avviso 2/2021 | Tematico Diginnova Agile**

Dotazione 4.000.000 euro - Scadenza 30 giugno 2022

• **Avviso 3/2021 | Voucher Dirigenti**

Dotazione 500.000 euro - Scadenza 30 giugno 2022

• **Avviso 4/2021 | Voucher Dirigenti**

Dotazione 1.100.000 euro - Scadenza 30 settembre 2022

FINANZIAMENTI CONCESSI 2021 | 31.837.557 EURO

FON.COOP | www.foncoop.coop

Fondo specialista per la cooperazione (comprende i dirigenti)

AVVISI APERTI

• **Avviso 50 | Aziendale**

Dotazione 5.000.000 euro - Scadenza 10 giugno 2022

FINANZIAMENTI APPROVATI 2021 | 8.500.000 EURO

FON.TER | www.fonter.it

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

AVVISI APERTI

• **Avviso 47/2021 | Kit sicurezza**

Dotazione 1.200.000 euro - Scadenza a esaurimento risorse

• **Avviso 45/2021 | Kit Sanità**

Dotazione 1.000.000 euro - Scadenza a esaurimento risorse

• **Avviso 44/2021 | Prima Richiesta**

Dotazione 1.000.000 euro - Scadenza a esaurimento risorse

• **Avviso 43/2021 | Voucher**

Dotazione 5000.000 euro - Scadenza a esaurimento risorse

• **Avviso 42/2021 | Voucher**

Dotazione 600.000 euro - Scadenza a esaurimento risorse

• **Avviso 50/2022 | Generalista**

Dotazione 8.000.000 euro - Scadenza a esaurimento risorse

• **Avviso 53/2022 | FAST NEO**

Dotazione 500.000 euro - Scadenza a esaurimento risorse

• **Avviso 52/2022 | Voucher**

Dotazione 500.000 euro - Scadenza a esaurimento risorse

• **Avviso 51/2022 | Voucher**

Dotazione 400.000 euro - Scadenza a esaurimento risorse

RISORSE STANZIATE 2021 | ND

FOND.E.R. | www.fonder.it

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

AVVISI APERTI

• **Avviso 1/2022 | Piani formativi Individuali**

Dotazione 700.000 euro - Scadenza 31 dicembre 2022

• **Avviso 2/2022 | Neo-aderenti**

Dotazione 400.000 euro - Scadenza 31 dicembre 2022

• **Avviso 3/2022 | Piani formativi Aziendali**

Dotazione 1.345.000,00 euro - Scadenza 31 dicembre 2022

• **Avviso 4/2022 | Piani formativi Sett/ Terr**

Dotazione 1.300.000,00 euro - Scadenza 11 ottobre 2022

• **Avviso 6/2022 | Green - Piani formativi Az/Sett/Terr**

Dotazione 870.000,00 euro - Scadenza 31 dicembre 2022

• **Avviso 7/2022 | Competenze digitali - Piani Az/Sett/Terr**

Dotazione 835.000,00 euro - Scadenza 31 dicembre 2022

• **Avviso 8/2022 | Sicurezza Lavoro - Piani Az/Sett/Terr**

Dotazione 900.000,00 euro - Scadenza 31 dicembre 2022

RISORSE STANZIATE 2021 | 6.851.389 EURO

FONDIMPRESA | www.fondimpresa.it

Fondo generalista multisettoriale (non comprende i dirigenti)

AVVISI APERTI

• **Avviso 3/2022 | Politiche Attive**

10.000.000,00 euro - Scadenza 31 dicembre 2022

• **Avviso 2/2022 | Competenze di base e trasversali**

40.000.000,00 euro - Scadenza 30 maggio 2023 (catalogo presentato entro 12 aprile 2022)

RISORSE STANZIATE 2021 | 15.000.000 EURO

FONDITALIA | www.fonditalia.org

Fondo generalista multisettoriale (comprende i dirigenti)

AVVISI APERTI

• **Avviso 1/2022**

12.000.000,00 euro - Scadenza 26 settembre 2022

RISORSE STANZIATE 2021 | 11.467.603 EURO

FONDOLAVORO | www.fondolavoro.it

Fondo generalista multisettoriale

AVVISI APERTI

• **Avviso 1/2022 | Conto di Sistema**

Dotazione 1.500.000 euro - Scadenza 22 dicembre 2022

• **Avviso 2/2022 | Conto Sistema Professionisti**

Dotazione 100.000 euro - Scadenza 22 dicembre 2022

RISORSE STANZIATE 2021 | 4.950.000 EURO

FONDO ARTIGIANATO FORMAZIONE

www.fondartigianato.it

Fondo specialistico dedicato all'artigianato

AVVISI APERTI

• **Linea 3 | Formazione Progetti Sviluppo Accordi Quadro**

Dotazione 1.000.000 euro - Scadenza a esaurimento risorse

• **Linea 8 | Sostegno delle nuove adesioni (Just in time)**

Dotazione 1.000.000 euro - Scadenza a esaurimento risorse

RISORSE STANZIATE 2021 | 23.500.000 EURO

FONDO BANCHE ASSICURAZIONI

www.fondofba.it

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

AVVISI APERTI

• **Avviso 1/2022 | Piani Az/Sett/Terr e alta formazione**

Dotazione 18.653.035 euro - Scadenza 23 dicembre 2022

• **Avviso 2/2021 | Piani Az/Sett/Terr e alta formazione**

Dotazione 4.245.812 euro - Scadenza 31 maggio 2022

RISORSE STANZIATE 2021 | 20.694.103 EURO

FONDO CONOSCENZA | www.fondoconoscenza.it

Fondo generalista multisettoriale (comprende i dirigenti)

AVVISI APERTI

• **Avviso 1/2022 | Conto Sistema**

Dotazione 700.000 euro - Scadenza 20 dicembre 2022

• **Avviso 3/2022 | Conto Sistema**

Dotazione 100.000 euro - Scadenza a esaurimento risorse

RISORSE STANZIATE 2021 | 2.014.153 EURO

FONDO PMI (FAPI) | www.fondopmi.com

Fondo generalista multisettoriale (non comprende i dirigenti)

AVVISI APERTI

• **Avviso 4/2022 | Generalista territoriale**

Dotazione 4.000.000 euro - Scadenza 30 maggio 2022

• **Avviso 3/2022 | Sportello Medie e Grandi Imprese**

Dotazione 500.000 euro - Scadenza 29 settembre 2022

• **Avviso 2/2022 | Piani Quadro**

Dotazione 2.500.000 euro - Scadenza 15 novembre 2022

• **Avviso 1/2022 | Fondo Nuove Competenze FNC**

Dotazione 500.000 euro - Scadenza 30 giugno 2022

RISORSE STANZIATE 2021 | 10.700.000 EURO

FONDOPROFESSIONI | www.fondoprofessionisti.it

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

AVVISI APERTI

• **Avviso 6/2021 | Fondo Nuove Competenze**

Dotazione 180.000 euro - Scadenza a esaurimento risorse

• **Avviso 1/2022 | Professionisti promotori piani formativi**

Dotazione 500.000 euro - Scadenza 22 luglio 2022

• **Avviso 2/2022 | Training Voucher**

Dotazione 1.500.000 euro - Scadenza a esaurimento risorse

• **Avviso 3/2022 | Piani formativi monoaziendali**

Dotazione 2.500.000 euro - Scadenza 23 settembre 2022

• **Avviso 4/2022 | Piani formativi pluriaziendali**

Dotazione 1.500.000 euro - Scadenza 14 ottobre 2022

• **Avviso 5/2022 | Sportelli piani formativi pluriaziendali promossi dai Titolari di Rete**

Dotazione 99.300 euro - Scadenza 13 dicembre 2022

• **Avviso 6/2022 | Piani one to one e per piccoli gruppi**

Dotazione 200.000 euro - Scadenza a esaurimento risorse

RISORSE STANZIATE 2021 | 4.831.200 EURO

FONSERVIZI | www.fonservizi.it

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

AVVISI APERTI

• **Nessuno**

RISORSE STANZIATE 2021 | 1.500.000 EURO

FORMAZIENDA | 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 ottobre 2022

RISORSE STANZIATE 2021 | 20.000.000 EURO

FOR.AGRI | www.foragri.com

Fondo generalista multisettoriale (comprende i dirigenti)

AVVISI APERTI

• **Avviso 1/2022 | Promozione di Piani Aziendali, Settoriali e Territoriali di Formazione Continua**

Dotazione 4.230.000 euro - Scadenza 3 giugno 2022

RISORSE STANZIATE 2021 | 5.500.000 EURO

FOR.TE | www.fondoforte.it

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

AVVISI APERTI

• **Avviso 1/2022 | Catalogo voucher formativi**

Dotazione 12.165.000 euro

• **Avviso 2/2022 | Avviso di sistema - Commercio turismo e servizi**

Dotazione 31.000.000,00 euro - Scadenza 12 ottobre 2022

• **Avviso 3/2022 | Avviso di sistema - Logistica, spedizioni e trasporti**

Dotazione 4.000.000,00 euro - Scadenza 27 ottobre 2022

RISORSE STANZIATE 2021 | 5.000.000 EURO



Il personale? Se lo conosci, lo gestisci

Una startup pugliese ha messo a punto una piattaforma di gestione del personale **people based** che, con la relativa applicazione, consente non solo di digitalizzare i processi aziendali attraverso sistemi di **social collaboration** e **people analytics**, ma anche di approfondire la conoscenza delle singole persone e creare percorsi individuali di crescita professionale.

a cura di Giorgia Andrei

HRCOFFEE È UNA STARTUP BARESE CON SEDE A MOLFETTA NATA CON LA MISSION DI COINVOLGERE LE PERSONE ATTRAVERSO L'IMPIEGO DELLA TECNOLOGIA. La società si occupa di consulenza strategica in ambito Risorse Umane per piccole e medie imprese, grandi aziende e Pubblica Amministrazione ed è stata fondata da **Davide De Palma** e **Maria Cesaria Giordano** nel 2018, anno che l'ha vista arrivare fra le quattro finaliste alla **World Open Innovation Conference** promossa dall'**Università di Berkley**. Come dice Davide De Palma, la tecnologia "è una componente imprescindibile anche per il comparto Risorse Umane e va intesa come il 'mezzo' per raggiungere i dipendenti in egual modo e attivare processi di democratizzazione delle informazioni". Nell'ottica di

Hrcoffee, quindi, la tecnologia "non può prescindere dal mettere al centro le persone, per farle sentire parte di un progetto comune diffondendo in questo modo valori e una nuova cultura improntata sulla responsabilità e sull'ascolto". Basandosi su questi principi, sono nate la piattaforma e l'applicazione omonime della startup pugliese, che danno l'opportunità di digitalizzare i processi aziendali attraverso sistemi innovativi di social collaboration e people analytics. Partendo dalle persone che vivono l'azienda, la piattaforma le pone in connessione e permette loro di interagire. Questo genera una serie di informazioni e report che la funzione Risorse Umane troverà indispensabili per approfondire la conoscenza dei singoli e per creare percorsi di crescita professionale mirati.

La socialità come KPI

Il comparto delle Risorse Umane, in questo momento storico, riveste un ruolo fondamentale nel cambiamento della gestione delle persone. Nell'era della modalità di lavoro ibrido, le aziende devono infatti saper creare un digital workplace in linea con la propria strategia aziendale, che abbia però al centro il lavoratore. Secondo Hrcoffee, in un ambiente digitale di questo genere i KPI a cui ogni azienda deve prestare attenzione riguardano i processi di socialità delle persone: sarà sempre più necessario conoscere e analizzare le mappe relazionali e personali, ossia i legami e i nodi di conoscenza che si creano, e misurare quanto una persona è in linea con i valori aziendali. *“Gli analytics legati alle mappature di competenze e dei processi di conoscenza divengono strategici nell'epoca dello sviluppo organizzativo ibrido”*, spiega Davide De Palma. *“Bisogna sempre ricordarsi che non tutto va misurato e ciò che viene misurato va correlato con i processi della people strategy. Strategici quindi divengono i bisogni di sviluppo organizzativo, perché gli analytics sono estratti proprio da questa analisi. Chiaramente tutto questo oggi è possibile perché l'utilizzo di sistemi semiautomatici di intelligenza artificiale permettono di correlare dati provenienti da informazioni multiple”*.

Dati e persone: una ricchezza unica

Un'organizzazione che adotta un approccio people based e data driven sviluppa una propria identità organizzativa e attiva processi innovativi culturali che si tramutano nel cosiddetto *open continuum*, ossia in un modello d'innovazione continuo. *“Oggi si parla con più facilità di open innovation, ma dovremmo occuparci sempre di più dei processi di open continuum. Il nostro approccio modifica proprio le logiche di lavoro e di ingaggio delle persone: la people strategy, infatti, coniuga le esigenze reali della popolazione aziendale con gli obiettivi strategici dell'azienda”*, dice ancora De Palma. Hrcoffee non manca però di mettere in guardia dal rischio di perdere la componente umana nella gestione delle persone: non si dimentichi che la tecnologia rappresenta uno strumento a disposizione delle Risorse Umane per comprendere l'organizzazione in modo più veloce. Grazie ad essa, infatti, l'elaborazione della mole dei dati diventa più rapida, ma la capacità di analisi e interpretazione dei dati resta affidata alle persone. La componente umana è strategica e fondamentale. *“Processi di sviluppo organizzativo che usino l'Intelligenza Artificiale partono sempre dal presupposto che la funzione Risorse Umane sia curiosa di sviluppare nuovi processi e al tempo stesso conosca bene la propria organizzazione”*.

Nuovo sito per Seltis Hub

Seltis Hub, la società partecipata di **Openjobmetis** per la ricerca e selezione di profili **Middle & Top Management**, professionisti del mondo tech e digital e lavoratori con disabilità e appartenenti alle categorie protette, ha rinnovato il suo corporate website, che oggi si presenta più in linea con le specifiche esigenze degli utenti e strutturato sulle necessità di aziende e candidati. Le aziende avranno la possibilità di consultare e approfondire più rapidamente la gamma di servizi integrati a loro dedicati, essere sempre aggiornati attraverso una ricca sezione di news e insights, e contattare in pochi click i consulenti, mentre i candidati potranno disporre di un unico e pratico luogo di consultazione, suddiviso per area di interesse e muoversi agevolmente tra le varie sezioni utilizzando il pratico tool di ricerca. **Alexis Sottocorno**, direttore generale di Seltis Hub, commenta: *“Abbiamo progettato il nostro nuovo corporate website con la finalità di rappresentare sempre più un polo, un punto di riferimento in ambito HR per aziende e candidati. Che si tratti di ricerca di occupazione da parte di un singolo o di selezione dei candidati più idonei da parte di un'azienda, da sempre i processi di ricerca esigono da parte di tutti i soggetti coinvolti un considerevole investimento di tempo ed energie: diventa quindi indispensabile fornire a entrambe le parti gli strumenti giusti per muoversi in questo ambito e tutte le azioni che abbiamo messo in campo puntano a ottimizzare e snellire ogni fase di questo importante processo di ricerca e selezione”*.



Performance & Sviluppo: la risposta di Personio alla crisi dei talenti

PERSONIO HA LANCIATO LA SUA NUOVA SOLUZIONE PERFORMANCE & SVILUPPO PER CONSENTIRE ALLE ORGANIZZAZIONI DI CREARE PERCORSI DI SVILUPPO PER LE PROPRIE PERSONE, PREMIARE IN MODO EQUO E, NEL COMPLESSO, MIGLIORARE LE PERFORMANCE.

Con quasi la metà (46%) dei dipendenti nelle Pmi in Italia che dichiarano di voler cercare un nuovo lavoro nei prossimi 12 mesi e oltre tre su 10 (33%) che citano la mancanza di opportunità di avanzamento di carriera come uno dei motivi principali per lasciare il lavoro, è chiaro che sia la retention che la gestione delle performance dovrebbero essere una priorità per le Pmi. Ma il 54% dei responsabili delle risorse umane nelle Pmi afferma di non avere abbastanza tempo per gestire lo sviluppo del personale in modo efficace e come vorrebbe. Concentrando in un'unica



Ruth Thomas, Head of People & Organizational Development di Personio

piattaforma tutti i dati relativi ai dipendenti, le attività HR e la gestione dei talenti, la nuova soluzione **Performance & Sviluppo** di Personio consente alle aziende di digitalizzare i workflow di gestione delle performance che assorbono molto tempo e rende la gestione dei talenti più semplice ed efficiente. **Ruth Thomas**, Head of People & Organizational Development di Personio, com-

menta: *“I collaboratori sono la più grande risorsa di qualsiasi azienda. Ma ora, poiché molte aziende faticano a trovare le persone di cui hanno bisogno e rischiano di perdere talenti preziosi a favore della concorrenza, è più importante che mai che i datori di lavoro si concentrino nel trattenere e sviluppare il proprio personale. Con gli strumenti giusti i datori di lavoro possono eliminare la parte superflua delle attività amministrative e dedicare più tempo allo sviluppo e alla gratificazione del personale, contribuendo a migliorare le prestazioni di tutta l'organizzazione”*. La nuova soluzione Performance & Sviluppo si integra con le funzionalità native della piattaforma Personio, che includono l'intero ciclo di gestione dei dipendenti, i processi di ricerca e selezione, di onboarding, di amministrazione HR e di preparazione buste paga.

Organizzazione del lavoro a tutto tondo

Se il benessere lavorativo è alto, migliore sarà la produttività. Il concetto pare ovvio, le aziende lo sanno, ma perché, allora, il modo di lavorare sembra spesso congelato a qualche anno fa? Un aiuto per progredire arriva dalla piattaforma **Interacta**, che nasce per accompagnare l'evoluzione del business coerentemente con la trasformazione digitale in atto. A contraddistinguerla è la sua capacità di organizzare le diverse funzioni parlando una lingua universale. Oggi Interacta esprime ancora meglio il concetto di *“interazione naturale”* che fin dalle

sue origini l'ha caratterizzata: una forma che si plasma sulla capacità spontanea di comunicare all'interno dell'azienda nel modo più immediato ed efficace possibile.



Cristiano Boscato, vicepresidente di **Interacta**, spiega: *“Il rinnovamento si è concretizzato con un restyling della piattaforma, ora ancora più fruibile, performante e piacevole. Ma non ci siamo fermati all'interfaccia, abbiamo ripensato tutto, a partire dal logo e al nostro sito web. Abbiamo reso l'universo di Interacta colorato, vivace e originale, pieno di arte e bellezza, capace di stimolare la creatività e l'immaginazione”*. A occuparsi di realizzare le illustrazioni e gli artwork presenti all'interno della piattaforma e sul sito web è stata l'artista **Margherita Paoletti**.

La gestione del payroll

Meglio se **esternalizzato**,
per la maggior parte dei paesi europei, **Italia inclusa**.
Lo rivela uno studio di **SD Worx**.

a cura di Greta Gironi

IL PAYROLL IN OUTSOURCING È IN AUMENTO IN TUTTA EUROPA. QUESTO È QUANTO EMERGE DA UNA RICERCA CONDOTTA DA SD WORX, UNO DEI PRINCIPALI FORNITORI EUROPEI DI SERVIZI DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE E DELLE PAGHE.

Secondo lo studio *“The Future of Work and People”* che ha coinvolto più di 2700 responsabili HR e 5000 dipendenti in tutta Europa, oggi ben 6 aziende europee su 10 affidano o considerano l’idea di affidarsi ad un partner esterno per la cura delle proprie paghe.

In Italia, per esempio, esternalizzare la gestione del payroll è al primo posto nella classifica dei servizi che le aziende del nostro Paese preferiscono gestire in outsourcing. Mentre l’interesse generale di esternalizzare tutte le attività HR non è cambiata molto dall’inizio del 2020, l’outsourcing del payroll sta diventando sempre più interessante per le aziende, soprattutto in Italia e in Svizzera. Nel 2020 il 17% delle aziende italiane e il 6% di quelle svizzere avrebbe voluto esternalizzare tutto il processo payroll, e nel 2021 le percentuali sono cresciute al 26% in Italia e il 20% in Svizzera. Se diamo un occhio più approfondito ai dati, notiamo che soprattutto il numero medio di aziende europee che per lo più esternalizzano interamente il loro payroll (o considerano di farlo) è aumentato significativamente, dal 16% nel 2020 al 21% nel 2021; in particolare è aumentato (oltre che in Italia e Svizzera) anche in Belgio, Francia, Paesi Bassi e Regno Unito, rispetto allo scorso anno. Differenze minori si vedono in Germania, con solo un cambiamento dello 0,5%, e in Irlanda, con un calo dell’1%. A riprova di questo aumentato interesse, lo studio rivela come il payroll sia salito dalla posizione numero 8 alla numero 3 nella lista delle aree HR più adatte all’outsourcing. Una spiegazione molto diretta è che i responsabili delle risorse umane preferiscono affidare questo compito a un partner di fiducia, a causa della complessità della legislazione da un lato, e per garantire la continuità del business, dall’altro. Come mostrano i dati, il Belgio si posiziona al primo posto per l’outsourcing del payroll, ma l’Italia registra un tasso di crescita molto elevato dal 2020 al 2021 conquistando il terzo posto per numero di aziende che esternalizzano il payroll o desiderano farlo.

	2020	2021
Belgio	26.1%	31.1%
Francia	21.6%	27.4%
Italia	16.5%	25.9%
Paesi Bassi	16.8%	22.4%
Paesi Nordici	nd	21.6%
Austria	16.4%	21.2%
Svizzera	5.9%	19.7%
Irlanda	18.8%	17.6%
Regno Unito	13.6%	16.9%
Spagna	11.9%	16.5%
Polonia	13.4%	14.9%
Germania	13.1%	13.6%

Le aziende che vorrebbero esternalizzare il payroll, confronto per Paese
(fonte: SD Worx)

LA DIFFUSIONE DELL'OUTSOURCING

Come si spiega la crescente diffusione dell'outsourcing del payroll anche in Italia? "Ci sono molteplici fattori che intervengono", dichiara **Federico Fedele**, Direttore Generale di **SD Worx Italy**. "Prima di tutto, l'outsourcing del payroll libera tempo prezioso all'HR e lo rende disponibile a gestire progetti più tattici o strategici, come la cura del benessere del dipendente, l'acquisizione dei talenti, la formazione e lo sviluppo. In secondo luogo, un payroll esternalizzato offre tranquillità in tempi frenetici come quello che stiamo vivendo. Le innovazioni tecnologiche e i

servizi basati sul cloud garantiscono dati sicuri e di facile accesso, mentre il partner si occupa della conformità con le nuove regole e normative. Non va neanche sottovalutata la possibilità per le aziende di fare coincidere questo progetto con l'armonizzazione di situazioni pregresse oppure il ridisegno di accordi ormai obsoleti. Infine, c'è anche un fattore umano: l'esternalizzazione di alcuni (o tutti) i compiti più noiosi e soggetti a errori del payroll migliora lo spirito di squadra all'interno di un dipartimento che da anni è sempre sotto una costante pressione per tenere testa ai cambiamenti".

Al Sud sempre meno lavoro dopo la pandemia

Dopo la pandemia, il Sud è ancora più indebolito sotto il profilo occupazionale. Il calo degli occupati, passati da 6.093mila del 2019 a 5.968mila del 2021, per una perdita di circa 125mila unità (-2,1%), è stato solo in parte attenuato dall'eccezionale boom del settore edile, l'unico a registrare nelle Regioni meridionali un saldo positivo nel biennio (+60mila occupati). È quanto emerge dal dossier "Il lavoro nel Mezzogiorno tra pandemia e fragilità strutturali" di **Fondazione Studi Consulenti del Lavoro**. Oltre alla contrazione occupazionale, il dossier evidenzia altri aspetti fondamentali come la depressione dell'offerta di lavoro e il deterioramento della già bassa qualità del lavoro. Nel biennio 2019-2021, infatti, le persone in cerca

di lavoro al Mezzogiorno sono diminuite di 129mila unità per una contrazione del 9,9% rispetto al -3,6% del Centro Nord. Il tasso di inattività tra la popolazione in età lavorativa è passato dal 45,4% del 2019 al 46,2% del 2021, collocandosi al di sopra del resto del Paese di ben 16,3 punti percentuali. La crisi ha, inoltre, evidenziato la precarizzazione dell'occupazione meridionale: nel 2021, su 10 contratti attivati ben 4 risultano temporanei e part time (nel Centro Nord la percentuale è del 28,1%). Di contro, si è ridotta la quota delle assunzioni con contratti a tempo indeterminato, dal 32,1% del 2014 al 17,1% del 2021. Un altro fattore è l'impoverimento del lavoro. Il calo degli stipendi, insieme alle difficoltà vissute dai tanti lavoratori autonomi, ha incrementato, durante la pandemia, le famiglie in situazioni di povertà anche tra gli occupati. Al Sud, poi, diversamente dal resto d'Italia, si amplia il divario di genere: nel biennio 2019-2021, le donne hanno registrato una perdita occupazionale (-2,7%) di gran lunga superiore a quella degli uomini (-1,7%) e, in generale, il tasso di occupazione femminile nel Mezzogiorno si attesta al 33%, ben 23,8 punti in meno di quello maschile e 25 punti al di sotto di quello del Centro Nord. Non solo donne. La questione giovanile nel Mezzogiorno è da anni una vera e propria emergenza nazionale. Alle ataviche criticità del contesto meridionale (scarsità di opportunità lavorative, precarietà del lavoro, calo demografico), si è aggiunto, negli ultimi anni, un diffuso atteggiamento di disaffezione e allontanamento dal lavoro. Tra il 2010 e il 2020, al Sud si è avuto un calo di quasi 400mila occupati tra i giovani con meno di 35 anni, che ha investito soprattutto i giovanissimi, tra i 15 e i 24 anni.

► Lavoro femminile e autonomo, i più colpiti

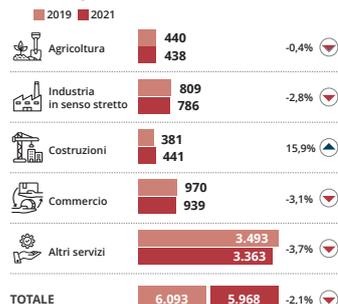
Variazione % 2019-2021



Fonte: elaborazione Fondazione Studi Consulenti del lavoro su dati Istat

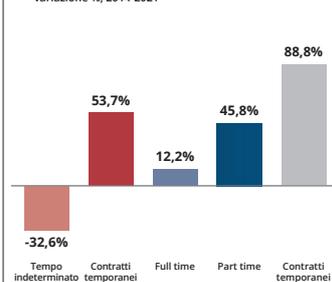
► I settori

In crescita solo l'occupazione nell'edilizia
Val. in migliaia



► La crescente precarizzazione del lavoro meridionale

Variazione %, 2014-2021



Gli effetti della pandemia sull'occupazione al Sud (fonte: Fondazione Studi Consulenti del Lavoro)

Giovani e lavoro: una crisi annunciata

Stabilire un rinnovato sistema di formazione dei lavoratori e, in parallelo, procedere alla definizione di un sistema nazionale di certificazione delle competenze che garantisca ai singoli la possibilità di mettere in trasparenza, anche attraverso la blockchain, le esperienze di apprendimento ottenute. E ancora, investire in formazione tecnica, a livello secondario e terziario, per avvicinare l'offerta di lavoro, soprattutto per i "pandemics", i giovani di età compresa tra i 15 e i 24 anni, alle nuove esigenze delle aziende. Numeri, cause ed effetti del mismatch tra domanda e offerta di lavoro sono racchiusi nel focus realizzato da **Fondazione Studi Consulenti del Lavoro**, intitolato "L'emergenzialità della questione giovanile", che mette a sistema la scarsa offerta di formazione tecnica - solo 116 gli ITS sul territorio nazionale - con le criticità lamentate dalle aziende in fase di reclutamento e le basse retribuzioni in ingresso dei giovani, che spesso arrivano tardi ad affacciarsi sul mercato del lavoro. Il risultato è che, nel panorama europeo, l'Italia ha il minor tasso di occupazione degli under 40 (32% rispetto alla media del 41%

in Europa), con una contrazione degli occupati in questa fascia d'età che ha toccato i due milioni dal 2011 a oggi. Un trend che permane negli anni e che la pandemia ha contribuito ad acuire, sebbene nel secondo trimestre 2021 siano stati 233.500 i posti vacanti nell'industria e nei servizi, con un costo annuo generato dal mancato incontro tra domanda e offerta di lavoro che il **Censis** ha stimato in 21 miliardi di euro, l'1,2% del Pil.

Stage, tirocinio e apprendistato possono quindi rappresentare, secondo i dati contenuti nel focus, strumenti di raccordo tra momento formativo e mondo del lavoro, anche in una visione prospettica di rilancio e consolidamento di vantaggi competitivi e duraturi per il Paese. È urgente, pertanto, investire nella promozione delle competenze Stem e nell'istruzione professionale per creare profili facilmente assorbibili dal mercato: colmare il divario che tiene distante chi cerca e chi offre lavoro è necessario sia per rendere più competitive le aziende italiane sia per invertire quella tendenza che vede crescere i Neet e il ricorso ai sussidi pubblici.

Ecco i migliori luoghi di lavoro in Italia

Great Place to Work Italia ha stilato il ranking dei 60 "Best Workplaces" italiani del 2022. Aziende virtuose che, negli ultimi 10 anni, registrano una crescita di fatturato annua pari quasi al 13%. La classifica legata alla categoria con oltre 500 collaboratori vede al primo posto **Micron Semiconductor Italia**, multinazionale del settore informatico. Seguono **American Express Italia** (2°), servizi bancari, e in terza posizione **Abb Vie Italia**, realtà dell'asset biofarmaceutico. Il podio della categoria con un numero di collaboratori compreso tra 150 e 499 è composto interamente da imprese del settore informatico: il gradino più alto è occupato, per il 7° anno consecutivo, da **Cisco Systems Italy**. Seguono **Bending Spoons**

(2°) e **Salesforce**, la quale conferma la terza posizione di un anno fa. Tra le imprese costituite da un numero di persone compreso tra 50 e 149, mantiene il primo posto **Biogen Italia**, (biotecnologie e prodotti farmaceutici), seguita da **Sidea Group** (information technology e consulenza IT) e da **Insight Technology Solutions** (servizi ed assistenza per computer). Infine, tra le aziende con un numero di collaboratori

compreso tra 10 e 49 si registra la prima posizione guadagnata da **Fluentify**, realtà specializzata nell'ambito istruzione e formazione, il secondo posto di **Nebulab** (settore informatico e consulenza IT) e la medaglia di bronzo ottenuta da **Storeis**, società di consulenza e-commerce e retail.

	OLTRE 500 COLLABORATORI	150-499 COLLABORATORI	50-149 COLLABORATORI	10-49 COLLABORATORI
1	MICRON SEMICONDUCTOR ITALIA S.R.L.	CISCO SYSTEMS ITALY S.R.L.	BIOGEN ITALIA S.R.L.	FLUENTIFY
2	AMERICAN EXPRESS ITALIA	BENDING SPOONS	SIDEA GROUP S.R.L.	NEBULAB S.R.L.
3	ABB VIE ITALIA	SALESFORCE	INSIGHT TECHNOLOGY SOLUTIONS S.R.L.	STOREIS
4	CONTEIT ASSICURAZIONI	WEBBANKING	SKYLABS S.R.L.	FABRIS CONSULTING GROUP ITALIA S.R.L.
5	TELEPERFORMANCE ITALIA	STRYKER ITALIA S.R.L. SU	W.L. CORE & ASSOCIATI S.R.L.	AUXILL S.P.A.
6	AKED ITALIA	GRUPPO ASSIMOCO	BEVERGE S.P.A.	ACCURACY
7	BRISTOL-MYERS SQUIBB	INGRAM MICRO S.R.L.	WIDE GROUP	AUDITEL S.R.L.
8	HILTON	SOSGENIA	PORTOLANO CAVALLO STUDIO LEGALE	LHAB S.R.L.
9	GRUPPO ESPRINET	VANDIA S.P.A.	IPSEN	CLEAFY S.P.A.
10	KBAB ITALIA	AXL S.P.A.	PRESTITER S.P.A.	GDS COMMUNICATION S.R.L. A SOCIO UNED
11	ILLIMIFY	ANDRIANI S.P.A. SOCIETÀ BENEFIT	EXPERIAN ITALIA S.P.A.	CADENCE DESIGN SYSTEMS
12	DANONE NUTRICA SOCIETÀ BENEFIT	SC JOHNSON ITALY	MIA-PLATFORM	VENTISEIDICI S.R.L.
13	DHL EXPRESS	UNOX S.P.A.	BANCA PROGETTO	THE LANGUAGE GRID
14	SANTANDER CONSUMER BANK S.P.A.	CORDIS ITALIA S.P.A.	P.A. ADVICE S.P.A.	THEK BICYCLE ITALIA
15	LILLY ITALIA	ICONSULTING S.P.A.	DEGW S.P.A.	AGACIADACI FORMANAGEMENT

Lavoro e nuove tendenze all'HR Forum

Wellbeing, Great Resignation, People Empowerment:
il vocabolario del mondo del lavoro si arricchisce di nuovi termini
per definire le tendenze che lo stanno trasformando.
Di questi trend si è parlato, a maggio, all'HR Forum di **Le Fonti TV**.

a cura di Giorgia Andrei

SONO TANTI GLI ASPETTI DI CUI TENERE CONTO, OGGI, PER DEFINIRE LO SCENARIO DEL MERCATO DEL LAVORO IN ITALIA. L'ECONOMIA È IN LENTA RIPRESA DOPO LA PANDEMIA, SEBBENE LA SITUAZIONE INTERNAZIONALE ABBA PORTATO NUOVE INCERTEZZE, E I TASSI DI OCCUPAZIONE SONO IN CRESCITA, MA CI SONO ANCHE CRITICITÀ DA AFFRONTARE, PRIMA SU TUTTE LA MANCANZA DI MANODOPERA SUI LAVORI PIÙ OPERATIVI E DI NUOVE PROFESSIONALITÀ, SEMPRE PIÙ RICHIESTE E, SEMBRA, SEMPRE PIÙ INTROVABILI.

Accanto a ciò, si assiste alla diffusione di forme di lavoro ibride e a un conseguente ripensamento degli spazi e delle modalità di collaborazione, con gli HR Manager che fanno sempre più affidamento sulla tecnologia in tutte le fasi della loro attività, dal recruiting alla gestione delle persone. L'HR Forum di **Le Fonti TV** ha affrontato questi e altri temi nella mattinata del 5 maggio, con un evento dal titolo "**Hybrid Disruption**", che si è aperto con un intervento sul benessere delle persone in azienda a cura di **Gianlorenzo Sosso**, Head of sales di **Jointly**, società di servizi in ambito welfare. "Gli ultimi mesi hanno accelerato la transizione da un concetto di welfare più o meno classico a seconda dell'organizzazione di riferimento, all'idea di *wellbeing*", ha detto Sosso, evidenziando come il vero cambiamento sia nel creare luoghi di lavoro nei quali le persone vogliono davvero rimanere, perché si sentono ascoltate e perché possono conciliare la propria vita privata con quella lavorativa. Strategia, ascolto, offerta, comunicazione e impatto sono le cinque direttrici lungo le quali le aziende, secondo Sosso, dovrebbero agire per portare un'offerta nuova ed efficace di *wellbeing*, appunto, e non semplicemente di welfare.

RISPONDERE ALLE GREAT RESIGNATION CON L'EMPOWERMENT

Se ne parla come di un'onda partita da Oltreoceano e ar-

rivata anche nel Vecchio Continente: è il cosiddetto fenomeno delle **Great Resignation**, che pare stia scuotendo il mercato del lavoro anche nel nostro Paese. Secondo **Pino Mercuri**, HR Director di **Agos**, intervenuto nella sessione dell'HR Forum dedicata al tema delle **Smart Hybrid Companies**, "probabilmente vedremo gli effetti di questo fenomeno nel medio periodo, ma attualmente posso dire che c'è una polarizzazione abbastanza forte tra professionalità fortemente richieste dal mercato e altre che lo sono molto meno". Particolarmente "sotto pressione" sono il mondo Data Science e quello dei profili che si occupano di trasformazione digitale. Interessante anche la riflessione fatta da **Ilaria Quattrocioche**, VP Human Resources di **Chromavis Fareva**: "Le persone iniziano davvero a pensare di considerare delle opportunità diverse, anche in un ambiente di provincia, come quello in cui opera la mia azienda, dove i grandi player sono pochi. C'è sicuramente più informazione e, considerato che la popolazione aziendale nel nostro caso è fatta per il 50% da millennials, parliamo di persone con accesso a molti canali digitali, più consapevoli di quale può essere il modo migliore per mettere a frutto le proprie competenze ed esperienze. Che poi questo sia un fenomeno che risponde effettivamente alle esigenze delle persone lo scopriremo con il tempo". Sul fattore tempo è tornata anche **Alessandra Scotti**, Chief Human Resources Officer di **Ceme Group** e Vicepresidente di **Aidp Lombardia**: "Gli effetti concreti di queste scelte li andremo a vedere nei prossimi mesi, ma il dato di fatto è che da una recente survey è emerso un 15% in più di dimissioni volontarie, per lo più nella fascia anagrafica tra i 26 e i 35 anni e per lo più nel Nord Italia. Forse, complice l'asfissia della pandemia, le persone hanno deciso di lanciarsi in altre opportunità e hanno una maggiore fiducia nella possibilità di rimettersi più facilmente sul mercato del lavoro".



C'è quindi un certo dinamismo sul mercato, sebbene non generalizzato a tutti i settori e per tutte le fasce di lavoratori. Ma che cosa, quindi, fa la differenza tra un'azienda capace di trattenere i propri "talenti" e una alle prese con un alto turnover? In questo caso la parola d'ordine è "engagement". Nella tavola rotonda dal titolo "**People empowerment**", **Roberta Letorio**, Chief Human Capital Officer & Mobility Manager di **Cefriel**, ha detto: "Nella nostra esperienza, soprattutto con i più giovani, notiamo la loro forte attenzione ai temi sociali e la volontà di essere parte di una progettualità aziendale". Altri aspetti sono stati evidenziati da **Fabio Colombo**, Head of HR & Business Partner Italy di **RWE Renewables**: "Vediamo l'interesse da parte delle nuove generazioni a lavorare nell'ambito delle energie pulite, perché ne vedono anche il valore sociale, mentre nella popolazione più operativa legata al funzionamento degli impianti tradizionali non abbiamo visto grandi cambiamenti: in molti casi l'obiettivo è trovare un'occupazione che li soddisfi dal punto di vista economico e sia possibilmente localizzata vicino a casa. In generale, la popolazione meno skillata ha una

visione più tradizionale del lavoro, mentre i nuovi trend riguardano soprattutto i più giovani".

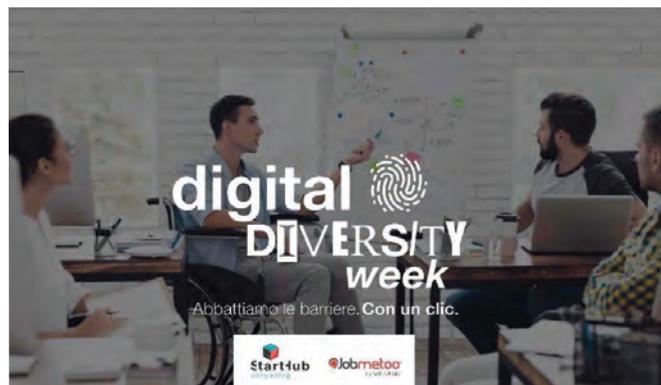
È anche vero, però, come ha detto **Ugo Marrone**, Responsabile HUB Human Resources di **Cross Hub**, che "la possibilità di lavorare in modo smart, senza magari perdere ore nel traffico, oggi è ben vista anche dai lavoratori più maturi, quelli magari vicini alla fine della carriera lavorativa, che valutano l'idea di non dover arrivare 'stremati' alla pensione".

In definitiva, sono anche le organizzazioni e le aziende, però, che devono intraprendere un cambiamento per essere competitive e imparare a valorizzare le proprie persone. "Avere un manager che non sia oppressivo, che dia la possibilità di gestire il lavoro in modo autonomo, che faccia sentire la persona parte del processo, è uno degli aspetti chiave. Le persone che 'perdiamo' sono solitamente quelle che si sentono 'schiacciate' e non in condizione di dare ciò che può dimostrare il loro valore. E questo è un aspetto trasversale, che vale indipendentemente dal ruolo", ha sintetizzato efficacemente Colombo.

Abbatte le barriere con un click

Si è tenuta dal 26 al 29 aprile la prima edizione della **Digital Diversity Week**, evento dedicato all'inserimento lavorativo di persone con disabilità e appartenenti alle categorie protette. L'iniziativa è nata dalla partnership tra **Start Hub Consulting** e **Jobmetoo by Seltis Hub**.

Come ha detto **Daniele Regolo**, Brand Ambassador D&I di Seltis Hub e Founder di Jobmetoo: "Al giorno d'oggi non facciamo che parlare di come siano i candidati a scegliere le aziende e non più il contrario. Noi vogliamo che questo sia valido anche per le persone con disabilità: tutti devono avere pari opportunità, tutti devono poter scegliere". Hanno aderito alla Digital Diversity Week, tra gli altri: Altea, Atlantia, Borgwarner, Daikin Europe, Dedalus, De'Longhi, Ferragamo, Ferroli, Kirey Group, ID Technology, Leonardo, MSX, OTB, Poste Italiane, Pronto-Pro, Relatech, STO, Systems Lugo, Techedge, Verisure, W&H Sterilization.



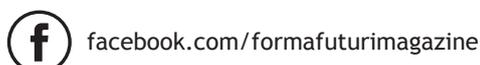
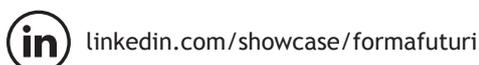
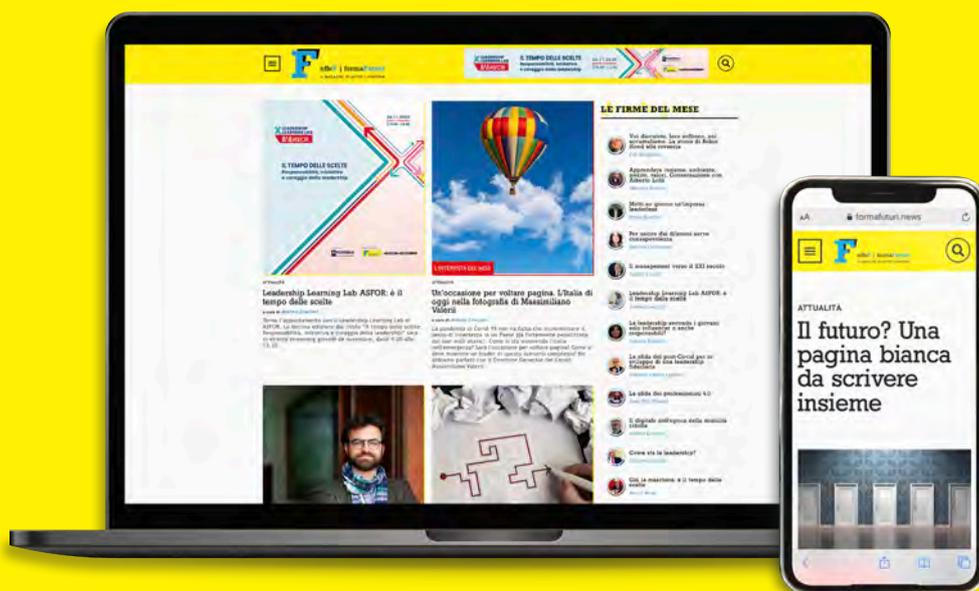


effeF | formaFuturi

IL MAGAZINE DI ASFOR E APAFORM

Un anno di formaFuturi. Grazie a chi ha collaborato a far nascere e crescere questo progetto condividendo idee e testimonianze.

Tommaso Agasisti, Lorenzo Ait, Ali Reza Arabnia, Andrea Attanà, Enzo Baglieri, Nicoletta Bernasconi, Bruno Bignami, Andrea Bonaccorsi, Elio Borgonovi, Roberto Brambilla, Manuela Brusoni, Paolo Bruttini, Marina Calderone, Leonardo Caporarello, Ilaria Capua, Marella Caramazza, Sandro Catani, Elena Ceriotti, Giorgio Colombo, Stefania Contesini, Alec Conti, Miriam Cresta, Andrea Crocioni, Danilo Devigili, Cristina Di Bari, Sabrina Dubbini, Paola Egi, Maria Errico, Gaetano Fausto Esposito, Giorgio Fiorentini, Anna Rita Fioroni, Luciano Floridi, Marco Fortis, Federico Frattini, Alessandro Fusacchia, Angela Gallo, Fabiola Gianotti, Andrea Granelli, Francesco Liuzzi, Alberto Lolli, Luca Longo, Matilde Marandola, Mauro Meda, Roberto Mordacci, Vadimir Nanut, Angelica Orfino, Matteo Pedrini, Luca Poma, Andrea Pontremoli, Alessandro Rosina, Giampaolo Rossi, Elisabetta Salvati, Luigi Serio, Luca Solari, Nicola Spagnuolo, Pietro Spirito, Michelangelo Tagliaferri, Massimiliano Valerii, Giovanni Valotti, Francesco Varanini, Francesco Venier, Marco Vergeat, Marco Vignini, Federico Visentin



www.formafuturi.news

Cinque podcast sul tema dei cervelli in fuga

I PODCAST DI IMPRENDITORIA MADE IT, NATO DA UN'IDEA DI CAMILLA SCASSELLATI SFORZOLINI E INÈS MAKULA, OSPITA UNA NUOVA MINISERIE REALIZZATA CON CREDIMI E DEDICATA AL TEMA DEL RIENTRO DEI CERVELLI.

L'Italia sta entrando nei radar dei professionisti come un posto piacevole dal quale lavorare, con una serie di vantaggi legati alla qualità della vita. La recente legge sul rientro dei cervelli, che prevede agevolazioni fiscali per i lavoratori rimpatriati, è una grande opportunità che può essere un buon punto di partenza per far rientrare i talenti emigrati. *“Fare un'esperienza di studio o lavoro all'estero arricchisce tanto, sia da un punto di vista umano che professionale. Dopo qualche anno, però, moltissimi expat vorrebbero tornare. Ma spesso sono preoccupati dal rischio di guadagnare meno, pagare molte imposte e, in ultima analisi, avere un tenore di vita peggiore”*, ha detto **Ignazio Rocco**, Ceo e Co-Founder di **Credimi**. *“Ma la realtà, a guardare i numeri, è spesso*

*l'opposto! Ci sono vari fattori che fanno pendere la bilancia (e il portafoglio) a favore dell'Italia: agevolazioni fiscali per il rientro, costo della vita inferiore, possibilità di lavorare da remoto, molti servizi sociali quasi interamente gratuiti. Così abbiamo deciso di provare a parlarne noi, in maniera puntuale, con i numeri alla mano e lontano da ogni retorica. E abbiamo pensato di farlo con due giovani manager, le fondatrici di **Made IT**, che hanno studiato all'estero e tuttora lavorano fuori dall'Italia”*. Nelle cinque puntate si parlerà di fiscalità, opportunità di carriera, smart working, investimenti in start-up ed ecosistema tech. Commenta **Inès Makula**: *“In quanto italiane all'estero ci siamo spesso chieste se avesse senso tornare a vivere in Italia e quali fossero le condizioni giuste per farlo. Attraverso la serie che abbiamo creato con Credimi vogliamo dare consigli e spunti concreti ai giovani italiani che si trovano nella nostra stessa situazione e contribuire a riattrarre i nostri cervelli in fuga”*.

Riflessioni sul lavoro agile

È stata una giornata ricca di spunti quella organizzata da **MeglioQuesto** e **Lavoro&Welfare** a Roma lo scorso 3 marzo e intitolata *“La vita agile”*. Moderati dalle giornaliste **Veronica Gentili** e **Giuliana Grimaldi**, i diversi panel si sono posti l'obiettivo di avanzare proposte concrete per dare un quadro il più possibile condiviso al tema del lavoro agile. **Maurizio Guagnetti**, chief communication officer di **MeglioQuesto**, e **Cesare Damiano**, presidente di **Lavoro&Welfare**, hanno aperto i lavori con una fotografia della Vita Agile presentata da **Luca Sabatini**, sociologo dell'**Università di Genova**, attraverso i risultati del sondaggio realizzato appositamente per la smart conference in collaborazione con **Tecnè**. Dalla ricerca è emerso che grazie allo smart working le imprese sono diventate più competitive e hanno innovato prodotti e servizi migliorando la marginalità. Nel 2020 il 56% delle imprese del campione ha fatto ricorso al “lavoro agile”. Come ha detto **Felice Saladini**, Ceo di **MeglioQuesto**: *“È cambiata l'organizzazione del lavoro; oggi abbiamo una visione più comunitaria e meno gerarchica. Abbiamo riscoperto il valore della fiducia della formazione e l'importanza del dialogo sociale”*.

Benessere digitale all'HR Innovation Forum

L'edizione primaverile dell'**HR Innovation Forum**, tenutasi a marzo a Bologna, ha visto tra i protagonisti **CybeRefund**, azienda benefit di Milano, che ha acceso i riflettori sul concetto della **Digital Safe Zone**. Di che cosa si tratta lo ha spiegato **Gianluca Mandotti**, Founder e Ceo dell'azienda, che ha evidenziato come sia importante *“sentirsi al sicuro, imparare a proteggere la propria identità nel web e navigare consapevolmente”*. Per **CybeRefund** proteggere l'identità personale nel web è un benefit sociale, offerto alle imprese tramite una piattaforma disponibile in versione web e un'app mobile di facile utilizzo *“per tutelare le realtà digitali più vulnerabili - dalle grandi imprese alle PMI - affinché arricchiscano il welfare aziendale, con innovazioni utili per la serenità delle persone e delle loro famiglie”*. In particolare, è stata presentata **NautiLux**, una soluzione che integra awareness e insurtech. L'algoritmo di **NautiLux** vigila giorno e notte sulle identità digitali monitorandole nel web, nel deep web e nel dark web: quando rileva dati personali trafugati invia un avviso. **NautiLux** risponde alla necessità di una completa tutela legale per la persona e per il nucleo familiare, anche con una polizza dedicata alla copertura di eventuali spese legali.

Tutto quello che c'è da sapere sulla consulenza del lavoro

La guida pratica, realizzata con il contributo degli esperti di **Fondazione Studi Consulenti del Lavoro**, si propone come uno strumento di **approfondimento** e **consultazione** alla luce degli attuali **cambiamenti** del mondo del lavoro

a cura di Greta Gironi

LA FINE DEL PERIODO DI EMERGENZA SANITARIA COINCIDE CON UNA FASE DI TRASFORMAZIONE DELL'ASSETTO ECONOMICO-SOCIALE E DI EVOLUZIONE DEL MERCATO DEL LAVORO. LE NUOVE MODALITÀ LAVORATIVE, COME LO SMART WORKING E IL RICAMBIO DEI PROFILI DI COMPETENZE, TRAINATO DALLA REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI PREVISTI DAL PNRR IN CAMPO TECNOLOGICO E DIGITALE, DEFINISCONO LA TRANSIZIONE VERSO UN NUOVO MODELLO ECONOMICO E PRODUTTIVO.

La ripresa, però, porta con sé alcuni nodi da sciogliere, tra questi la difficoltà di reperimento dei profili di cui le aziende hanno bisogno, il forte mismatch tra domanda e offerta di lavoro acuito dall'inadeguatezza del sistema formativo, la crescita del lavoro precario e l'aumento del fenomeno delle dimissioni. In questo scenario, diverse sono le sfide che attendono i Consulenti del Lavoro e il manuale **"Consulenza del Lavoro 2022"**, edito da **Teleconsul** e curato dagli esperti di **Fondazione Studi Consulenti del Lavoro** e del Comitato scientifico di **Teleconsul**, costituisce il riferimento primario per comprendere come l'attuale quadro normativo stia contribuendo al cambiamento del mondo del lavoro.

DIRITTO DEL LAVORO, SINDACALE E PREVIDENZIALE

Il volume, aggiornato con la legge di Bilancio 2022 e i provvedimenti legislativi più recenti, tra cui il Decreto Sostegni-ter (D.L. n.4/2022), esamina nel dettaglio le tematiche del diritto del lavoro, sindacale e previdenziale, senza tralasciare i riflessi tributari delle varie attività, e offre soluzioni immediate e approfondite alle diverse problematiche giuslavoristiche tramite l'analisi di casi concreti.

Nello specifico, vengono trattate le diverse tipologie contrattuali nel mercato del lavoro, i rapporti e le forme di lavoro per ogni settore, con particolare accenno anche allo smart working, gli aspetti economici e previdenziali quali retribuzione e obblighi contributivi, assicurativi e pensionistici a carico dell'Inps, le agevolazioni per i premi di risultato e il welfare aziendale, la sicurezza nei luoghi di lavoro, maternità, paternità e malattia, la disciplina degli ammortizzatori sociali alla luce della crisi pandemica, il costo del lavoro nonché i rapporti di lavoro nelle procedure concorsuali, la contrattazione collettiva di secondo livello e la cessazione del rapporto e l'apparato sanzionatorio.



Hanno detto

“I Consulenti del Lavoro saranno sempre più chiamati ad esprimere tutta la loro versatilità professionale di fronte alle innumerevoli esigenze delle imprese, messe alla prova dalla crisi prima e dalla ripresa oggi: dalla gestione della Cassa integrazione emergenziale alla sicurezza sul lavoro passando dalle ristrutturazioni aziendali. I cambiamenti di quest’ultimo anno si sono innestati in un percorso di trasformazione che la professione ha avviato da tempo, finalizzato ad innalzare la qualità e il ruolo che essa riveste nella società. La nostra professione

si colloca, infatti, in un punto di snodo nevralgico dei tanti cambiamenti che stanno intervenendo a livello economico e sociale”.

Marina Calderone, Presidente Ordine dei Consulenti del Lavoro

Titolo Consulenza del Lavoro 2022

Autori Vari, prefazione di **Marina Calderone**

Editore Teleconsul, 2022

Argomento Manuale

Metodi e strumenti per creare valore in azienda

Quanti di noi si sono sentiti spesso ripetere la frase: “Abbiamo sempre fatto così?”. E quanti ancora hanno lavorato in aziende senza alcuna possibilità di crescita? Quanti, infine, hanno provato più volte a proporre progetti e a portare idee, senza che mai venissero prese in considerazione? Tutti questi meccanismi ancora molto presenti all’interno delle aziende, sono delle trappole che ostacolano la crescita felice, sono dei pensieri e degli atteggiamenti limitanti che impediscono a persone e organizzazioni di brillare. “*Rimettere le persone al centro*” spiega **Maurizia Rimondi**, consulente marketing e comunicazione, che ha trovato la strada per la felicità e il benessere organizzativo “*deve oggi diventare l’obiettivo primario di qualsiasi azienda che voglia prosperare con successo nel lungo periodo. Il marketing interno si riflette sempre sul marketing esterno, ma non è vero il contrario. Dal momento che abbiamo questa consapevolezza, diventa chiara la necessità di agire all’interno dell’azienda, per la creazione di un clima organizzativo dai toni alti, in cui ogni collaboratore si possa sentire non solo valorizzato, ma anche nella possibilità di crescere, cambiare attività e contribuire attivamente allo sviluppo dell’azienda. È giunto il momento che imprenditori e manager si*

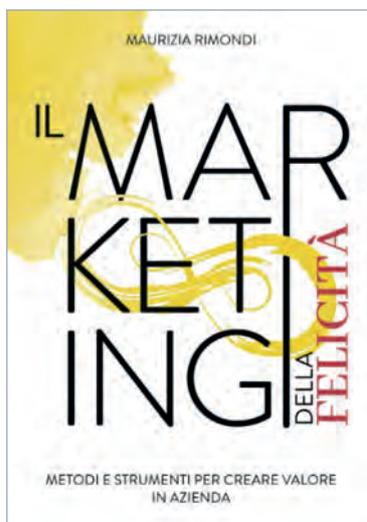
assumano la responsabilità del loro ruolo sociale all’interno della comunità in cui operano, per contribuire alla creazione di una società migliore”.

Chi l’ha scritto

Con il suo sorriso e la capacità di visione che la contraddistingue, **Maurizia Rimondi** condivide con manager e imprenditori che hanno voglia di rimettersi in gioco, idee, progetti e riflessioni, al fine di trasformare le aziende, oggi più vuote per via dello smart working, in luoghi da vivere e non solo di business; in cui fare cultura, formazione e informazione, per sviluppare menti critiche e consapevoli per organizzazioni felici.

Perché leggerlo

Si tratta di un libro estremamente pratico, che racchiude anche sei interviste a importanti realtà, presentate come casi studio, per dare maggiore concretezza a ciò che molti ancora relegano alla sfera del possibile, quando invece è realizzabile.



Titolo Il marketing della felicità

Autori Maurizia Rimondi

Anno di pubblicazione 2021

Argomento Marketing

« Educa sempre il tuo spirito e non smettere mai di imparare: la vita senza cultura è un’immagine della morte. »

Catone il Censore

Proposte per lo sviluppo del potenziale femminile

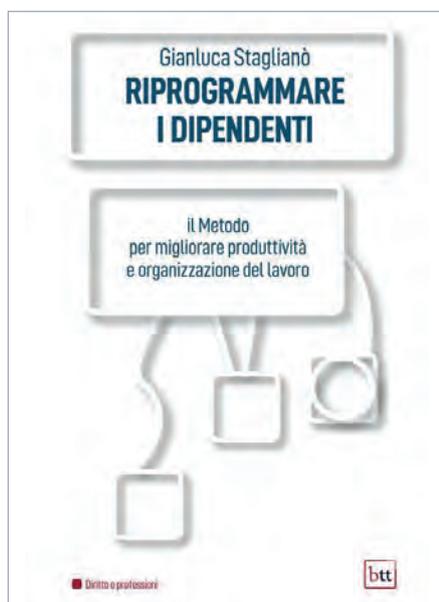
COSA IMPEDISCE ALLE DONNE DI SALIRE AI VERTICI AZIENDALI, DI SUPERARE IL COSIDDETTO SOFFITTO DI CRISTALLO E QUINDI GLI OSTACOLI CHE ARRESTANO L'EVOLUZIONE DELLA LORO CARRIERA? PERCHÉ IN ITALIA, COSÌ COME IN ALTRI PAESI EUROPEI, SONO STATE EMANATE DELLE LEGGI PER EQUILIBRARE LA PRESENZA DI DONNE E DI UOMINI ALLA GUIDA DELLE AZIENDE?

Quali sono i motivi e gli scopi della L.120/2011: la cosiddetta legge sulle quote rosa? Queste sono solo alcune delle questioni a cui rispondono le autrici. Con un approccio multidisciplinare analizzano i motivi e gli intenti politici dell'iter legislativo; descrivono i motivi per cui i vertici aziendali, composti da donne

e uomini, risultino essere un valore aggiunto per le aziende; si interrogano sulle azioni da intraprendere affinché le donne possano, non solo accedere ai vertici aziendali, ma anche rimanerci; spiegano perché i Consigli di Amministrazione misti funzionino meglio e perché sia necessario un cambio di mentalità. Infatti, solo una visione diversa, che tenga conto del grande contributo in termini di competenze e capacità che le donne possono dare, può affermare un sistema di organizzazione del lavoro che favorisca e non ostacoli l'evoluzione di carriere femminili, e una società che superi la tradizionale separazione dei ruoli maschili e femminili. Per raggiungere que-

Cambiare l'approccio alla gestione del personale

Il volume rappresenta uno strumento pratico e formativo per permettere di valorizzare le persone che tutti i giorni vivono l'azienda. Il tutto attraverso concetti e nozioni provenienti da molteplici discipline, tra le quali PNL, Neuroscienze e Coaching. Alla base di aziende sempre più performanti ed efficienti non ci sono solo strumenti di analisi dei risultati e indicatori di performance: è indispensabile una profonda conoscenza di chi, tutti i giorni, varca la soglia del contesto aziendale. È obsoleto pensare che semplicemente applicando le procedure si ottengano risultati: le procedure sono fondamentali, ma senza la giusta attenzione verso gli individui che le applicano non sono sufficienti. Se stimolate, ascoltate e supportate, le persone possono rendere le procedure uno strumento della loro forza creativa, l'arma vincente per la crescita aziendale, migliorando nel con-



tempo interazione e cooperazione. Questo libro offre un metodo volto a cambiare l'approccio nella gestione del personale, rimodulandone natura e presupposti. Le persone sono il motore trainante del successo: quanto proposto in queste

pagine rappresenta lo strumento più concreto per crearlo e gestirlo.

Chi l'ha scritto

Manager e Coach Life & Business, **Gianluca Staglianò** è sempre alla ricerca di energia positiva e fonti di ispirazione utili per trasmettere valore, potenziale e carisma. Ha ottenuto la specializzazione in Personal e Business Coaching presso la scuola di **Richard Bandler** e completato il Master per essere docente e formatore presso la **Scuola NLP Italy Coaching School**, ottenendo certificazione di valenza internazionale e l'iscrizione all'albo nazionale dei coach italiani.

Titolo **Riprogrammare i dipendenti**

Autrici **Gianluca Staglianò**

Traduzione di **Apprendere**

Editore **BTT, 2022**

Argomento **Risorse Umane**

sto obiettivo, le autrici, che da anni si confrontano all'interno dell'AIF (Associazione Italiana Formatori) sulle problematiche di genere, propongono una serie di azioni formative estremamente innovative volte anche a rafforzare le competenze, l'autorevolezza e l'empowerment delle donne e stabilire rapporti paritari e collaborativi.

Perché leggerlo

Il volume edito da **Franco Angeli** per la collana dell'"Aif Associazione Italiana Formatori" propone una serie di azioni formative innovative per incoraggiare il cambiamento previsto dalla legge 12 luglio 2011, n. 120 che tutela la pa-



rità di genere nell'accesso agli organi di amministrazione e controllo delle società quotate. Esercizi, giochi e proposte formative, anche di tipo teatrale e filmico completano il testo, rivolto sia a chi si occupa dell'educazione delle nuove generazioni, sia a coloro che, nel mondo del lavoro, si interessano di modelli organizzativi, evoluzione di carriere, gestione delle risorse umane e formazione. (A.C.)

Titolo Genere & Formazione
Autori Vari
Editore Franco Angeli
Collana AIF, 2016
Argomento Formazione

Un confronto con le incertezze della nostra era

Quali difficoltà stiamo vivendo in questo secolo delle grandi incertezze, causa di paure, disagio e crisi? Come possiamo orientare le nostre scelte e le nostre azioni di fronte a questa grande trasformazione epocale, caratterizzata da imprevedibilità, interdipendenze e complessità crescenti? **Domenico Barricelli**, autore di "L'era delle grandi incertezze" attraverso un *excursus* multidisciplinare (che include anche la musica) esplora le ragioni che caratterizzano questa epoca di transizione ancora in gestazione, che sembra non offrire nuovi spazi di progettualità, in un presente onnivoro e dilatato. Attraverso un viaggio simbolico il lettore viene condotto all'interno di un'articolata dimensione conoscitiva; l'intento è dischiudere nuove visioni del presente per accompagnare individui, gruppi e organizzazioni a seguire il ritmo, la forma e l'armonia di un inevitabile

cambiamento. Il libro rappresenta un utile supporto per affrontare con adeguati strumenti conoscitivi le naturali empanse legate ai mutamenti. Un invito a intervenire con creatività sulla nostra realtà quotidiana, per trasformarla con nuove risposte.



Chi l'ha scritto

Domenico Barricelli è sociologo del lavoro, counselor professionista. Esperto di cambiamento nei contesti organizzativi, si dedica a interventi di valorizzazione di individui e gruppi, impiegando metodologie e strumenti di apprendimento attivo esperienziale. Insegna presso l'Università di Roma Tor Vergata.

Titolo L'era della grande incertezza
Autore Domenico Barricelli
Editore Aracne, 2021
Argomento Sociologia

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:** € 120,00 + IVA
- **Abbonamento TRIENNALE:** € 290,00 + IVA

Web: www.puntosicuro.it

E-Mail: redazione@puntosicuro.it

Gli strumenti per migliorare la prevenzione degli infortuni negli ambienti confinati

Non sono mancati in questi anni, in relazione ai tanti infortuni mortali che ancora avvengono negli ambienti confinati e/o sospetti di inquinamento, convegni, manuali, linee guida, approfondimenti dedicati alla prevenzione degli infortuni in questi ambienti. Documenti che spesso sono serviti per ricordare quanto contenuto nel Testo Unico in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro (D.Lgs. 81/2008) o, ancor più, nel Decreto del Presidente della Repubblica n. 177/2011 che contiene il *“Regolamento recante norme per la qualificazione delle imprese e dei lavoratori autonomi operanti in ambienti sospetti di inquinamento o confinati”*.

Documenti utili per la prevenzione

Per cercare di diffondere le informazioni di questi documenti e norme e migliorare la tutela di chi opera in questi ambienti, ricordiamo alcuni documenti significativi e utili per le aziende e la prevenzione. Ad esempio, l'**Inail** - settore ricerca, laboratorio macchine e attrezzature di lavoro (**Dipartimento DIT**) - ha realizzato nel 2020 tre diversi factsheet:

- **“Ambienti confinati e/o sospetti di inquinamento e assimilabili - Aspetti legislativi e caratterizzazione”** - La scheda raccoglie gli aspetti legislativi attinenti agli ambienti confinati e/o sospetti di inquinamento e assimilabili e approfondisce gli aspetti utili alla loro caratterizzazione. Nel documento si fa riferimento anche ad una norma tecnica sugli ambienti confinati che è ancora in fase di lavorazione;
- **“Ambienti confinati e/o sospetti di inquinamento e assimilabili - Formazione in aula e addestramento in campo”** - La scheda presenta una esperienza formativa e di addestramento in campo per i lavoratori e i rappresentanti del datore di lavoro committente che operano in ambienti confinati e/o sospetti di inquinamento e assimilabili;
- **“Ambienti confinati e/o sospetti di inquinamento e assimilabili - Prodotti di ricerca dell'istituto”** - Sono presentate alcune attività di spe-

rimentazione e ricerca svolte dal **Laboratorio Macchine e Attrezzature di lavoro** del Dipartimento **DIT** dell'**Inail**.

Dinamiche e linee guida

L'**Inail** ha prodotto nel 2017 anche la scheda **“Infor.MO, Gli ambienti confinati”** che presenta le dinamiche infortunistiche più ricorrenti degli infortuni mortali negli ambienti confinati o sospetti di inquinamento, presenti nell'archivio **Infor.Mo**. La scheda riporta anche le misure preventive e protettive da attuare per ridurre o eliminare i fattori di rischio infortunistico. Andando più indietro nel tempo (2013), l'**Inail** ha pubblicato anche il **“Manuale illustrato per lavori in ambienti sospetti di inquinamento o confinati ai sensi dell'art. 3, comma 3, del DPR 177/2011”**, un volume che ha l'obiettivo di approfondire e fornire soluzioni tecniche, organizzative e procedurali per i lavori da realizzare nelle diverse tipologie di ambienti sospetti di inquinamento o confinati con riferimento al Dpr 177/2011.

Concludiamo con un documento del 2019 prodotto invece dal Consiglio Nazionale degli Ingegneri dal titolo **“Linee di indirizzo per la gestione dei rischi derivanti dai lavori in ambienti confinati o a rischio di inquinamento”**. Si tratta di un documento di indirizzo che, destinato specialmente a Rspg/Aspg, Csp/Cse e ai professionisti del settore, può essere utile anche per i datori di lavoro, per le imprese e per tutte le figure coinvolte nei lavori negli spazi confinati.



DIRETTORE RESPONSABILE	Laura Elisabetta Reggiani l.reggiani@forme.online
DIRETTORE EDITORIALE	Federico Cellini f.cellini@forme.online
RESPONSABILE DI REDAZIONE	Virna Bottarelli v.bottarelli@forme.online
IN REDAZIONE	Giorgia Andrei Maria Cecilia Chiappani Cleopatra Gatti Greta Gironi Chiara Malla
SEGRETERIA DI REDAZIONE	info@forme.online
HANNO COLLABORATO	Franco Amicucci Luigi Beccaria David Benassi Romano Benini Elio Borgonovi Francesca Cardinali Cesare Damiano Marina Fabiano Giorgia Marcotti Tiziano Menduto Enrica Morlicchio Mario Pagano Barbara Pigoli Christian Poccia Massimiliano Presutti Gianluca Staglianò
PROGETTO E IMPAGINAZIONE	Giovanni Magstris
IMMAGINI	Adobe Stock

PROPRIETARIO ED EDITORE	FW Communication divisione di Fritz Walter srl
SEDE LEGALE	 Borgo Regale, 7 43121 Parma Tel. +39 340 3362710

PUBBLICITÀ	Vittorio Basso Ricci v.bassoricci@forme.online Tel. 338 4920154
DIFFUSIONE	abbonamenti@fwcommunication.it Costo a copia 10,00 €
STAMPA	Logo srl Via Marco Polo 8 35010 Borgoricco (PD)

Registrazione del Tribunale di Parma
n° 4 del 24 maggio 2018

Iscrizione al Registro degli Operatori
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

4MANAGER	III COP	FORMAZIONE & SVILUPPO	12
www.4manager.org		www.formazioneesviluppo.com	
ARBRA	86	GSEC	32
www.arbra.it		www.gsec.it	
ASFOR	120	MEGAITALIAMEDIA	126
www.asfor.it		www.megaitaliamedia.it	
DA.DIF CONSULTING	6	OFFICINE MENTALI	46
www.dadif.com		www.officinementali.eu	
EBITEN - RTS	28	OM.EN	16
www.ebiten.it		www.euroomen.it	
ETJCA	II COP	RTS FESTIVAL DEL LAVORO	IV COP, 58
www.etjca.it		www.rts-srl.it	
FESTIVAL DEL LAVORO	1	RTS FONDO NUOVE COMPETENZE	92
www.festivaldellavoro.it		www.rts-srl.it	
FONDITALIA	54	RTS FONARCOM	42
www.fonditalia.org		www.rts-srl.it	
FONDOLAVORO	10	RTS FONDOLAVORO	82
www.fondolavoro.it		www.rts-srl.it	
FORMAITALIA	4	RTS FORMAZIENDA	108
www.acformaitalia.it		www.rts-srl.it	
FORMAZIENDA	BATTENTE	TECNOAMBIENTE	62
www.formazienda.com		www.tecnoambiente.info	

NEL PROSSIMO NUMERO

COME SI LEGGE NEL "PIANO STRATEGICO NAZIONALE PER LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE DELLA POPOLAZIONE ADULTA", IN ITALIA PERSISTONO "LIVELLI BASSI DI QUALIFICAZIONI E DI TITOLI DI STUDIO" E TROPPI POCCHI "ADULTI IMPEGNATI IN ATTIVITÀ DI STUDIO E FORMAZIONE".

CON UNA TRANSIZIONE ECOLOGICA E DIGITALE IN ATTO A RITMI ACCELERATI, QUESTE LACUNE RISCHIANO DI LASCIARE IL PAESE FERMO AL PALO. L'INVESTIMENTO IN FORMAZIONE NON PUÒ PIÙ ESSERE RINVIATO.



IN COPERTINA

Le politiche attive del lavoro non funzionano in modo uniforme. Dopo il commissariamento di Anpal, con l'avvio dei programmi di riforma previsti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e l'impegno concreto delle Regioni, l'obiettivo è un sistema allineato alle esigenze del mercato, che faciliti l'incontro tra domanda e offerta e rappresenti un punto di riferimento efficiente per cittadini e imprese.



Politiche attive: per i Manager, per le Imprese, per la Ripresa.

“ *I manager, insieme agli imprenditori, guidano le aziende, ne disegnano i modelli di business, ne assicurano la competitività. Crisi economica e processi di ristrutturazione non devono permettere la dispersione di questo capitale fondamentale del sistema produttivo del Paese che va coltivato e tutelato, per la ripresa di domani e per le sfide del futuro.* ”

Stefano Cuzzilla
Presidente Federmanager

“ *Un momento di crisi può rappresentare anche un’opportunità che abbiamo il dovere di cogliere. Così nel passato abbiamo costruito insieme il futuro del nostro Paese e delle nostre imprese e dato fiducia ai nostri manager. Investiamo oggi sulle persone, sulle loro idee e competenze, per andare lontano domani.* ”

Maurizio Stirpe
Vice Presidente Confindustria
per il Lavoro e le Relazioni Industriali



4.Manager nasce su iniziativa
di Confindustria e Federmanager



CONFINDUSTRIA  FEDERMANAGER

Passa al nostro stand, ti aspetta un divertente ricordo
del



IL BELLO DELLA FORMAZIONE

GRUPPO



REAL TRAINING SOLUTIONS

Sede: Piazza M. Ruini 29/A • 43126 Parma

Uffici: Milano • Crema (CR) • Busto Arsizio (VA) • Porto Gruaro (VE) • Reggio Calabria

800 010 333 | info@rts-srl.it | www.rts-srl.it