Informazioni e opinioni sulle politiche attive del lavoro

FORME

formazione | lavoro | persone



L'INCONTRO
Il lavoro visto da chi se ne occupa

CONTROCORRENTE
Si va verso il salario minimo?

L'EVENTO
Un mondo in divenire al Festival del Lavoro

NORMATIVA
Condotte dimissionarie per fatti concludenti

Per una formazione che guarda al futuro

FW Communication

www.forme.online

ANNO V | NUMERO 18



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

SISTEMA IMPRESA

CONFSAL
CONFEDERAZIONE GENERALE SINDACATI AUTONOMI LAVORATORI

FORMAzienda®
FONDO PARITETICO INTERPROFESSIONALE NAZIONALE PER LA FORMAZIONE CONTINUA

IL LAVORO DI DOMANI È ADESSO

SOMMARIO

FORME | NUMERO 18

L'EDITORIALE
5 *Irriducibile*
di Fritz Walter

L'OPINIONE
7 *Lavoro povero*
di Cesare Damiano

L'INCONTRO
8 *Il lavoro visto da chi se ne occupa*
di Maria Cecilia Chiappani

FORMAZIONE

POLITICHE ATTIVE
12 *L'occupazione è il fine, la formazione è il mezzo*
di Maria Cecilia Chiappani

IL RAPPORTO
16 *La formazione delle microimprese passa da Fonditalia*
di Cleopatra Gatti

FONDI
20 *Turismo in ripresa con la formazione "hi-tech"*
Pubbliredazionale

LAVORO PUBBLICO
22 *Soluzioni per una PA attraente competente e aggiornata*
di William Scolastico



TIROCINIO
25 *Lo stage "invecchia" bene*
di Maria Cecilia Chiappani

NEUROSCIENZE
28 *Prendiamoci cura del nostro futuro*
di Luca Erba

COACHING
32 *Ma un coach serve davvero?*
di Marina Fabiano

SOSTENIBILITÀ
36 *Traiettorie di sviluppo del capitale umano*
di Giuditta Alessandrini

IL CASO
40 *Competenze in cucina*
di Annalisa Cerbone

APPRENDIMENTO
44 *Quanto si investe in Educational Technology?*
di Giorgia Andrei

LAVORO

CONTROCORRENTE
46 *Verso il salario minimo?*
di Cesare Damiano

L'ANALISI
50 *Il lavoro dentro e fuori la crisi*
di Romano Benini

8 *Pier Paolo Redaelli*, Presidente dell'*Ordine dei Consulenti del Lavoro* del Consiglio Provinciale di *Bologna*, illustra le principali sfide del mondo del lavoro odierno. Tra queste, la più urgente è la *riqualificazione delle competenze*.



100 **Con qualifiche e titoli di studio a livelli mediamente bassi e ancora pochi adulti impegnati in attività di studio e formazione, il nostro Paese non può più perdere tempo: investire nella formazione deve essere una priorità.**

L'EVENTO
54 *Lavoro: tutto è in divenire*
di Virna Bottarelli

SMART WORKING
62 *Questo sì che è smart working!*
di Virna Bottarelli

PROFESSIONE CDL
64 *Le persone sono il vero valore*
di Giorgia Andrei

POLITICHE
66 *Colmare il "gender gap" per far crescere il Pil*
di Laura Reggiani

ADEMPIMENTI
70 *Un approccio normativo anti-impresa?*
di Luigi Beccaria e Giorgia Marcotti

NORMATIVA
73 *Riabilitate le dimissioni per fatti concludenti*
di Mario Pagano

SICUREZZA
76 *Il problema dimenticato degli infortuni in itinere*
di Tiziano Menduto

PERSONE

IL CAPITALE UMANO
78 *Alla guida di un'editoria che corre verso il futuro*
di Marco Vergeat

IL CASO
82 *Largo al benessere in isendu*
di Cleopatra Gatti

IL PERSONAGGIO
84 *Quando l'impegno porta lontano*
di Virna Bottarelli

HR MANAGER
87 *Sempre più decisivi*
di Virna Bottarelli

RETRIBUZIONI
90 *Gli italiani perdono potere d'acquisto*
di Cleopatra Gatti

LEADERSHIP
93 *La leadership? Meglio se è gentile*
di Gianluca Staglianò

PROFESSIONI
96 *Metaverso: chi ci lavorerà?*
di Cleopatra Gatti

DOSSIER

FORMAZIONE
100 *C'è ancora molto da imparare*
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
Life Long Learning

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 II tronco, 18
89128 Reggio Calabria

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

0965 1658080
327 3622889

GRUPPO rts REAL TRAINING SOLUTIONS

FORMAzienda®
FONDO PARITETICO INTERPROFESSIONALE
NAZIONALE PER LA FORMAZIONE CONTINUA

di Fritz Walter

Irriducibile

/ir·ri·du·cì·bi·le/

aggettivo e sostantivo maschile e femminile

1. Che non cede, che non si lascia piegare; sostenuto da una fermezza o da una ostinazione a tutta prova.

2. In matematica: ridotto ai minimi termini.

Ed eccoci qua: finalmente al voto! Il prossimo 25 settembre si torna alle urne e, per la prima volta da quando è iniziato il percorso editoriale di "Forme", ci troviamo a parlare concretamente di elezioni politiche. Il primo numero di Forme era infatti uscito nel giugno 2018, proprio all'alba della XVII Legislatura nata dal voto popolare del marzo precedente. In quattro anni e mezzo: 18 uscite, tre Presidenti del Consiglio, una pandemia, una guerra quasi mondiale e zero soluzioni ai soliti problemi che attanagliano l'Italia! In quattro anni e mezzo non ci siamo fatti mancare quasi nulla.

Politicamente parlando ne abbiamo viste di tutti i colori: siamo passati da un governo giallo-verde (M5S e Lega) capitanato dallo sconosciuto avvocato Giuseppe Conte nominato presidente del consiglio a un governo giallo-rosso (M5S e Centro Sinistra), sempre a guida Conte, nato più dall'arroganza politica che le Europee avevano portato in seno alla Lega che non da un voto democratico; e infine siamo arrivati al governo arcobaleno post covid con quel Mario Draghi portato a Palazzo Chigi per acclamazione popolare. Nel mezzo le sopraccitate elezioni europee e le frammentate nonché mai chiare elezioni regionali.

Il risultato finale di questo continuo andirivieni alle urne è alla portata di tutti: abbiamo visto il movimento di Grillo smontarsi pezzo per pezzo, passando dall'oltre 32% del 2018 all'attuale 10% che i recenti sondaggi gli accreditano anche, ma non solo, a causa dei continui abbandoni da parte di quei senatori e quei deputati che oltre al partito hanno tradito le promesse e gli ideali che li avevano portati a governare. Abbiamo visto la Lega sulle montagne russe: 17,4% alle politiche 2018, 34,3% alle già citate Europee e oggi quel "misero" 13,4% che i più recenti sondaggi stimano, più comodo al centro destra che non al partito del Capitano. Abbiamo visto un centro sinistra passare di mano in mano (Renzi – Zingaretti – Letta), ma mantenersi sostanzialmente stabile al 23%. Abbiamo visto la continua e costante crescita di Fratelli d'Italia, unico partito tenacemente e coerentemente sempre all'opposizione nell'intera legislatura: da poco più del 4% a oltre il 24% stimato attualmente dalla maggior parte dei sondaggi, dato che trascina l'intera coalizione del centro destra (FdI, Lega e la sempre *"Silviodipendente"* Forza Italia) alle soglie di quel fatidico 50% da maggioranza assoluta. E, infine, abbiamo visto il nascere di nuovi partiti con più o meno scafati politici che, soprattutto per il tramite di accordi pre o post elezioni, cercheranno di trovare il loro spazio per influenzare il governo che verrà: dal binomio Calenda-Renzi di origine pieddina a Di Maio e Paragone, che in tempi e modi diversi, hanno voltato le spalle all'originale progetto grillino.

In definitiva, il prossimo 25 settembre ne vedremo sicuramente delle belle perché, se non bastassero i numeri poc'anzi snocciolati, è giusto ricordare che la riduzione di un terzo dei parlamentari (da 630 a 400 deputati e da 315 a 200 senatori) tanto voluta da quei pentastellati che oggi rinnegano la regola dei due mandati, unitamente all'attuale sistema elettorale *(Rosatellum)*, non potrà far altro che creare una categoria di politici "irriducibili" della poltrona: quante saranno le new entry nel prossimo parlamento? Ne parleremo nel prossimo editoriale. Intanto, accontentiamoci di battere le mani a tutti coloro che andranno a votare, i veri *"irriducibili"* che ancora credono in un Governo legittimo, anche se dopo tre Presidenti del Consiglio, una pandemia, una guerra quasi mondiale e zero soluzioni, le loro certezze e speranze sono ridotte ai minimi termini!



"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 ***UNSIC*** e l'Organizzazione sindacale dei lavoratori ***UGL***.
Attraverso l'adesione, gratuita e volontaria, a FONDOLAVORO, ***ogni impresa può decidere di impiegare il 0,30% del totale dei contributi versati*** obbligatoriamente ***ad INPS per realizzare piani e progetti formativi*** aziendali, territoriali, settoriali e individuali.

FONDOLAVORO
rappresenta per le imprese e i lavoratori:

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

FONDOLAVORO
Coerentemente con le proprie finalità statutarie:

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

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

Via A. Bargoni n. 78, Roma + 39 06 89 16 51 07 www.fondolavoro.it info@fondolavoro.it

di Cesare Damiano

"Lavoro povero"

L'Istituto Nazionale di Statistica, nel suo Rapporto annuale 2022 - la situazione del Paese, presentato a inizio luglio, ci ha offerto alcune osservazioni di grande interesse sul rapporto tra lavoro e povertà, o meglio, sulla condizione di lavoro povero. Il capitolo 4 del Rapporto è dedicato, come spiega il suo stesso titolo, a *"Le diverse forme della disuguaglianza"*.

Chiarisce l'incipit del capitolo che *"elementi di elevata vulnerabilità nel nostro Paese sono legati alle disuguaglianze nel mercato del lavoro, al disagio economico di alcuni sottogruppi di famiglie, alle diverse opportunità di accesso all'istruzione o alle competenze digitali. Donne, giovani, residenti nel Mezzogiorno e stranieri sono i soggetti più fragili, insieme alle persone con disabilità e ai loro familiari"*. Il capitolo, nel classificare le tipologie di occupazione, assume il criterio definito dall'Organizzazione Mondiale del Lavoro di "lavoro standard e non standard".

Il "lavoro standard" è per l'Ilo quello strutturato in modo "dipendente a tempo indeterminato (a tempo pieno), o autonomo con dipendenti". Ad essa si affiancano due classificazioni ulteriori: "quasi standard" e "non standard". Vediamo il lavoro "quasi standard". Si tratta di occupati dipendenti a tempo indeterminato o autonomi, con o senza dipendenti, impegnati con forme di orario classificate come "altro part-time". Quella di "lavoro non standard" raccoglie diverse modalità di occupazione caratterizzate anche da un'altra condizione: ossia, due diversi gradi di vulnerabilità. Il lavoro vulnerabile comprende l'occupazione dipendente a tempo indeterminato - e autonoma senza dipendenti - in part-time involontario. Il lavoro doppiamente vulnerabile è composto da un'occupazione dipendente a termine o da collaborazione in part-time involontario.

Nelle sue elaborazioni, l'Istat valuta che *"nel 2021, il 59,5 per cento degli occupati è classificato come standard e il restante 40,5 per cento si suddivide tra il 18,8 per cento di lavoratori quasi standard, il 18,1 per cento di lavoratori vulnerabili (il 10,4 per cento perché dipendenti a termine o collaboratori, e il 7,7 per cento perché in part-time involontario) e il 3,6 per cento di lavoratori doppiamente vulnerabili. Nel complesso, dunque, quasi 5 milioni di occupati (il 21,7 per cento del totale) sono non-standard e, tra questi, 816mila sono doppiamente vulnerabili"*.



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

A conti fatti, un quinto abbondante dei lavoratori di questo Paese si trova in un'avvilente condizione di vulnerabilità più o meno grave. Non certo un buon risultato per l'Italia che, nella propria Costituzione, si fonda sul lavoro e che afferma come proprio compito quello di *"rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'eguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana"*.
Ma tale è la realtà con la quale ci dobbiamo confrontare in questa terza decade del XXI secolo. Realtà che dobbiamo affrontare senza scuse né esitazioni. È una questione di dignità della cittadinanza e del Paese.



Il lavoro visto da chi se ne occupa

Trait d'union tra aziende e lavoratori, tra imprenditori e istituzioni, tra crisi e opportunità. Sono i Consulenti del Lavoro. Abbiamo approfondito insieme a **Pier Paolo Redaelli**, *presidente dell'***Ordine dei Consulenti del Lavoro del Consiglio Provinciale di Bologna**, *le principali sfide dell'evoluzione del mondo del lavoro.*

di Maria Cecilia Chiappani

Professionisti, aziende e lavoratori: uno sguardo d'insieme, tecnico e umano, più che mai necessario per solcare una fase di cambiamento irreversibile. Per dialogare con le istituzioni e sfruttare, a beneficio del sistema economico e sociale del Paese, tutti gli strumenti utili ad accrescere occupazione e formazione. Accompagnando passo dopo passo i piani di sviluppo aziendale. Questo è oggi il Consulente del Lavoro: una figura che tocca con mano le diverse dinamiche del mercato e ne conosce approfonditamente i meccanismi. **Pier Paolo Redaelli**, presidente dell'**Ordine dei Consulenti del Lavoro del Consiglio Provinciale di Bologna**, ci ha introdotto i punti chiave di questo *"osservatorio"* ricco di sfaccettature ed esperienze.

Le repentine transizioni del mondo del lavoro italiano richiedono alle aziende più flessibilità, nuovi investimenti e particolare attenzione al capitale umano. A che punto siamo di questo percorso?

Da una ventina d'anni, ormai, si parla di flessibilità. Lo ha fatto *in primis* Marco Biagi con la sua riforma volta a introdurre rapporti di lavoro più flessibili.

Esempi quali contratti a progetto, contratti a chiamata e voucher sono stati accolti dal mondo sindacale come *"artefici"* della precarietà, ma probabilmente i tempi non erano ancora maturi. Oggi, dopo quello che abbiamo vissuto, è cambiato il concetto stesso di flessibilità, intesa più come equilibrio tra vita privata e lavoro, soprattutto per il mondo femminile. La ricerca di un maggiore benessere sul posto di lavoro emerge anche dai report della nostra Fondazione Studi: cercare personale senza offrire flessibilità può diventare un problema nel gestire e nell'attrarre le risorse umane. Lo ritengo comunque un problema da affrontare sul piano strutturale, tramite azioni sinergiche supportate dalla nostra categoria sia sul fronte contrattualistico sia per l'operatività tecnica e l'organizzazione del lavoro agile.

Sul fronte occupazionale, gli scenari evidenziati dall'ultimo Monitor Lavoro ci parlano di un'incertezza destinata a perdurare, soprattutto al Centro-Sud. Quali sono i principali freni alla ripresa?
Dobbiamo partire dal presupposto che la realtà economica del Nord Italia è nettamente diversa da quella del Centro Sud. Da un lato abbiamo un fitto reticolo industriale, dall'altro un sistema basato principalmente su agricoltura e turismo. Ovvero due settori più soggetti a fenomeni di lavoro irregolare, dal caporalato agli appalti illeciti. Una situazione pesante che spesso frena la crescita occupazionale. Bisognerebbe ripartire dalle punte di eccellenza, per esempio dai tanti imprenditori vitivinicoli che hanno investito nell'innovazione puntando sulla qualità e sulla legalità, incentivando modelli sani e replicabili. La situazione del mio contesto di riferimento, l'Emilia-Romagna, è ancora diversa. Le province di Bologna e Modena vantano un tessuto produttivo importante, vista la storicità del settore automobilistico, ma sono vivaci anche nel packaging e in altri mercati. Ciò non significa essere esenti dall'illegalità. Purtroppo, nel 2015 abbiamo registrato un grave episodio legato ad appalti illeciti e come consulenti del lavoro abbiamo portato avanti una lunga battaglia che ci ha permesso, in sinergia con le istituzioni, di scardinare il sistema. Fondamentale, dunque, vigilare perché almeno questo freno all'occupazione possa essere eradicato in tutto il territorio nazionale.

Proprio in quest'ottica, il Festival del Lavoro 2022 si è concluso con un appello concreto alle istituzioni: agire su politiche attive, innovazione tecnologica, formazione e riqualificazione delle competenze. Quali sfide le sembrano subito affrontabili e quali invece richiedono maggiori riflessioni?
Partirei dalla prima, le politiche attive, e dall'ultima, la riqualificazione delle competenze, che sono concretamente legate. Quando c'è un candidato da ricollocare, è necessario puntare sulla formazione. Ma che tipo di formazione? Con quali attori? Citando il report di Fondazione Studi *"Il lavoro che c'è, i lavoratori che non ci sono"*, il problema più urgente oggi è proprio il *reskilling*, ancor più difficile per le persone nella fascia di età dai 50 ai 60 anni, che rischiano di restare escluse dal mondo del lavoro. Punterei in tal senso sul potenziamento delle realtà private che si occupano di politiche attive: le società di outplacement, per esempio, da molti anni lavorano su questo fronte, analizzando le competenze e le esperienze dei candidati e aiutandoli ad aggiornarle per rientrare in partita. Si può iniziare strutturando meglio queste attività, sburocratizzando al contempo i sistemi incentivanti. Quanto all'innovazione tecnologica, vedo segnali importanti: certo, la mia esperienza è legata al territorio emiliano, dove si sono registrati investimenti notevoli per la transizione digitale e sostenibile.

Il dibattito sul salario minimo tiene banco ormai da settimane. Ci sono altre vie per ottenere una maggiore equità senza gravare sul tessuto imprenditoriale italiano?
Proprio al **Festival del Lavoro**, durante una tavola rotonda sul tema, ho voluto lanciare una sorta di provocazione. La questione principale è di natura tecnica: come verrebbe calcolato il salario? Prendendo in considerazione i contratti collettivi nazionali sottoscritti dalle tre organizzazioni più rappresentative, si notano diverse discrepanze. Per esempio, il contratto commercio ha 14 mensilità, quello dell'industria ne ha 13, così come cambiano i giorni di ferie e i permessi retribuiti. La prima sfida è dunque verificare il numero di ore lavorate in un anno e dividere la Ral di conseguenza: risulteranno numeri diversi in base al settore. Secondo, i contratti collettivi nazionali prevedono già dei salari minimi, sui quali i giudici si pronunciano in caso di controversia. La strada è dunque quella di lavorare alacremente sulla rappresentatività dei contratti collettivi delle organizzazioni sindacali in tutti i settori, per integrare una regolamentazione di riferimento a tutela di tutti. Non possiamo negare che esistano i cosiddetti contratti pirata: qui si deve intervenire perché esistano indicazioni circa il salario minimo da

rispettare, senza appesantire le imprese con nuove normative *"calate"* dall'alto.

Giudica sufficienti gli strumenti attualmente disponibili per accompagnare aziende e lavoratori in questa fase di profondo cambiamento?
Purtroppo, non li ritengo sufficienti. A cominciare dal costo del lavoro che resta elevatissimo. La riforma dell'Irpef non ha portato miglioramenti sostanziali, mentre il Decreto Aiuti prevede alcune misure interessanti ma non applicabili su larga scala.
Pur comprendendo la complessità del periodo storico, servirebbe più coraggio da parte dei decisori politici. Da 40 anni mi occupo di consulenza alle imprese: quando ho iniziato c'erano i contratti di formazione e lavoro, che sgravavano l'azienda dei contributi legati all'assunzione dei giovani per un periodo massimo di 24 mesi e prevedevano un progetto formativo ben definito. Un avviamento al lavoro efficace, che dimezzava di fatto i costi per l'azienda. Lo strumento è stato poi modificato negli anni fino ad arrivare alla riforma dell'apprendistato, sicuramente utile ma da potenziare. Anche i tirocini formativi hanno rappresentato e tuttora rappresentano un valido metodo di inserimento dei lavoratori. Resta il fatto che, soprattutto in passato, molte aziende ne hanno approfittato senza offrire vere esperienze formative ai ragazzi. Altro tema chiave, la formazione finanziata tramite i Fondi Interprofessionali: come consulenti del lavoro ci stiamo impegnando molto per creare una cultura legata a questa opportunità e sensibilizzare maggiormente le tante imprese che ancora non la conoscono. Insomma, l'impressione è che anche gli strumenti disponibili siano distribuiti un po' a macchia di leopardo e non sistematicamente, risultando ancora insufficienti per accompagnare con successo aziende e lavoratori nelle trasformazioni in atto.

Parlando di politiche attive, e nello specifico del Fondo Nuove Competenze e del Programma Gol, molte aziende lamentano rigidità burocratiche e tempi lunghi. Come renderle più efficaci e applicabili?
La nostra agenzia **Fondazione Lavoro** è tra le realtà accreditate per il progetto **Gol** *(Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori)* quindi ne conosciamo da vicino le dinamiche e lamentiamo insieme ai nostri clienti l'eccessiva burocrazia legata a questa iniziativa. I vertici e i funzionari pubblici con i quali ci confrontiamo garantiscono la massima disponibilità a snellire i processi, spesso però ci scontriamo con il fronte operativo: molti uffici pubblici lavorano con personale ridotto e si sono da poco sbloccati i concorsi. Anche questo concorre al rallentamento dell'accesso ai progetti. Una soluzione potrebbe essere quella di concedere maggiore spazio al collocamento privato. Per esempio, con Fondazione Lavoro vantiamo una rete molto capillare nei territori e potremmo fare di più per incentivare l'applicazione delle politiche attive, grazie al rapporto diretto e costante con le imprese, che ci permette di conoscere bene le loro esigenze in termini di risorse umane.

Le risorse umane e le competenze, sempre più "introvabili", restano una priorità. Come colmare il gap tra scuola e mondo del lavoro? E come favorire invece il digital reskilling di molte categorie professionali?
Qui vedo due temi chiave. Primo, la scuola e l'università non bastano per formare i giovani alle necessità dell'attuale mondo del lavoro. I casi esemplari di formazione tecnica ci sono, ma in generale avverto ancora un forte divario tra i due mondi. Nell'ambito della formazione aziendale, invece, non esistono solo i percorsi obbligatori come quelli legati alla sicurezza: torno sulla possibilità di sfruttare il fondo accantonato tramite l'Inps per attivare dei corsi finanziati. Molte aziende non conoscono lo strumento e troviamo terreno fertile in tal senso: le premesse ci sono, perché sempre più imprese smettono di vedere la formazione come un *"obbligo"* e ne comprendono il potenziale in termini di crescita e competitività.

Molto importanti sono anche i temi del lavoro etico, della sostenibilità e della sicurezza dei lavoratori, che vedono i Consulenti del Lavoro in prima linea su diversi fronti...
Nel codice deontologico dei Consulenti del Lavoro è scritto che non si devono assumere incarichi in contrasto con le norme di legge. Ciò significa che, qualora venissi a conoscenza di un comportamento illegale e non etico da parte di un'azienda, sarei chiamato a vigilare ed eventualmente a rinunciare all'incarico. Il compito della categoria è offrire ai datori di lavoro gli strumenti per operare nel miglior modo possibile e al minor costo possibile, sempre e comunque con serietà e nel rispetto delle norme vigenti. Certo, in qualità di consulenti non siamo presenti ogni giorno in azienda per controllare ciò che avviene, ma è fondamentale conoscere i propri clienti e creare fin da subito un clima di fiducia.

Che cosa significa essere Consulenti del Lavoro oggi: come è cambiata negli anni e come cambierà la professione? Qual è l'evoluzione dei servizi forniti alle imprese?

I servizi tecnici della gestione del personale restano, ma oggi il CdL garantisce una vera e propria consulenza nell'ambito delle risorse umane. Un *"prodotto"* finito, controllato e certificato, che ci permette di conoscere a fondo l'azienda, le criticità, le opportunità da cogliere e le attitudini dei dipendenti. Così riusciamo a offrire una gamma rilevante di servizi accessori. Si parte con la sicurezza: Fondazione Studi organizza percorsi formativi mirati per permettere ai colleghi di accompagnare le aziende sia sul fronte tecnico sia sul fronte strategico. C'è poi la consulenza legata alla privacy, tema molto caro a chi come noi si trova a trattare dati sensibili. Aiutiamo anche le aziende a stilare piani di welfare e di formazione, così come gestiamo il fronte delle politiche attive e della selezione del personale. Tengo molto a sottolineare il servizio dell'**Asse.Co.**, ovvero l'asseverazione contributiva e contrattuale dei rapporti di lavoro. Un'istituzione che possono offrire esclusivamente i consulenti del lavoro grazie all'accordo tra Consiglio Nazionale e Ministero del Lavoro. Questa asseverazione della regolarità di un'impresa, sotto tutti i punti di vista del lavoro, la posiziona anche in una "lista bianca" del Ministero del Lavoro, che la ritiene già verificata e non passibile di controlli a campione. Altre due attività fondamentali: i professionisti sono entrati a pieno diritto nella gestione della Crisi d'Impresa, come da recente aggiornamento della normativa, mentre l'Ordine dei Consulenti del Lavoro ha istituito una commissione di certificazione, conciliazione e arbitrato e un organismo di mediazione civile e commerciale. Perché venire da noi? Siamo anzitutto profondi conoscitori dei contratti di lavoro, ma la nostra consulenza oggi è davvero completa.

La costante attività di consulenza e assistenza alle aziende rende la vostra categoria un "osservatorio" privilegiato sulle dinamiche in atto. Quali sono i temi emergenti da tenere in considerazione?

Il problema del futuro, che vediamo già oggi, è la carenza di personale qualificato. Lavoriamo tutti, me compreso, sottorganico e alla costante ricerca di nuove figure da assumere. Qui mi ricollego alla domanda iniziale sulle transizioni. Dove si incaglia l'ingranaggio? Nella parte formativa? Sicuramente il problema c'è, così come servono più politiche attive. Nella parte retributiva? Non è la causa principale. Allora mancano flessibilità ed equilibrio tra sfera professionale e vita privata. Lavoreremo maggiormente sulla sensibilità delle aziende affinché stipulino contratti di secondo livello con una voce welfare adeguata. Perché qui si gioca il nostro futuro economico e sociale. F

Chi è Pier Paolo Redaelli

Classe 1959, **Pier Paolo Redaelli** consegue nel 1992 l'abilitazione all'esercizio alla professione di Consulente del Lavoro, iscrivendosi all'**Ordine dei Consulenti del Lavoro di Bologna**, dove tutt'ora svolge la professione. Ha ricoperto diverse cariche presso l'Associazione Nazionale Consulenti del Lavoro dal 1995 al 1998 e nel quadriennio 1994/1997 ha rivestito la carica di Delegato Provinciale presso l'Ente Nazionale di Previdenza dei Consulenti del Lavoro. Nel 2008 è stato eletto nel Consiglio Provinciale dei Consulenti del Lavoro di Bologna, di cui è Presidente dal 2017, nonché Coordinatore della Consulta regionale dei Consulenti del Lavoro della Regione Emilia-Romagna. È anche Presidente della Commissione di Certificazione e Conciliazione presso il Consiglio Provinciale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro, membro della Commissione di certificazione dei contratti di lavoro, presso l'Ispettorato Territoriale del Lavoro di Bologna, Conciliatore Civile Commerciale, presso il Ministero della Giustizia e membro dell'Organismo di Mediazione Civile e Commerciale dei Consulenti del Lavoro, presso il Consiglio Provinciale dell'Ordine di Bologna.



L'occupazione è il fine, la formazione è il mezzo

Il Pnrr e il programma Gol possono davvero guidare la svolta del mondo del lavoro italiano: a che punto siamo e come utilizzare questi strumenti? Dai dati dell'Osservatorio digitale di Cnos-Fap e Pts sugli avvisi relativi a formazione professionale e politiche attive pubblicati dalle regioni nel 2021 emergono le peculiarità delle policy attuali. E anche le debolezze da colmare cogliendo le opportunità del presente.

di Maria Cecilia Chiappani

4,5 miliardi da distribuire tra le regioni italiane e 3 milioni di disoccupati da prendere in carico entro il 2025: il programma Gol *(Garanzia per l'Occupabilità dei Lavoratori)* ha le carte in regola per inaugurare una nuova era delle politiche attive del lavoro in Italia. Ma le sfide, per giocare efficacemente questa partita, sono molte.

A cominciare dalla gestione dei progetti, che deve diventare multilivello e garantire uniformità di servizi tra nord e sud Italia. Una necessaria omogeneità di approcci, metodi e risultati che si trova a fare i conti con l'evoluzione in atto nel mondo del lavoro. Dagli effetti della pandemia sui processi produttivi (digitalizzazione dei processi e dei canali di distribuzione) al lavoro flessibile (smart working e forme ibride), fino alle mutate esigenze in termini di professioni e competenze. Scenari complessi, ulteriormente appesantiti dall'attuale situazione di incertezza economica. Qui entra in scena il Pnrr: un'occasione unica di sviluppo per i sistemi regionali verso processi più strutturati. Si conferma dunque positivo e propositivo il messaggio lanciato da **Cnos-Fap** (*Centro Nazionale Opere Salesiane – Formazione Aggiornamento Professionale)* e **Pts** in occasione del "*Seminario sulle Politiche Attive del Lavoro e della Formazione Professionale*" che si è svolto a Roma a fine giugno.

Il 2021 tiene il passo

Al centro della giornata, i risultati dell'Osservatorio 2021 di Cnos-Fap e Pts, trasformato da quest'anno in una piattaforma digitale.

Al fine di esaminare le scelte compiute dalle amministrazioni territoriali, in una riflessione più generale sugli scenari che dal 2020 caratterizzano la formazione e i servizi del lavoro, l'analisi ha coinvolto un patrimonio informativo di 276 avvisi. In sostanza, i bandi pubblicati nell'arco del 2021 dalle 19 regioni italiane e dalle province autonome di Trento e Bolzano. Di questi, 169 erano relativi alle politiche della formazione, con stanziamenti pari a 977.628.757 euro, e 107 alle politiche attive del lavoro, con 525.486.609 euro. Nel 2020 gli avvisi erano 265: 182 rivolti

alla formazione e 83 alle politiche attive. In termini economici, rispettivamente 1.104.492.839 euro e 741.762.434 euro. Questi dati, però, vanno letti considerando l'eccezionalità del periodo. Sono stati attivati infatti molti bandi regionali volti a sostenere la didattica online, mentre il blocco di molte attività produttive e dei licenziamenti ha "abbassato" il numero di interventi volti all'inserimento lavorativo. Interessante notare, invece, che nel 2021 i bandi sono tornati in linea con gli andamenti pre-Covid.

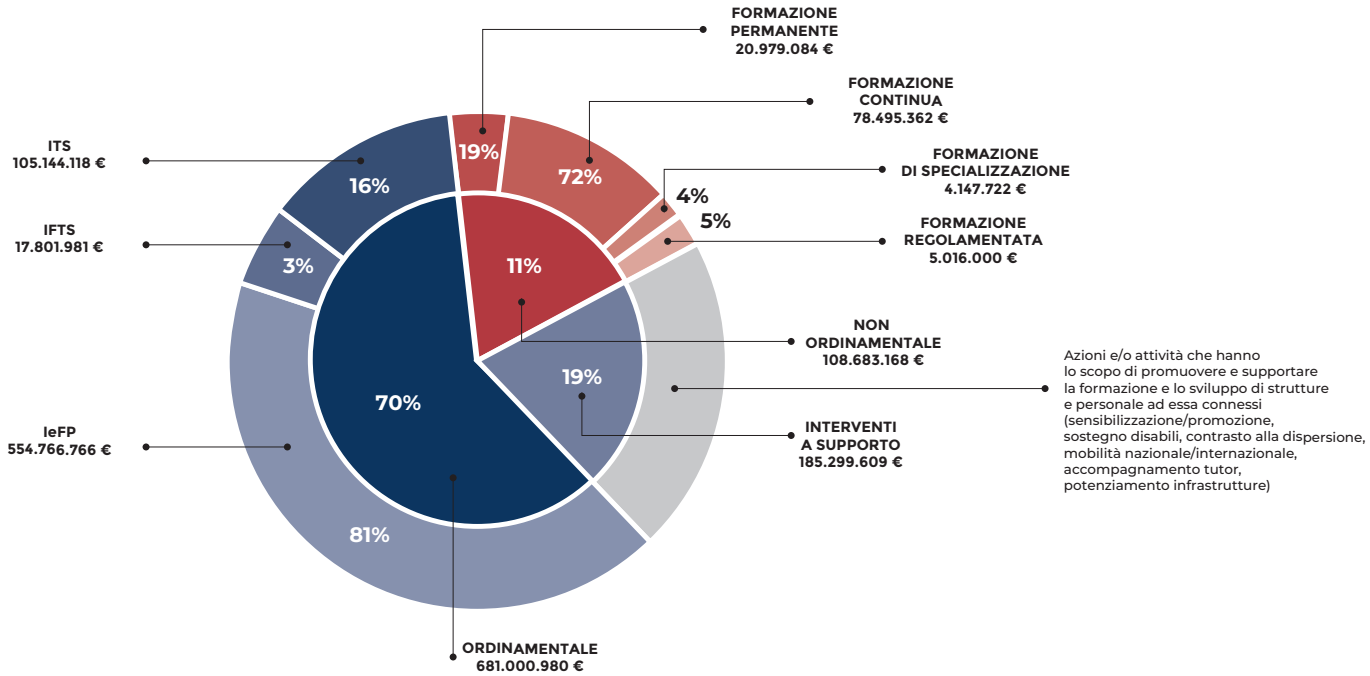
Le regioni virtuose

Con un totale di 39 avvisi il Lazio "vince" la classifica regionale, seguito da Emilia-Romagna (28), Veneto e Marche (22), Lombardia (20) e Valle d'Aosta (16). Tra le meno attive, la Provincia Autonoma di Trento (2), Puglia e Umbria (3).

Quanto alla tipologia di intervento, Marche, Lombardia, Basilicata e Piemonte hanno pubblicato più avvisi relativi alle politiche del lavoro rispetto alla formazione professionale. Le restanti regioni - Basilicata, Campania, Emilia-Romagna, Friuli-Venezia Giulia, Lazio, Molise, la Provincia di Trento, Puglia, Sicilia, Toscana, Valle d'Aosta e Veneto - hanno prodotto più avvisi riguardanti la formazione professionale. Per quanto riguarda il totale delle risorse stanziate per entrambe le politiche, spiccano Lombardia, con 496.304.400 euro, e Lazio, con 160.585.926 euro. La regione del Nord, per esempio, ha rivolto maggiori finanziamenti alla formazione (359.054.400 euro) rispetto alle Pal (137.250.000 euro), ma è una tendenza che tocca molte aree d'Italia. Nel complesso, solo 9 regioni hanno ridotto la quantità di risorse: si tratta di Sicilia, Puglia, Piemonte, Sardegna, Toscana, Emilia-Romagna, Molise, Liguria e Provincia di Trento.

Come va la formazione professionale

Per quanto riguarda le politiche della formazione, il totale dei finanziamenti è stato destinato nel 70% dei casi alla for-



La ripartizione dei finanziamenti per le politiche della formazione
(fonte Osservatorio 2021 Cnos-Fap e Pts)

OFFRIRE SERVIZI CON UNA LOGICA DI PROGETTO

In occasione del convegno di presentazione dei dati 2021, il vice presidente di **Pts Clas Eugenio Gotti** ha così commentato la situazione: *"Il monitoraggio costante degli avvisi ci permette di valutare la progettazione esecutiva delle regioni e le modalità di attuazione delle iniziative. Il nostro Paese è tendenzialmente migliorato, ma sempre in un contesto che definirei* 'non finito'. *Gli ingenti fondi messi a disposizione all'interno del Pnrr testimoniano che c'è ancora molto da fare perché queste due politiche diventino un qualcosa di sistemico"*. Positivi, inoltre, l'allineamento delle Pal ai livelli pre-covid e la crescente interazione tra politiche attive e formazione. *"Stiamo andando oltre la tendenza tutta italiana alla "moltiplicazione" dei bandi, con durata limitata e platea ridotta. Il salto di qualità è riuscire a offrire gli stessi servizi con una logica strutturale di progetto"*.

mazione ordinamentale (681.000.980 euro), nel 19% agli interventi a supporto (185.299.609 euro) e nell'11% alla formazione non ordinamentale (108.638.168 euro).

L'Osservatorio evidenzia i passi avanti del sistema, anche se permane l'eterogeneità dei contesti regionali. In alcuni territori è radicato e concorre insieme al mondo dell'istruzione e dell'alta formazione alla crescita delle giovani generazioni. Altre realtà mostrano invece una certa discontinuità negli interventi, oppure demandano parti della filiera professionalizzante. Altre ancora hanno parzialmente colto la sfida creando un vero e proprio sistema **Iefp** *(Istruzione e Formazione Professionale)*.

La Regione Toscana, per esempio, eroga percorsi finalizzati all'acquisizione del diploma professionale realizzati solamente da istituti professionali accreditati alla formazione. Indirizzando di fatto agli organismi formativi solo i percorsi triennali e gli interventi formativi biennali per drop out. In Basilicata, gli ultimi finanziamenti per la IeFP risalgono al 2019. Insomma, a distanza di anni i sistemi sono ancora molto differenti e, in alcuni casi, l'istruzione professionale assolve il ruolo che spetterebbe all'istruzione e formazione professionale. Ciò trova conferma nell'analisi degli altri livelli della formazione professionale. Il caso dei percorsi **Ifts** *(Istruzione e Formazione Tecnica Superiore)* è lampante: in alcune regioni vi sono finanziamenti annuali che danno continuità al sistema, in altri casi invece la situazione è altalenante. Il settore degli **Its** *(Istituti Tecnici Superiori)*, invece, ha registrato una maggiore diffusione negli anni. Ma in alcuni contesti, come la Calabria, purtroppo non si sono registrati finanziamenti specifici.

Politiche attive in cerca di Gol

Gli effetti della pandemia, in verità, si sono abbattuti soprattutto sulle politiche attive del lavoro.

Anche qui, la presenza di sistemi con orientamenti diversi rende difficile definire un modello nazionale. Le regioni, infatti, continuano a seguire logiche di intervento settoriali e/o territoriali. Spesso gli interventi puntano alla risoluzione di problematiche contingenti e sono privi di carattere sistemico. C'è chi predilige avvisi rivolti a destinatari specifici e con un numero esiguo di servizi e chi invece privilegia avvisi multi-servizi e rivolti a più figure. Considerando che fra gli obbiettivi del programma Gol c'è anche quello di introdurre un sistema di presa in carico unico, per superare l'eterogeneità tra regioni e garantire un elevato livello di qualità delle prestazioni sul territorio nazionale, è importante che le amministrazioni regionali inizio a pensare e ad agire di conseguenza.

Per quanto riguarda le tipologie di misure, nel 2021 si punta prevalentemente alla formazione volta all'inserimento/reinserimento lavorativo. Scende invece la percentuale dei tirocini extra-curricolari, ampiamente applicati negli anni scorsi.

Vediamo poi un aumento delle indennità di sostegno legate a una o più Pal. Anche qui, i dati vanno collocati nell'attuale scenario economico e sociale, che ha richiesto l'aumento delle politiche passive a sostegno dei lavoratori. Quanto ai destinatari, i disoccupati restano i principali beneficiari di tali politiche, ma inizia a crescere il coinvolgimento degli occupati.

Le occasioni del Pnrr

Guardando al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, le opportunità di maggiore interesse si trovano nella *"Missione 4 – Istruzione e Ricerca"* e nella *"Missione 5 – Inclusione e Coesione"*. In particolare, nell'ambito della formazione professionale gli investimenti riguardano:

- **Sistema duale**: 600 milioni di euro per rendere i sistemi di istruzione e formazione più in linea con i fabbisogni del mercato del lavoro e promuovere l'occupabilità dei giovani e l'acquisizione di nuove competenze, soprattutto nelle aree più marginali e periferiche;
- **Sistema ITS**: 1,5 miliardi di euro per aumentare il numero di strutture, potenziare i laboratori con tecnologie 4.0, formare i docenti e creare una piattaforma nazionale per le offerte di lavoro *(ndr: la riforma del sistema è stata approvata a luglio)*.

Per quanto riguarda le politiche attive correlate alla Missione 5, la primaria necessità è ridurre il mismatch di competenze (quindi affrontare il problema dei Neet), incrementando quantità e qualità dei programmi di formazione continua degli occupati e dei disoccupati. Obiettivo che trova nel programma Gol un innovativo sistema capace di associare la profilazione dei servizi al lavoro alla formazione. In tale contesto si colloca anche il Piano Nazionale Nuove Competenze, che definisce gli standard comuni ed è applicabile anche agli interventi della voce "sistema duale" del Pnrr. Nell'ambito del Gol, il piano prevede due tipologie di percorsi: upskilling per fronteggiare i fabbisogni di nuove competenze e reskilling per aggiornare la qualificazione di partenza.

Ci sarà la svolta? Certamente il Pnrr rappresenta un'opportunità per consolidare le azioni già intraprese e innovare il mondo formativo e del lavoro. Bisognerà tuttavia attendere i risultati dei prossimi Osservatori per capire se, effettivamente, il 2021 ha rappresentato il giro di boa per le riforme e le sperimentazioni in corso dal 2015 (D.Lgs. 150/2015 e La Buona Scuola). In quell'anno sono state gettate le basi per lo sviluppo di politiche che possono realmente esprimere tutto il loro potenziale grazie agli strumenti finanziari e strategici del Pnrr. F

Il nuovo Osservatorio Digitale

Novità del 2022, l'Osservatorio digitale di Cnos-Fap e Pts raccoglie e classifica gli avvisi pubblicati da regioni e province autonome a partire dal 2020. Viene aggiornato ogni tre mesi ed è aperto a chiunque desideri monitorare ed esaminare sistematicamente le policy implementate a livello locale.

Il portale è suddiviso nelle sezioni:

- **Politiche Attive del Lavoro**: avvisi regionali finalizzati all'occupazione dei disoccupati (o di altre categorie) e che finanziano servizi rivolti a inserimento o permanenza nel mercato del lavoro;
- **Politiche della Formazione Professionale**: bandi regionali riguardanti la filiera formativa professionalizzante IeFP triennale e IV anno, IFTS e ITS, comprese le iniziative per sistema duale, formazione continua e formazione permanente;
- **Risorse e linee di finanziamento**: analisi delle risorse stanziate e relative fonti di finanziamento, sia per la formazione sia per le Pal.

L'Osservatorio è online su
www.osservatoriodigitale.ptsclasplatform.it

La formazione delle microimprese passa per FondItalia

Il **Rapporto FondItalia 2022**, *che fotografa 13 anni di attività del Fondo, evidenzia che Lombardia, Puglia e Lazio sono le regioni con il maggior numero di imprese che hanno beneficiato di* **attività formative finanziate**, *mentre commercio, manifattura, costruzioni e sanità sono i principali comparti di provenienza dei lavoratori interessati dall'attività formativa.*

di Cleopatra Gatti

Oltre 4.700 progetti approvati e finanziati per un importo totale di oltre 59 milioni di euro, più di 750mila lavoratori aderenti e quasi 142mila imprese provenienti da tutti i comparti, soprattutto microimprese (fino a 9 dipendenti) che rappresentano l'89% del totale, cui si aggiungono il 10% di piccole imprese, con un numero di dipendenti compreso tra i 10 e 49.

Sono questi i numeri emersi del **Rapporto FondItalia 2022**, che fotografa 13 anni di attività del Fondo Paritetico Interprofessionale Nazionale per la Formazione Continua, presentato il 7 giugno scorso a Roma, nella suggestiva cornice dell'Ara Pacis, nel corso del convegno *"Prove di sistema per la ripresa economica del Paese"*. Al centro dei lavori c'è stato il dibattito sul futuro del lavoro, delle politiche attive, della formazione, della riqualificazione delle competenze e del mismatch fra domanda e offerta di lavoro. A parlarne, coordinati dal giornalista **Massimo Maria Amorosini**, sono stati: **Francesco Franco**, Presidente di **FondItalia**; **Egidio Sangue**, direttore di FondItalia; **Francesco Paolo Capone**, segretario generale di **Ugl**; **Nicola Patrizi** Presidente di **FederTerziario**; **Paola Nicastro**, direttore di **Arpal Umbria**; **Mauro Nori**, segretario generale del **Cnel**; **Michele Fina**, consigliere del Ministro del Lavoro e, in collegamento, il deputato **Walter Rizzetto** e l'eurodeputato **Andrea Cozzolino**.

Parola d'ordine: convergenze

Competenze specifiche, formazione costante, collaborazione con il mondo della scuola, della cultura, dell'imprenditorialità, dello sviluppo.

Da più di dieci anni, infatti, la formazione continua è indicata da tutti gli attori in gioco come strumento fondamentale per abilitare le persone ad affrontare, governare, anticipare e generare i cambiamenti economici, produttivi, climatici, demografici che caratterizzano la società contemporanea e che attendono risposte pertinenti e puntuali. Nel biennio 2020-2021, il contributo approvato ed erogato dal Fondo è stato di oltre 22 milioni e mezzo, grazie ai due Avvisi pubblicati con l'obiettivo di promuovere la crescita e la qualificazione professionale dei lavoratori a supporto dello sviluppo e dell'innovazione nelle imprese. Fra le tematiche prioritarie della formazione finanziata: l'adozione di nuovi modelli di gestione aziendale, le competenze linguistiche, la green economy e il supporto all'internazionalizzazione.

"I Fondi Interprofessionali rappresentano oggi, dopo 20 anni di attività, una realtà importante e fortemente radicata sul territorio, con un'importante capacità di impegno e di spesa, e con il vantaggio di ben rappresentare sia il mondo dei lavoratori che quello delle imprese. È per tutti questi motivi che i Fondi dovrebbero essere maggiormente coinvolti nelle politiche attive del lavoro", ha

commentato il direttore Egidio Sangue che, nel corso del convegno, ha annunciato la prossima creazione, da parte del Fondo, di uno strumento a disposizione di imprese e Centri per l'impiego, finalizzato a tracciare le competenze acquisite dai lavoratori nel corso dei loro percorsi professionali e formativi, con lo scopo di colmare lo scarto tra domanda e offerta di lavoro. Della necessità di creare *"convergenze fra Fondi, Regioni e territori"* ha parlato, nel suo intervento, il presidente Francesco Franco. *"La formazione costante si è dimostrata volano di resistenza in questi due anni di criticità dovuti all'emergenza sanitaria e ha tutte le carte in regola per essere motore di crescita e di sviluppo, se inserita in piani d'azione integrati"*, ha detto Franco. *"Presentando il nostro Rapporto 2022, oltre a illustrare l'andamento della formazione in Italia dal 2009 ad oggi, ci interroghiamo quali direzioni prendere per farci trovare pronti agli irrinunciabili appuntamenti con Pnrr e Gol"*.
"Serve un nuovo patto fra capitale e lavoro", ha detto dal palco dell'Ara Pacis il segretario generale di Ugl Francesco Paolo Capone, auspicando un maggior dialogo fra le Parti Sociali che diventi finalmente *"sistema"*. Mentre il presidente di FederTerziario, Nicola Patrizi, ha sottolineato, a proposito delle disponibilità economiche concesse dai vari canali, come in tema di politiche attive serva *"mettere insieme tutti gli attori, quindi agenzie, enti di formazione, il pubblico, altrimenti c'è il rischio che tutta quella mole di risorse a disposizione non venga mai utilizzata"*.

13 anni di attività in crescita

Il Fondo, che in questi 13 anni di attività (2009-2021) è cresciuto costantemente, si conferma il punto di riferimento per le microimprese (da 1 a 9 dipendenti), che costituiscono l'89% delle imprese aderenti, in prevalenza localizzate nel Sud e nelle Isole (65%) e provenienti da settori diversi. Anche la distribuzione delle imprese aderenti al Fondo mostra una sostanziale stabilità nel tempo: in evidenza, per quanto riguarda le imprese, quello del commercio all'ingrosso e al dettaglio, quello delle costruzioni, quello alberghiero e della ristorazione e quello delle attività manifatturiere (12%).

Costruzioni e hospitality i settori chiave

Il comparto delle costruzioni costituisce circa il 14% delle imprese aderenti al Fondo (oltre 18mila aziende su un totale di 135mila) e costituiscono il 4% dell'intero comparto delle imprese edili attive in Italia (487mila, dati Istat al



Francesco Franco, Presidente di FondItalia

febbraio 2022). Di queste, nel biennio 2020-2021, oltre 522 hanno partecipato ad almeno un corso di formazione per un totale di oltre 4mila lavoratori. Sul fronte del settore turistico, le imprese aderenti a FondItalia, che sono state coinvolte in progetti di formazione finanziati dal Fondo nel biennio 2020-2021, sono state più di 400, per un totale di oltre 3mila lavoratori formati. In totale, le aziende del comparto aderenti a FondItalia sono oltre 17mila e rappresentano circa il 13% delle imprese aderenti a FondItalia, andando a ricoprire il quarto settore economico per numero di adesioni. Soprattutto grazie all'attività promozionale svolta a livello locale dalle Articolazione Territoriali, si conferma la capacità di FondItalia di raggiungere bacini di utenza sinora esclusi dalle opportunità di formazione finanziata: il 75% delle imprese e il 60% dei lavoratori attualmente aderenti a FondItalia, infatti, non risulta provenire da altri Fondi.

La formazione finanziata da FondItalia

Lombardia, Puglia e Lazio sono le Regioni con il maggior numero di imprese che hanno beneficiato di attività formative finanziate dal Fondo. Commercio, manifattura, costruzioni e sanità sono invece i comparti di provenienza delle imprese e dei lavoratori interessati dall'attività formativa. Ancora a prevalenza maschile la platea dei lavoratori destinatari dell'attività formati-

OM.EN S.R.L.
dal 1985

ERMOLOS
ENTERPRISE RISK MANAGEMENT
BREVETTO DEPOSITATO

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



Ente accreditato presso:

Regione Emilia-Romagna
Per la formazione continua permanente e professionale

AGENZIA REGIONALE PER IL LAVORO EMILIA-ROMAGNA
Per la ricerca e selezione del personale

CONSIGLIO DELL'ORDINE NAZIONALE DEI TECNOLOGI ALIMENTARI
Per il rilascio di crediti formativi professionali

CONSIGLIO NAZIONALE INGEGNERI
Per il rilascio di crediti formativi professionali

FORMAzienda
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

va (oltre il 60% per entrambi gli Avvisi 2020 e 2021), con cittadinanza italiana (85% per entrambi gli Avvisi), di età media compresa tra i 40 e i 49 anni (29% per entrambi gli Avvisi), con diploma di scuola media superiore (39% la media tra i due Avvisi). Per quanto riguarda le modalità formative favorite nell'ambito dei Progetti finanziati mediante i due Avvisi 2020 e 2021, la formazione d'aula è stata prevalente con, rispettivamente, il 63% e il 54%. Da sottolineare però una crescita di 9 punti percentuali della modalità a distanza (35% nel 2020 e 44% nel 2021), come conseguenza dell'emergenza e di un nuovo approccio del mondo del lavoro all'utilizzo degli strumenti digitali, sia in ambito lavorativo che professionale.

"Che la formazione costante e continua sia percepita dalle imprese come strumento fondamentale per la ripresa economica del Paese lo dicono i numeri: nel biennio della pandemia, sono stati approvati oltre 1.400 progetti formativi, con una tendenza alla crescita rispetto al quinquennio precedente", ha sottolineato Egidio Sangue, direttore e vicepresidente di FondItalia. *"L'indagine condotta dall'**Inapp** nel 2021, che ha certificato che un italiano su due ha competenze obsolete e che solamente il 25% fa formazione, evidenzia che i margini di intervento sono ancora molto ampi. Inoltre, l'accelerazione di digitalizzazione, automazione, riorganizzazione delle mansioni, frutto della pandemia e della crisi economico-sociale derivata, e l'impegno relativo all'indirizzo e alla gestione di grandi risorse economiche hanno messo in evidenza come l'implementazione di un sistema per le politiche attive sia oggi fra le più urgenti priorità del Paese. Dobbiamo partire da qui e dalle grandi opportunità che ci attendono sul piano economico e degli investimenti per realizzare politiche attive che possano concretamente realizzare un'idea di lavoro dignitoso e sicuro di cui l'intero Paese ha bisogno e necessita"*, ha concluso Sangue.



Egidio Sangue, Direttore di FondItalia

IL VIAGGIO DI FONDITALIA ALLA 1000 MIGLIA

FondItalia ha partecipato alla **1000 Miglia**, una delle gare automobilistiche più famose del mondo, sponsorizzando l'equipaggio di **"Thecabriolet"**, che era alla guida di una **Porsche 356 Speedster**, con un team di rappresentanti del Fondo, alternatisi a bordo di una support car che ha seguito chilometro per chilometro tutta la gara. Lungo le tappe della manifestazione, che si è tenuta dal 15 al 18 giugno, il Fondo ha promosso una serie di incontri con i protagonisti del tessuto economico locale diffondendo le peculiarità, le potenzialità, tutte le informazioni e le possibilità legate alla formazione continua dei lavoratori. È stata anche l'occasione per incontrare Titolari di Rete, di Conto di Rete, Enti Attuatori, lavoratori e imprese che da anni collaborano con il Fondo, per lanciare un messaggio di positività per le prossime sfide che attendono il nostro mondo del lavoro e per condividere quelle convergenze così necessarie per una ripresa economica del Paese.





FORMAZIENDA, LA FORMAZIONE PER IL TURISMO ITALIANO

Turismo in ripresa con la formazione "hi-tech"

Formazienda *sostiene la formazione per l'***industria turistica** *promuovendo la trasformazione tecnologica dei servizi.*
Rossella Spada: « Esigenza che unisce Pmi e grandi gruppi ».
Gli strumenti di finanziamento: **avvisi quadro** *e* **voucher**.
« Scelto il doppio canale per personalizzare linee di intervento e facilitare l'azione delle imprese »

Pubbliredazionale

Una formazione specifica per il turismo hi-tech, capace di fornire innovazione e tecnologia competitiva alle aziende di un comparto strategico per l'economia nazionale, diretta a qualificare i lavoratori stagionali e i neoassunti ma anche a riqualificare le competenze dei dipendenti di lungo corso. Formazienda è il fondo che riunisce 100mila imprese su tutto il territorio nazionale ed è attivo prevalentemente nel settore del terziario.

Digitalizzazione e innovazione

Il turismo italiano sta vivendo una fase di ripresa con la spesa dei viaggiatori

« IL **FONDO FORMAZIENDA** HA PREDISPOSTO **AVVISI DI FINANZIAMENTO TRADIZIONALI** CON UN'AMPIA DOTAZIONE RIVOLTA A UN ESTESO PUBBLICO DI DESTINATARI CHE CANDIDANO I PIANI FORMATIVI SULLA BASE DELLE LORO ESIGENZE E HA IMPLEMENTATO L'UTILIZZO DI **SINGOLI VOUCHER** PER ACCEDERE AI CORSI COMPRESI NEI CATALOGHI OFFERTI DAGLI **ENTI DI FORMAZIONE** ACCREDITATI PRESSO IL FONDO »

stranieri che è tornata a crescere aumentando la quota nazionale nel mercato globale. La ripresa si è concentrata naturalmente nei mesi estivi ed è stata trainata dai turisti europei mentre sono aumentate le entrate per vacanze sia culturali sia balneari. Un risultato che le aziende italiane stanno ottenendo grazie all'unicità dei siti culturali e naturalistici, alla qualità dei servizi, alla capacità d'innovazione e alla formazione delle risorse umane. *"Un'esigenza che emerge dalle Pmi come dalle aziende e dai gruppi più strutturati"*, spiega **Rossella Spada**, direttore generale del fondo interprofessionale Formazienda, che ha sede a Crema, in Lombardia, *"in risposta al quale abbiamo deciso di definire premialità mirate per i per corsi di formazione che valorizzano il tema della digitalizzazione e dell'innovazione tecnologica. Inoltre, abbiamo stabilito la strategia del doppio canale: da una parte abbiamo predisposto avvisi di finanziamento tradizionali con un'ampia dotazione rivolta a un esteso pubblico di destinatari che candidano i piani formativi sulla base delle loro esigenze; dall'altra riconosciamo singoli voucher per accedere ai corsi compresi nei cataloghi offerti dagli enti di formazione accreditati presso il fondo"*.



Rossella Spada, direttore di Fondo Formazienda

L'avviso a catalogo

L'avviso a catalogo **1/2022**, ancora aperto, ha una disponibilità di un milione di euro mentre gli otto avvisi tradizionali che si sono succeduti nel biennio della crisi pandemica, dal dicembre 2019, hanno stanziato 51 milioni di euro portando a quota 200 milioni di euro i finanziamenti complessivi a partire dal 2008, quando l'organizzazione datoriale **Sistema Impresa** e la confederazione sindacale **Confsal** hanno istituito il fondo. Le aree di intervento strategiche sono state e seguitano ad essere l'innovazione nell'ambito dei servizi e dei processi operativi, le strategie di marketing digitale e commercializzazione online, l'informatizzazione ai fini dell'internazionalizzazione e di una maggiore sicurezza contro le varianti del Covid. Per sottolineare l'azione di sostegno al comparto turistico, in occasione dell'estate, il fondo interprofessionale di Sistema Impresa e Confsal ha realizzato un video promozionale dal titolo "*Formazienda, la formazione per il turismo italiano*".



Soluzioni per una PA attraente, competente e aggiornata

Il **posto fisso** *un tempo era sacro.*
Oggi mansioni poco attraenti, stipendi bassi e mancati piani di sviluppo professionale non attraggono più **talenti** *nella* **Pubblica Amministrazione.**

di William Scolastico*

Lo scorso giugno si è tenuto il Forum PA 2022 "Il Paese che riparte", l'annuale ricerca di FPA sul lavoro pubblico, ha illustrato che nei prossimi anni fino al 2029 arriveranno 484 miliardi di euro di fondi aggiuntivi e straordinari, da programmare, gestire, monitorare e rendicontare. La grossa apprensione di cittadini, imprese e una parte della politica è che tali fondi resteranno inspendibili, in quanto la PA italiana non è ancora pronta e strutturata per poter investire efficacemente ed efficientemente tutti i fondi a nostra disposizione.

I numeri della PA

Anche se negli ultimi anni si è avuto uno sblocco graduale dei concorsi pubblici, superando anche i tanti limiti imposti dalla pandemia, oggi i dipendenti pubblici italiani sono fermi a poco più di 3,2 milioni (13% della forza lavoro nazionale), con oltre 3 milioni di pensionati. La Francia ha 5,6 milioni (22%) di dipendenti pubblici, il Regno Unito 5,2 milioni (16%), la Germania 4,8 milioni (10,8%) e la Spagna 3,2 milioni (15,9%); quasi tutti con 10 anni in meno rispetto all'età media italiana. Quest'ultima è di quasi 50 anni, con solo 1,2 giorni di formazione, per un



costo di circa 40 euro l'anno per dipendente. Le conoscenze e le competenze degli attuali dipendenti pubblici sono prettamente di tipo giuridico/economico.

L'ammodernamento della PA

Probabilmente i concorsi per la selezione di talenti restano l'unica risoluzione per un ammodernamento della PA che sia capace di affrontare le future sfide economiche, pandemiche, tecnologiche, scientifiche e digitali per rendere l'Italia competitiva. Anche se le ultime riforme sulle procedure concorsuali (portale del reclutamento InPA, concorso unico, Soft Skills, ecc.) rappresentano un primo cambio di passo, i dati attuali dei concorsi non sono confortanti: dei 103mila posti messi a bando, appena 14 mila e 500 sono stati assegnati e oltre 88mila nella scuola sono ancora vacanti, dato anche il continuo cambio di regole assunzionali avvenuto negli ultimi decenni. Si stima che nel prossimo triennio andranno in pensione più di un milione di dipendenti pubblici e prima della loro uscita, per non andare in stallo, il sistema pubblico dovrà sostituirli con personale in possesso di conoscenze e competenze che doppino quelle in uscita.

Il ruolo dei concorsi pubblici

Se prima il posto fisso era sacro (splendida battuta nel film "Quo Vado" di Checco Zalone) e attraeva giovani, soprattutto dal sud Italia, oggi non è più così. Il concorso per i tecnici al Sud è andato quasi deserto, obbligando a modificare i requisiti previsti dal bando. Enrico Giovannini, Ministro delle Infrastrutture, ha evidenziato come i concorsi per motorizzazioni e provveditorati siano andati in parte deserti con scarsissima partecipazione e chi ha vinto ha rinunciato, in particolare al nord Italia. I motivi sono svariati: trasferimenti in Regioni con costi della vita elevati, eccessiva burocrazia, classificazioni professionali antiquate e la quasi assenza di innovazione e di processi rapidi di crescita economica/professionale. I dati parlano chiaro, gli italiani si candidano anche in gran numero ai concorsi, ma si presentano alle prove solo il 50%, in alcuni casi anche di meno. Inoltre, chi risulta vincitore rifiuta di prendere servizio. Si ha anche l'impressione che chi si presenta ai concorsi è un *"tentar non nuoce"*, con poca preparazione e consapevolezza. Questo l'identikit di chi oggi si candida a un concorso pubblico:

1 | dipendente assunto a tempo indeterminato o determinato da un'altra PA che desidera cambiare Ente o mansione, magari avvicinandosi a casa o aspirando a una categoria/mansione superiore;

2 | dipendente assunto a tempo determinato o che collabora con una PA che ambisce alla stabilizzazione;

3 | lavoratore del settore privato o disoccupato che ambisce ad una stabilizzazione duratura, con il presupposto di un monte ore (36 ore settimanali) che permetta soprattutto alle donne, ma anche agli uomini, di poter accudire la famiglia o di avere un secondo lavoro;

« PER **ATTIRARE TALENTI** CON LA VOLONTÀ DI **CAMBIARE IL PAESE**, DOBBIAMO RIPENSARE E AGGIORNARE I PROCESSI SELETTIVI AFFIANCANDOLI CON PERCORSI DI **POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO** CHE VALORIZZINO OLTRE IL "SAPERE" IL "SAPER FARE", PREMIANDO I DIPENDENTI PUBBLICI CON **PIANI DI SVILUPPO PROFESSIONALI/ECONOMICI** UNITI AI PIANI DI **WELFARE E BENEFIT** »

4 | concorsista che partecipa assiduamente a quasi tutti i concorsi senza un chiaro e unico obiettivo di vita professionale.

Le competenze mancanti

La maggioranza dei suddetti candidati, come gli attuali dipendenti pubblici, ha una formazione giuridica/amministrativa con alcune specifiche specializzazioni finalizzate alla PA. Chi manca dunque all'appello? Laureati in materie scientifiche, tecnologiche, digitali, umanisti ed esperti in progettazione nazionale ed europea per l'utilizzo di fondi pubblici. Cittadini in possesso di tali conoscenze e di una pregressa esperienza, oggi lavorano presso aziende private in Italia o all'estero, con stipendi più alti, benefit, premi di produttività, piani di welfare, formazione continua e sono riusciti, soprattutto durante e dopo il periodo pandemico, a trovare un equilibrio tra la vita privata e il lavoro (work life balance) lavorando da casa o in altri luoghi a loro più consoni. La mancata partecipazione ai concorsi è data anche dalla poca fiducia dei cittadini nella PA e nel corretto processo selettivo. Alla ribalta delle cronache, si legge e sente ancora troppo spesso la penetrabilità dei sistemi concorsuali, svolgendo selezioni poco oggettive e falsate da una serie di azioni corruttive. Per non parlare della sfiducia dei cittadini nei confronti di una politica sempre più instabile e senza un concreto progetto futuro. Per attirare talenti con la volontà di cambiare il nostro Paese, dobbiamo ripensare e aggiornare i processi selettivi affiancandoli con percorsi di Politiche Attive del Lavoro, che valorizzino oltre il "sapere" il "saper fare", premiando i dipendenti pubblici con piani di sviluppo professionali/economici uniti ai piani di welfare e benefit.

I concorsi pubblici all'estero

Vediamo, dunque, come funzionano i concorsi pubblici in alcuni Paesi esteri.

• **Germania** | Più che di concorsi sono percorsi formativi in apprendistato con il supporto delle università che formano i futuri dipendenti pubblici con un forte senso civico e di responsabilità. Al termine dell'apprendistato si svolgerà un esame che permetterà di accedere a un concorso finalizzato all'assunzione.

• **Francia** | Tutto è basato sulla formazione presso la scuola École Nationale d'Administration, dove sono previste selezioni durissime con pochissimi posti. Entrare in questa scuola permetterà anche di diventare un possibile dirigente.

• **Inghilterra** | Aver frequentato e conclusa l'università ad Oxford, Cambridge o alla London School of Economics rappresenterà un ottimo punto di partenza in aggiunta ad ulteriori requisiti di accesso, utili per evitare la partecipazione ai concorsi.

• **Stati Uniti** | Il metodo dello "spoil system" è quello decisamente più affermato, chi vince le elezioni, anche a livello locale, colloca nel sistema pubblico persone di suo gradimento

Gli esempi da cui partire sono quello tedesco e francese, dove entrano in gioco, consapevolmente o inconsapevolmente, percorsi di Politiche Attive del Lavoro attraverso percorsi formativi (in Italia abbiamo la Sna – Scuola nazionale dell'amministrazione) che si alternano con la pratica, formando così i futuri dipendenti della PA. La formazione continua e parallela potrebbe evitare quanto accade spesso nei concorsi italiani, ovvero il ritrovarsi candidati poco preparati e poco coscienziosi per quanto avviene e come è organizzata la macchina della pubblica amministrazione. Dovremmo replicare un Fondo Nuove Competenze per la PA, istituire un ITS dedicato alla PA, percorsi universitari, apprendistati di vario livello, orientamento al lavoro nella PA e certificazioni delle competenze obbligatorie, che confermino il "sapere" e il "saper fare" dei futuri dipendenti della PA. Formare e collocare con un piano straordinario di politiche attive i futuri dipendenti pubblici permetterà alla PA di avere a disposizione una platea ampia e preparata da poter selezionare velocemente, consapevole di cosa andrà a svolgere senza possibili e futuri ripensamenti. I concorsi come fine ultimo e non come un primo tentativo per entrare a far parte della PA. F

* **William Scolastico** è esperto nazionale in Politiche Attive del Lavoro



Lo stage “invecchia” bene

A 25 anni dalla sua introduzione, avvenuta nel 1997 con la legge 196 “Pacchetto Treu”, il tirocinio si conferma uno strumento concreto ed efficace per favorire l’ingresso dei giovani nel mondo del lavoro. Gidp e JobFarm commentano gli ultimi dati sul settore, auspicando il ripensamento della stretta prevista dall’ultima Legge di Bilancio.

di Maria Cecilia Chiappani

25 anni e non sentirli, guardando ai numeri e alle opinioni dei diretti interessati. Mentre entra nel vivo il dibattito sul possibile ridimensionamento dei tirocini extracurricolari, questo strumento continua a rappresentare una base imprescindibile per l’avvio di molte carriere professionali in diversi settori.

A dirlo, sono soprattutto i dati: nel 2021 il 63% degli stage si è trasformato in occupazioni stabili e il 53% di questi in contratti di apprendistato. Nel 2011 la percentuale copriva solo il 30% e, sempre in dieci anni, siamo passati da circa 7mila a più di 13mila stage attivati. Proprio l’analisi di quanto emerso dall’*Osservatorio Sportello Stage* di **JobFarm**

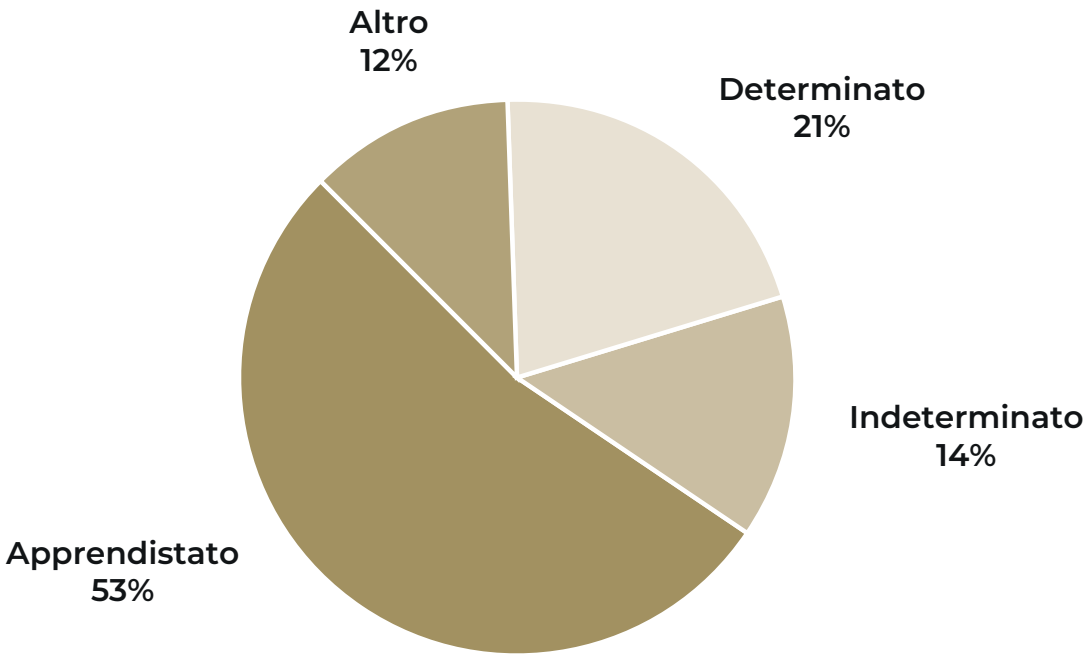
ha dato il via all'incontro organizzato insieme a **Gidp** (**Associazione dei Direttori delle Risorse Umane**), lo scorso 23 giugno a Milano, per fare il punto sul tirocinio e offrire testimonianze concrete sulla sua applicazione.

Un imprescindibile trampolino

L'Osservatorio Nazionale **Anpal** ci dice che dal 2014 a oggi sono stati completati quasi 2 milioni e 115 mila stage. *"Si tratta di un trampolino di lancio per la vita lavorativa"*, commenta **Massimo Gaudina**, direttore della rappresentanza a Milano della Commissione Europea. *"Per questo offriamo opportunità come il tirocinio 'Blue Book', la European Skills Agenda e l'Alleanza europea per l'apprendistato. I primi vantaggi sono la possibilità di apprendere maggiori conoscenze e di incontrare una nuova cultura aziendale"*.
Gli fa eco **Gianmarco Senna**, presidente della IV Commissione Attività produttive istruzione formazione e occupazione di Regione Lombardia: *"Il collegamento tra scuole e aziende è una occasione d'oro. I ragazzi devono poter completare il percorso scolastico con una esperienza sul campo, anche per capire quale professione sia effettivamente nelle loro corde. Per esempio, c'è un significativo +140% di iscrizioni agli Its che, coadiuvati da stage, possono venire in aiuto alle aziende in cerca di figure professionali adeguate"*.

Cosa pensano gli stagisti

La valutazione dei diretti interessati è buona. Per esempio, sempre secondo lo sportello JobFarm, il 98% dei tirocinanti del 2021 ha chiuso positivamente la propria esperienza, eccellente nel 62% dei casi e ottima nel 36%.
Il 56% si dice anche soddisfatto circa l'acquisizione di competenze specifiche e un altro 55% in tema di competenze trasversali. Interessante anche il tasso di inserimento a sei mesi dal termine dello stage e per tipo di professione. Tornando ai dati Anpal, prevalgono conduttori di impianti, operai di macchinari fissi e mobili e conducenti di veicoli, con il 61,8% di *"successo"*. Seguiti da professioni tecniche (59,1%), professionisti intellet-



Il dettaglio delle trasformazioni contrattuali del tirocinio avvenute nel 2021
(fonte Osservatorio Sportello Stage di JobFarm)

tuali, scientifici e di elevata specializzazione (57,4%), attività commerciali e servizi (55,2 %), artigiani, operai specializzati e agricoltori (54,8%) e impiegati (54,3%). Chiudono le professioni non qualificate con il 33,6%.

L'esperienza delle aziende

Eccoci all'opinione *"sul campo"* di tre note aziende: **Nestlé**, **Danone** e **BTicino**. **Laura Perla**, Talent Acquisition Manager del Gruppo Nestlé in Italia, dice: *"Il nostro impegno ruota intorno al progetto Nestlé Needs YOUth, lanciato nel 2013 per coinvolgere 10 milioni di giovani entro il 2030. Anche in Italia offriamo, entro il 2025, 1.450 assunzioni dirette e 1.400 stage. Ci assicuriamo di fornire il sostegno necessario per far esprimere il pieno potenziale di un talento in un luogo di lavoro dove ci si senta valorizzati"*. **Veronica De Sanctis**, HR Business Partner & Talent Acquisition Lead di Danone, aggiunge: *"Lo stage è un momento che allena la persona alle sfide professionali future e valorizza il contributo originale di ognuno, permettendo di comprendere le proprie aspirazioni. Da alcuni anni Danone ha firmato anche un accordo di secondo livello con le Parti Sociali riconoscendo il welfare anche alle persone in stage"*. Chiude il giro di tavolo **Lucio Tubaro**, direttore Risorse Umane di BTicino: *"Se gestito correttamente, lo stage è un ottimo strumento per tutti. I tirocini formativi strutturati e seri orientano gli studenti verso il mondo del lavoro, permettendo loro di acquisire una prima visione e potersi poi inserire più rapidamente nella stessa o in altre aziende. Al contempo, offrono alle aziende l'opportunità di incentivare il proprio employer branding sul mercato e anche di vivere esperienze costruttive con i collaboratori nel ruolo di tutor"*.

Perché cambiare ciò che funziona?

"I dati e le esperienze dimostrano quanto sia fondamentale continuare a sostenere lo stage" interviene **Marina Verderajme**, presidente nazionale di **Gidp/Hrda**. *"È di certo importante migliorare alcuni aspetti, aumentare la tutela dei tirocinanti ed evitare che qualche datore di lavoro usi impropriamente lo strumento. Tuttavia, riteniamo che le norme contenute nella Legge di Bilancio 2022, relative alla circoscrizione degli stage extracurricolari ai soggetti con difficoltà di inclusione sociale, arrecherebbero un grave danno ai giovani che cercano di farsi strada nel mondo del lavoro"*. Il comma 721 della Legge 234/2021 potrebbe infatti stravolgere lo strumento per come lo conosciamo oggi, a fronte di vantaggi non del tutto chiari. *"Da una prima valutazione, se le regioni dovessero applicare nei termini più rigorosi le indicazioni, si ridurrebbe del 90% l'accesso ai tirocini, con la conseguente diminuzione dei contratti di lavoro. Chiediamo pertanto ai decisori politici una revisione delle linee guida in materia"*.

Il sostegno degli enti promotori

I dati dell'indagine **"Le performance degli enti promotori di tirocini in Italia"** realizzata da **Fondazione Studi Consulenti del Lavoro** in collaborazione con il Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, contribuiscono a sostenere la bontà dello strumento. Sui 1.492.838 tirocini complessivamente attivati tra gennaio 2014 e giugno 2020, 756.464 si sono conclusi con la firma di un contratto. Circa la metà ha ottenuto un ingaggio a carattere permanente (16,4% a tempo indeterminato e 33,9% in apprendistato) e il 41,2% ha avuto un contratto a termine. Nel caso dei tirocini attivati tramite Fondazione Lavoro, si passa al 55,3% di contratti permanenti. Un altro punto di vista vincente, quello della relazione tra consulente e azienda, che si riflette sul successo della formazione e sulla capacità dei datori di lavoro di attrarre e trattenere risorse preziose.





Prendiamoci cura del nostro futuro

La capacità di **apprendere dall'esperienza** *è importante, ma lo è ancora di più quella di* **abbattere le vecchie connessioni** *effettuando una* **"potatura sinaptica"** *che ci aiuta a fare spazio al nuovo, reinterpretando i* **vecchi dati** *in* **nuove informazioni** *che si trasformano in comportamenti adeguati e alla costruzione del nostro futuro.*

di Luca Erba*

C'è una cosa che ho appreso occupandomi di neuroscienze applicate al management e che vorrei condividere: il futuro che desideriamo determina quello che facciamo nel presente e quello che stiamo facendo nel presente dà un senso al passato vissuto.

Se vogliamo acquistare una casa al mare, in un posto bellissimo e vicino alla spiaggia, oggi probabilmente staremmo attenti ad ogni notizia o annuncio che ci parlano di un contesto simile. E, una volta trovata la location giusta, incredibilmente, entreremo in contatto con una serie di persone, notizie o eventi che ci parleranno continuamente di quel posto. Ogni viaggio passato ci sarà utile per determinare ciò che vogliamo e definire i dettagli di quella casa. Al contempo, però, grazie alle esperienze passate, saremo anche consapevoli di ciò che, al contrario, non siamo disponibili ad accettare. Se desideriamo davvero acqui-

stare quella casa sul mare, quella bellissima casa che ormai abbiamo trovato e che richiama irresistibilmente la nostra attenzione, dovremo trovare i soldi per pagarla. Ed è proprio in quel momento che diamo valore a tutto il tempo passato in ufficio per portare a termine i vari progetti, le energie investite per arrivare a quel premio produzione e il tempo passato, anche al di fuori dell'orario lavorativo, a studiare e pensare come far funzionare bene il nostro business.

Motivazione e progettualità

Tutte quelle volte che ci siamo impegnati e siamo andati "oltre le nostre possibilità" sopportando un duro carico di lavoro e stress per raggiungere l'obiettivo che, poi, ci ha permesso di realizzare il giusto guadagno, non sarà stato tempo sprecato. È il tempo che abbiamo passato anche a svolgere un lavoro che non ci piaceva, posticipando la gratificazione immediata che avremmo potuto goderci in altro modo (amici, famiglia, concerti, eventi ecc.) per dedicarci con abnegazione ai nostri impegni e alla professione, è stato utile a farci guadagnare la motivazione e i soldi necessari per realizzare il nostro progetto: una bellissima casa al mare da vivere insieme alla nostra famiglia e agli amici. Un piccolo risultato, una gioia da condividere e, all'occorrenza, anche una fonte di reddito poiché, se non utilizzata può essere affittata ad altri che, come te, sono alla ricerca di un sogno che assomiglia terribilmente al tuo. È così che funziona il nostro cervello. I pensieri vanno e vengono, ma le esperienze gli donano un senso nuovo e differente a seconda del punto di vista che sappiamo assumere e gli spunti, inediti, che sappiamo raccogliere. Quando ci trovavamo in ufficio o impegnati professionalmente, mentre altri si godevano il meritato riposo, la serata tra amici o un weekend lungo, ci sembrava di perdere il nostro tempo. Oggi che abbiamo deciso di vivere il nostro futuro a contatto con le emozioni che la salsedine e il mare ci possono regalare, il tempo speso nella costruzione della nostra professionalità ad allenare le skill di negoziazione, pensiero critico, problem solving e project management ci aiutano nel trasformare un desiderio in nuova realtà. Cioè, prima l'extra lavoro *"era"* una perdita di tempo che andava a scapito del nostro tempo libero e soddisfazione immediata poi, impegnarsi così tanto sul lavoro *"è"* diventato un ottimo investimento per realizzare il nostro futuro. Con questi pensieri, ovviamente, non desideriamo incentivare chi quotidianamente passa 12 ore al lavoro senza che sia necessario o chi, per cattiva organizzazione, spesso ci costringe a lavorare in extra-time in continua urgenza ed emergenza. La realtà, però, cambia pur rimanendo se stessa. Tutto quello che è stato, ciò che ci è successo, quello che ci è capitato e che non avremmo magari voluto accadesse si adegua costantemente a quello che vogliamo che sia. E, se diventiamo bravi e intenzionali, diventa *"benzina"* per il nostro futuro.
Nulla è per sempre. Le connessioni tra le cellule cerebrali si creano e si distruggono, si potenziano e si indeboliscono, costantemente. Questo ci permette di sopravvivere, prosperare e realizzare.

La pratica rende perfetti

C'è un vecchio adagio nelle neuroscienze, che per qualche scuola è superato, ma che mi piace presentarvi così, per semplicità ed efficacia: *"i neuroni che si attivano insieme sono collegati tra loro"*. Ciò significa che più eseguiamo un neurocircuito nel nostro cervello, più forte diventa quel circuito. Ecco perché un altro vecchio adagio, mai passato di moda, cita: *"la pratica rende perfetti"*. Più ci esercitiamo con il pianoforte o la chitarra, più parliamo una lingua o più ci capita di confrontarci con realtà e problemi complessi, più forti diventano i nostri circuiti. E più forti e determinati diventiamo noi nel presidiare quelle attività.









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**

« L'UNICA COSA CHE REALMENTE CONTA È L'**OBIETTIVO** CHE DESIDERIAMO RAGGIUNGERE E LA FORZA DEI NOSTRI **DESIDERI** CHE ACCENDERANNO LA MOTIVAZIONE A **"REALIZZARCI"**. L'OBIETTIVO DIVIENE QUINDI **META**, ANTICIPAZIONE DI UN **FUTURO IMMINENTE** CHE INIZIAMO A SCORGERE »

Si tratta di un concetto che, in ambito aziendale, affrontiamo sempre più spesso e, con sempre maggiore frequenza, ed è oggetto di *"allenamento"* e di coaching. Se passiamo troppo tempo a guardare le serie Tv e poco a pensare a cosa possiamo fare di diverso nel lavoro o nelle situazioni in cui vorremmo apportare dei miglioramenti, indovina quali sinapsi verranno rinforzate e quali indebolite o cancellate? Se siamo in lite con un collega, e dedichiamo il nostro tempo a pensare a come difenderci da lui o a come ostacolarlo, senza concentrarci su quel progetto importante per noi o per la nostra azienda, finiremo per diventare delle cinture nere sinaptiche in strategia e tecnica militare offensiva o dei campioni di autodifesa, ma dei pessimi innovatori e degli scarsi problem solver.

La potatura sinaptica

La relazione tra le singole esperienze e, quindi, il valore relativo di ognuna di esse, cambia a ritmo continuo. La capacità di apprendere non riguarda però solo la costruzione e il rafforzamento delle connessioni neurali.
Ancora più importante è la nostra capacità di abbattere le vecchie connessioni. Effettuare una *"potatura sinaptica"* è determinante perché ci aiuta a fare spazio al nuovo, reinterpretando i vecchi dati in nuove informazioni che, in maniera intelligente, diventano *"insight"* illuminanti e comportamenti adeguati alla realtà del nostro presente e alla costruzione del nostro futuro. In considerazione di quanto abbiamo detto, l'unica cosa che conta realmente è l'obiettivo che desideriamo raggiungere e la forza dei nostri desideri che accenderanno la motivazione a *"realizzarci"*. L'obiettivo diviene quindi meta, anticipazione di un futuro imminente che iniziamo a scorgere. Se cambiamo la meta, dovremo cambiare anche gli obiettivi che ci poniamo. E, mentre ci direzioniamo verso il nostro nuovo percorso, cambiamo la posizione del nostro timone e la direzione da cui proveniamo. Cosa ci suggerisce questo apprendimento? Se passiamo troppo tempo a dare un senso alle esperienze passate (buone o cattive che siano) togliamo tempo al vivere il nostro presente e, soprattutto, sprechiamo il tempo che potremmo impiegare per definire e prenderci cura dei nostri obiettivi. Il passato, in qualche modo, si adeguerà; non possiamo giudicarlo, in realtà, né giusto né sbagliato. Può essere funzionale o disfunzionale rispetto a un futuro che desideriamo realizzare. Noi siamo, quindi, le nostre esperienze vissute e, a seconda del valore che diamo ai nostri apprendimenti, quello che, di volta in volta, decidiamo di diventare. L'unica cosa che dobbiamo quindi fare, costantemente, è prenderci cura del nostro futuro. Questo determina la nostra capacità e consapevolezza di vivere pienamente il presente indicandoci cosa fare e come farlo. Allo stesso modo dà valore al nostro passato, a ciò che abbiamo imparato e su cui possiamo costruire nuove abilità e capacità funzionali. Il passato, cosi come il presente, sono utili al futuro. Non si è che se stessi e, al tempo stesso, si è anche già quello che vogliamo diventare. Un gioco importante che sfida il nostro ieri, il nostro oggi e ciò che saremo domani. F

* **Luca Erba** è co-founder di **Disclose srl**, un'azienda che si occupa di formazione e coaching attraverso un metodo innovativo che aiuta organizzazioni e individui ad agire sui propri talenti per svilupparne il potenziale.



Ma un coach serve davvero?

È una **domanda** *che in molti si pongono e le* **risposte** *possono essere* **molte** *e* **diverse**. *Quel che è certo è che il coaching permette di* **acquisire** *una buona* **consapevolezza** *del proprio stile comportamentale, di saperne* **cogliere pro e contro** *e di stimolare il* **cambiamento**, *oggi più che mai necessario soprattutto per chi gestisce dei* **team di lavoro**.

di Marina Fabiano

Restiamo in ambito aziendale. È ormai noto e riconosciuto che il successo di un'impresa, il raggiungimento di target e obiettivi, al di là della qualità dei prodotti, non sono questioni individuali.
Ognuno deve essere abbastanza competente e volonteroso per far bene il proprio lavoro, ben consapevole che - come diceva Totò – *"è la somma che fa il totale"*. È il gruppo che porta i risultati, le vendite, il fatturato, il benessere aziendale dentro e fuori. L'individuo contribuisce, parecchio, il gruppo moltiplica.

Spiriti liberi

Capita di aver a che fare con spiriti liberi che mancano di conoscenza delle basi comportamentali, forse non hanno ancora metabolizzato chi è un cliente, che valore ha, quanto è difficile mantenerlo agganciato, quanto è facile farlo scappare; forse non hanno ancora compreso che la collaborazione con i colleghi rende il lavoro più divertente, più appassionante, più soddisfacente; forse non hanno capito che atteggiarsi a re del mondo, trattando gli altri in modo supponente,

evitando ascolto e dialogo, non rende se stessi più apprezzati. Soprattutto a queste persone, ma non solo, il coaching e la formazione ad esso collegata è utile, indispensabile, urgente.
Chi gestisce un team, vicino o lontano che sia, ha compiti ancora più pressanti: deve lavorare sulla coesione del gruppo, sul rapporto paritetico e individuale con ciascuno dei componenti, sui circoli virtuosi che incentivano l'apprendimento tra colleghi, sulla motivazione, sulla risoluzione dei problemi ancor prima che nascano, e molte altre situazioni. Perciò il coaching - che altro non è che acquisire una buona consapevolezza del proprio stile comportamentale e saperne cogliere pro e contro - torna fortemente efficace nel proprio e nel gruppo. Non è vero, l'ho spiegato in modo un filo riduttivo. Il coaching è molto di più, ormai ne hanno almeno sentito parlare tutti, e se non ne sanno possono trovarne significati e risultanze nei troppi libri, siti internet, blog e conversazioni online. Occorre setacciare un po', ma alla fine si trova la definizione che fa per sé.

Matrimoni combinati

Coaching individuale, team coaching, group coaching. Le definizioni si moltiplicano, si adattano ai cambiamenti del mercato, si rispecchiano nelle diverse esigenze dei potenziali clienti, si inseriscono nelle nuove idee che emergono.
Il coaching deve evolversi, se vuole restare interessante, altrimenti è come la scrittura: tutti sanno scrivere, c'è chi lo fa bene e chi si arrangia. Di coach (e presunti tali) oggi è pieno il mercato. Esistono associazioni, scuole, certificazioni, comunità, agenzie. Il problema è la scelta giusta, che sia efficace per il singolo, per il gruppo, per l'azienda. E qui le cose si fanno complicate: o si va in fiducia perché il professionista di turno ci è stato consigliato da qualcuno che ne ha già avuto a che fare, o ci si avventura in una ricerca che manco un cardiochirurgo. D'altra parte, anche quando abbiamo necessità di un luminare sanitario agiamo così, no? O ce lo consiglia un amico, o andiamo per conoscenza della struttura con buona reputazione.
Facciamo che questa fase l'abbiamo superata, abbiamo individuato una o più strutture di riferimento, una o più persone con cui interagire, siamo nella fase di scelta del coach. Qui il buon senso personale deve agire da catalizzatore: facciamo un colloquio come se dovessimo sposarla, questa persona. Deve esserci sintonia immediata, dobbiamo sentirci a nostro agio, poter fare (e facciamole, magari preparandole in anticipo) molte domande, senza ritenerne alcune troppo stupide, altre troppo semplici, ci deve piacere a pelle, dobbiamo annusarne la professionalità. Un colloquio non basta? Chiediamone due. Con il coraggio di dire *"non sono convinto/a"*; con la presupponenza di interagire con due/tre coach prima di decidere. Senza farci fuorviare dal genere o dall'aspetto esteriore (sì, succede anche questo: *"preferisco un uomo, mi sembra più affidabile"*, *"preferisco una donna, penso sia più comprensiva"*, *"questo è troppo sciatto, quella è troppo impettita"*). Un buon percorso di coaching, con le sue ramificazioni in consulenze e formazioni, è troppo importante per accontentarci del primo coach che passa.

Amarcord

Un tempo, quando le aziende avevano il coraggio (e i patrimoni) per investire nella formazione e nel coaching, le competenze dei coach erano da subito messe alla prova. Era il cliente finale che sceglieva, nessun altro a fare da intermediario. I tempi erano correttamente previsti e dilatati. Il processo costava, s'intende, ma i risultati erano immediati, evidenti e durevoli. Ora si tende al risparmio in ogni dove, si pretende di pagare poco una professionalità che è cresciuta a suon di investimenti personali, si ipotizza di restringere i tempi ottenendo gli stessi positivi cambiamenti. Non è così. Affidereste la vostra salute a un cardiochirurgo con poco tempo e scarsa competenza?

Nello sport, invece

Oggi ogni sportivo di successo sembra avere un coach, diverso dall'allenatore tecnico. Spesso le figure del coach e dell'allenatore si confondono, uno si dedica alla mente, altrettanto importante dei muscoli per le aspettative sportive. Qui secondo me si sovrappongono necessità di appoggio psicologico, ricerca di tempismi e di performance, complicità nel raggiungimento dei risultati auspicati, spesso faticosi sia fisicamente che mentalmente. Che dire? Sono convinta che le forzature facciano più male che bene, quindi - come al solito - lasciamo libera scelta all'atleta di turno. Cosa vuole provare a fare? Di chi preferisce fidarsi? Con chi si sintonizza? Quanto desidera impegnarsi? Quanto si sente autonomo nelle decisioni che prende? Preferisce confrontarsi con un esperto della mente o delle prestazioni fisiche? Se decide di provarci, che il tempo sia corto e stabilito, i risultati diranno come proseguire.



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@formazionesviluppo.com
www.formazionesviluppo.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.

Il coaching funziona, eccome

Il coaching chiarisce, illumina le zone d'ombra del proprio sapere, aiuta a scoprire cosa non sappiamo di non sapere, così che si possa decidere se ciò che non sappiamo possa in qualche modo aiutarci a trovare quella direzione che non conoscevamo.

Il coach, come si suol dire, non dà soluzioni ma aiuta la persona a trovarle da sé. Ammesso che la persona le voglia trovare, queste soluzioni. Se invece sta bene così, nel suo ruolo più o meno soddisfatto, senza scossoni adrenalinici da carriera o risultati scoppiettanti, magari ha bisogno di prenderne consapevolezza, di sentirsi bene in uno stato sereno da non protagonista. Che poi non tutti amano essere protagonisti, tanti scelgono di essere gregari di altri e ne sono più che felici.

Il vero esperto è chi si affida al coach; di sicuro possiede tutte le risorse per decifrare i propri problemi, anche se forse al momento le ha nascoste così bene che non le trova più. Il che è possibile perché da soli ci facciamo sempre le stesse domande, vediamo sempre le cose dallo stesso lato, ci forniamo sempre gli stessi alibi e ci diamo sempre le stesse risposte. Il coaching apre una finestra su altre possibilità di pensiero, su punti di vista diversi; quasi sempre fa nascere intuizioni e idee nuove.

Con il coaching i buoni propositi diventano azioni concrete. Se davvero si vogliono ottenere risultati pratici, aver a che fare con un coach che aiuti a trasformare le ipotesi in parole e azioni reali, affiancandone tempi precisi e responsabilità, accelera le fattibilità.

Il coaching stimola il cambiamento, oppure lo rende accettabile. È vero che negli ultimi anni siamo sommersi da novità rutilanti, talvolta non ne possiamo più, vorremmo un po' di statica noia. Ma questo cambiamento vorticoso, che potrebbe anche essere stimolante, a volte è inevitabile. O riusciamo a starci dentro cavalcandolo e traendone vantaggio, o ci sputerà fuori dal circuito, con il rischio di rimanere emarginati. Prendi la tecnologia e l'età anagrafica. L'anziano che si siede, che dice basta il mio cervello non regge più la fatica del nuovo, diventa immediatamente un anziano messo da parte. La cosa vale anche, ovviamente, per il giovane analfabeta digitale: se perde il passo, non lo recupera più.

Il coach mette in linea energie e risorse. Spesso abbiamo in testa lunghe liste di cose da fare, eventuali non chiari sogni nel cassetto, tutto inattuato e sottilmente rimpianto. Una delle ragioni per cui ciò non viene trasformato in realtà è che non abbiamo condiviso i nostri intenti con nessuno, perciò ci viene facile spazzarli sotto un ipotetico tappeto fatto di alibi demotivanti. Se invece prendiamo impegni con un coach, questi ci aiuterà a restare nei binari del come, quando, con chi.

Ci sarebbe altro da dire, il dialogo potrebbe proseguire all'infinito. Vero è che il coaching di vent'anni fa è cambiato, ed è necessario che i professionisti del coaching continuino a comprenderne le necessità evolutive. Tra smart working, varianti motivazionali e generazionali, tempi di attenzione e volontà formativa, gli scenari cambiano. Chi si ferma è perduto. F

Mi serve un coach?

Ecco alcune possibili sintetiche risposte alla domanda che in molti si pongono sull'utilità di un coach per il proprio benessere professionale:

- **NO,** so dialogare onestamente con me stesso e non ho mai dubbi
- **NO,** non so bene di cosa si tratta e non ho voglia di informarmi
- **NO,** non ho grande fiducia nei risultati e non lo capisco
- **NO,** perché dovrei fidarmi di uno dei tanti consulenti in circolazione?
- **SÌ,** lo vedo come un'occasione per riflettermi in un/una professionista senza pregiudizi
- **SÌ,** voglio capire cosa potrei scrollarmi di dosso e di cosa potrei avvantaggiarmi
- **SÌ,** è un elemento formativo da cui attingere ciò che reputo utile da ciò che mi sembra ridondante
- **SÌ,** voglio conoscere meglio il mio stile relazionale/comportamentale e migliorarlo





Traiettorie di sviluppo del capitale umano

La **formazione delle persone** *rappresenta la chiave di volta per creare una* **cultura** *della* **sostenibilità concreta** *e* **generativa**.

di Giuditta Alessandrini*

L'Agenda 2030 è un'architettura complessa e di carattere sistemico che legittima in modo nuovo diverse linee di progetto per una società migliore, inclusiva e democratica.

L'**ASviS** *(Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile),* fonte qualificata di dati e punto di riferimento per il dibattito sullo sviluppo sostenibile, redige annualmente un Rapporto che presenta sia un'analisi dello stato di avanzamento dell'Italia rispetto all'Agenda 2030, sia proposte per l'elaborazione di strategie che possano assicurare lo sviluppo economico e sociale del Paese. Nonostante sempre più Regioni, Province e Città metropolitane stiano pianificando le loro strategie per lo sviluppo sostenibile, l'Italia sembra essere ancora lontana dal raggiungimento dell'Agenda 2030 dell'Onu. Lo testimonia la seconda edizione del Rapporto *"I territori e gli obiettivi di sviluppo sostenibile",* indagine complessa che si focalizza sulle opportunità che i territori riescano a raggiungere i 17 Goal.

Cosa emerge dunque? Leggiamo che *"oltre l'80% delle Regioni e delle Province autonome ha già raggiunto o mostra di raggiungere trend positivi per il target relativo alle coltivazioni biologiche, oltre il 60% ha raggiunto o evidenzia andamenti favorevoli per il target relativo alla riduzione dei tempi della giustizia, più del 50% registra trend promettenti per il target relativo alla diminuzione della mortalità per malattie non trasmissibili e alla diminuzione dell'abbandono scolastico".* Abbiamo pero' un'altra faccia della medaglia che ci mostra come circa il 50% delle Regioni segnala andamenti negativi per alcuni target, tra cui le disuguaglianze nel

reddito disponibile. Sulle energie rinnovabili siamo messi abbastanza bene (60% del target) così, come per l'incremento del tasso di occupazione, l'aumento della spesa per ricerca e sviluppo e la riduzione dei rifiuti prodotti. Fa però pensare il fatto che più dell'80% dei territori registra un andamento negativo per i target come quello legato alla riduzione della quota di giovani che non studiano e non lavorano (i cosiddetti Neet) e alla riduzione delle emissioni di gas serra. Un altro pesante andamento negativo risulta per il target relativo all'efficienza energetica, mentre nessun territorio registra un trend in linea con i target relativi alle aree marine protette e alla riduzione del consumo di suolo. Al contrario si registra un aumento delle differenze territoriali per l'istruzione (Goal 4), il lavoro e la crescita economica (Goal 8), l'innovazione e le infrastrutture (Goal 9), gli ecosistemi terrestri (Goal 15) e la giustizia e le istituzioni solide (Goal 16). Per quanto riguarda le città o aree più densamente popolate, il Rapporto registra andamenti promettenti per il Target relativo alla quota di laureati. Negativo invece il quadro rispetto al tasso di occupazione e alla percentuale di famiglie coperte dalla rete a banda larga e critica anche la situazione dei target riguardanti la quota di persone a rischio povertà ed esclusione sociale e la quota Neet. Da qui l'esigenza di costruire una "*Strategia territoriale nazionale per la rigenerazione urbana*". Occorre una nuova cultura manageriale e gestionale capace di rendere più efficiente ed efficace la governabilità urbana, ma che al tempo stesso educhi le imprese verso nuovi complessi mercati della rigenerazione sostenibile. Vorrei sottolineare, dunque, quanto sia evidente che parlare di sostenibilità significa riflettere sui temi dell'etica, del rispetto dei diritti umani e delle libertà fondamentali, dell'attuazione dell'eguaglianza in senso sostanziale, della non discriminazione e dell'inclusione. Un percorso complesso e necessario che i Paesi sono chiamati ad affrontare per garantire la promozione della persona, il benessere e la prosperità della società e la stessa vita civile e democratica. Già nel maggio 2020, l'ASviS aveva indicato nella transizione ecologica e digitale la lotta alle disuguaglianze. Alla stessa stregua il focus è l'attenzione all'eguaglianza di genere, la semplificazione amministrativa, l'investimento in conoscenza, la difesa e il miglioramento del capitale naturale come priorità delle politiche di rilancio. Questa impostazione si ritrova pienamente negli obiettivi dell'iniziativa Next Generation EU e nelle linee guida del Pnrr.

La dignità al centro

"Viviamo in una realtà fortemente diseguale", ha commentato la presidente dell'ASviS **Marcella Mallen** alla presentazione del Rapporto sui Territori. *"La pandemia ha aggravato le disuguaglianze di reddito, ha colpito con maggiore forza le persone meno protette, come donne e anziani, e tolto speranza ai nostri giovani. È su questi temi che le istituzioni devono convergere. Grazie anche all'aiuto dei fondi del Pnrr , abbiamo una possibilità più unica che rara di ridurre le tante disparità che da troppo tempo attraversano il Paese*". Le disuguaglianze crescenti rappresentano una faccia distopica della vulnerabilità della società contemporanea. La visione della sostenibilità, dunque, deve essere vista come un'azione complessa affidata alla responsabilità collettiva, e sta rafforzandosi anche in quanto educazione alla partecipazione e alla cura. La sostenibilità, come ho sottolineato in altri scritti, racchiude tre dimensioni interrelate: lo sviluppo umano, la giustizia sociale e la cura per l'ambiente. Sottolineiamo, in particolare, tre aspetti:

- **la consapevolezza dell'emergere di nuove fragilità dovute all'emergenza pandemica rispetto alle quali la risposta formativa può essere considerata un antidoto essenziale;**
- **il ricorso all'idea di "ecologia integrale" come costrutto che richiama l'unica alternativa possibile alla situazione attuale;**
- **la sensazione complessiva di preoccupazione per policy istituzionali dove è evidente una mancata attenzione alla sostenibilità e la conseguente preoccupazione che nel prossimo futuro possano innescarsi dinamiche antisociali.**

Formazione finanziata per il sanitario

- ✓ Rilevazione del fabbisogno
- ✓ Stesura del piano formativo annuale
- ✓ Coordinamento attività didattica
- ✓ Accreditamento 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

Regione Lombardia
Ente accreditato alla formazione
Sezione B - n. 1129

E.C.M.
Provider n. 7227 per il rilascio
di crediti ECM

« Viviamo una fase straordinaria in cui l'agenda politica è in gran parte definita dalla strategia condivisa in sede europea. L'Italia è al centro dell'impegno di ripresa dell'Europa. Siamo i maggiori beneficiari del programma **Next Generation** e dobbiamo rilanciare l'economia all'insegna della **sostenibilità** e dell'**innovazione**, nell'ambito della **transizione ecologica** e **digitale**.
Accanto alla dimensione sociale della dignità, c'è un suo significato etico e culturale che riguarda il **valore delle persone** e chiama in causa l'intera società »

Sergio Mattarella, Presidente della Repubblica Italiana

Bisogna sottolineare anche altre istanze, come la dimensione della cura come ambito di costruzione di pratiche della sostenibilità negli ambienti di lavoro. Rilevante anche l'esigenza di ridisegnare senso e carattere dell'idea di comunità in senso olivettiano - in quanto possibile luogo di cura del benessere e delle istanze partecipative - nella vita aziendale pur negli ambienti caratterizzati dalla digitalizzazione. Non si tratta evidentemente per le imprese di enfatizzare il mero adattamento culturale alle evidenze dei dati, oggi spesso sbattute in prima pagina anche non sempre opportunamente bensì di "coltivare" una cultura radicalmente innervata nell' etica della sostenibilità.

La cura del capitale sociale

La cultura della sostenibilità rappresenta oggi una forma di capitale sociale che indica il grado di coesione civica, di collaborazione istituzionale e dei legami di solidarietà della comunità planetaria.
Il tema dello sviluppo umano connesso all'approccio alle capabilities può essere considerato come un punto di riferimento sostantivo per ripensare le pratiche educative in un'ottica *"generativa"* anche in riferimento a nuovi valori educativi centrati sulla dimensione inclusiva e sul contrasto alle disuguaglianze, comprese quelle di genere. La comunità, all'interno della quale il comportamento etico individuale si concretizza compiutamente, si delinea come luogo di responsabilità, sia individuale, sia collettiva. È una responsabilità che riguarda un futuro in cui esiste un mondo adatto ad essere abitato, e la sopravvivenza dell'essere umano, la cui completezza esistenziale è condizionata dalla solidarietà di destino con la natura; la responsabilità è primaria dell'essere umano, l'unico essere in cui la libertà può assumere la forma dell'agire responsabile. Il tema dello sviluppo umano, in un'ottica formativa, sottolinea l'esigenza, da parte di chi ha responsabilità educative e formative, di potenziare le capacità umane come strumento di *"civic education"*, partecipazione civile e responsabile. Il mondo produttivo ha ben appreso la lezione che in questi anni l'Agenda 2030 e l'ASviS hanno lanciato sulla sostenibilità: si sono moltiplicate azioni di allineamento alle strategie di raggiungimento dei goals e alcune grandi aziende sono diventate non solo leader ma anche supporter dei Goal aderendo alle iniziative dell'Alleanza in modo sostantivo e da protagonista. I temi che acquistano maggiore rilievo, dunque, sono quelli relativi ai processi formativi da promuovere a tutti i livelli e quelli relativi alle metriche da implementare per diagnosticare l'effettivo impegno per la sostenibilità e i risultati potenzialmente raggiungibili sul piano non solo del business d'impresa ma anche della coesione sociale e del benessere collettivo. La formazione delle persone rappresenta dunque la chiave di volta per generare una cultura della sostenibilità concreta e generativa. Alimentare un'economia circolare, promuovere nuovi stili di vita centrati sul riciclo e il risparmio energetico e nuovi modelli agroalimentari compatibili con la salvaguardia dell'ambiente e, infine, nuove forme di mobilità alternativa, dovrebbe essere il cuore di un'attività formativa di cui si fa sponsor l'impresa, in quanto attore fondamentale dell'economia civile. F

* **Giuditta Alessandrini** è professore all'**Università di Roma Tre** e all'**Universitas Mercatorum** e membro del segretariato ASviS.



Competenze in cucina

Formazione *e* passione*:* *solo così può ripartire il settore* ristorazione*.* Parola di chef *(stellata).*

di Annalisa Cerbone

La formazione è uno dei pilastri su cui si fonda il Pnrr, unica strategia possibile per garantire un lavoro adeguato a giovani e adulti e leva per rilanciare quei comparti maggiormente colpiti dalla pandemia.

Sono recenti e sicuramente divisive le polemiche nate nel settore della ristorazione per la mancanza cronica di personale qualificato. Se è vero che la ristorazione italiana è tornata a un ruolo di eccellenza internazionale grazie agli *"chef stellati"*, è anche vero che gli stessi chef denunciano, ora più che in passato, le difficoltà legate alla ricerca di camerieri e personale di cucina. Per molti, sono gli orari massacranti e i compensi bassi ad aver causato la cronica mancanza di lavoratori del settore; per altri, serve un tavolo con il Governo per lavorare a un piano di sviluppo concreto e lungimirante che tenga conto della necessità di aggiornamento della formazione e garantisca pieno sostegno alla categoria. Il rischio è che si vada velocemente incontro a un grosso impoverimento dei servizi e della qualità, penalizzando un comparto indispensabile per la crescita del Paese e per il suo sviluppo turistico. All'estero nell'alta ristorazione vengono pagati corsi per migliorare la preparazione del personale e vengono organizzati corsi di team building, segno che si sta lavorando al miglioramento delle prestazioni, ma anche delle condizioni lavorative. Perché per avere personale capace e fedele bisogna valorizzarlo e metterlo nelle condizioni di dare il meglio.

Un riferimento dello scenario gastronomico italiano

Ne è convinta **Marianna Vitale**, chef stellata. Classe 1980, nata a Napoli, laureata con lode in lingua e letteratura spagnola, votata religiosamente al culto del cibo, nel maggio 2009 ha aperto, con il socio **Pino Esposito**, a Quarto Flegreo in provincia di Napoli, **Sud Ristorante**. Cucinare in un ristorante è fatica, tenacia, scommessa costante, ma con imprevedibile rapidità Sud Ristorante è diventato punto di riferimento dello scenario gastronomico italiano: dal 2011, Marianna Vitale e Sud Ristorante vantano l'assegnazione di numerosi premi e riconoscimenti nazionali: la stella delle Guide Michelin, miglior cuoca d'Italia per le guide de "l'Espresso" e di "Identità Golose"; le guide del Gambero Rosso premiano Sud come miglior ristorante italiano per la proposta di pasta e Marianna Vitale come miglior chef donna 2020 *"per la tenacia con cui ha costruito un progetto di ristorazione di qualità al di fuori dei circuiti turistici della sua regione"*. Premi e riconoscimenti che non hanno fatto perdere a Marianna Vitale il contatto con la realtà in cui vive né a rivedere la scala di valori su cui poggia il suo lavoro: umiltà, passione, dedizione, formazione e aggiornamento. Impegnata in prima linea su diritti e lavoro, porta avanti con convinzione un modello di organizzazione che funziona e che mette al centro responsabilità singole e grande lavoro di squadra.

L'approccio con le persone che iniziano a lavorare nel suo ristorante è di tipo conoscitivo ed esplorativo: le osserva da vicino, cerca di capire in cosa eccellono, in quale attività mostrano una spiccata attitudine per valorizzarla al massimo. In questo modo e in breve tempo, ognuno diventa leader e riferimento per gli altri per quella specifica attività. Poi si mettono insieme le competenze di tutti e si porta avanti un grande lavoro di squadra, di collaborazione e condivisione, dove all'occorrenza tutti fanno tutto. Può illustrarci il funzionamento di questo modello organizzativo?
Il funzionamento pratico è molto complesso perché non immediato. È necessaria molta predisposizione all'attesa, al gestire dinamiche di ripetizione, all'accettare che l'individualità possa far parte del percorso di formazione e che possa addirittura interferire con questa. Apparentemente, dunque, è una pratica anticommerciale, ma i risultati nel medio e lungo termine sono sorprendenti. Le persone formate non vivono ansia da prestazione, riconoscono i punti di forza e quelli di debolezza dei colleghi e li rispettano.

Sostiene che uno dei maggiori problemi del settore della ristorazione sia da ricercare in una formazione non adeguata e soprattutto non al passo con i tempi. Spesso arrivano in cucina persone non formate sebbene provengano da istituti alberghieri che dovrebbero assicurare preparazione e competenza. Da dove partire per risolvere il gap formativo?
Dal sistema scolastico ovviamente, dall'aggiornamento dei programmi, dall'adeguamento di questi a livello mondiale includendo inoltre la formazione dei docenti. Una parte fondamentale per gli istituti alberghieri è l'alternanza scuola-lavoro, che purtroppo



Marianna Vitale, chef stellata, è proprietaria di Sud Ristorante a Quarto Flegreo in provincia di Napoli

Global
Service & Consulting



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

PARTNER rts REAL TRAINING SOLUTIONS

« **Impegnata** in prima linea su **diritti** e **lavoro**, **Marianna Vitale** porta avanti con convinzione un **modello di organizzazione** che funziona e che mette al centro **responsabilità singole** e grande **lavoro di squadra** »

è temporalmente irrisoria rispetto a quanto richiederebbe il settore. Sarebbe interessante far svolgere l'alternanza, o un periodo sul campo, anche ai docenti, allo scopo innanzitutto di comprendere meglio le dinamiche lavorative in una brigata "contemporanea" e trasmetterle agli studenti, e poi anche per selezionare con cognizione le aziende ospitanti.

La formazione da sola non basta, per lavorare in un ristorante servono dedizione, passione ed anche spirito di sacrificio. Il successo di Sud Ristorante nasce indubbiamente dal suo talento culinario, ma anche dal lavoro di squadra e dalla capacità di lavorare tutti a un comune obiettivo con grande passione. Dalla cooperazione delle brigate di cucina e di sala nasce il successo di un piatto. In che modo riesce a realizzare tutto questo e quale il suo ruolo?
Provo a realizzare tutto questo costruendo prima un modello di organizzazione, stabilendo dei ruoli e affidando delle responsabilità. Successivamente mi adopero nel promuovere una relazione conoscitiva per poter facilitare la comunicazione tra tutti e migliorare così la relazione lavorativa. Principalmente lavoro come mediatore e coordinatore, quando le persone iniziano a conoscersi abbassano le proprie difese e si fidano maggiormente degli altri. A questo punto la trasmissione di informazione non è più un ordine.

Nonostante i prestigiosi riconoscimenti, non ha perso il contatto con il territorio, un territorio, quello flegreo, non facile in tema di sviluppo, lavoro e opportunità. Eppure, ci sarebbero tutte le condizioni per renderlo un territorio attrattivo. Cosa può fare il settore ristorativo e più in generale quello turistico?
Sia il settore turistico che quello ristorativo possono partecipare attivamente allo sviluppo di un territorio che vuole diventare attrattore. I progetti di sviluppo turistico locale sono facilmente realizzabili coinvolgendo gli attori del territorio che, grazie alla conoscenza dello stesso, riescono a pianificare un'azione realistica e durevole nel tempo. La ristorazione è sicuramente un elemento trainante a patto che dialoghi con i produttori locali, con l'offerta turistico-ricettiva, con i servizi principali, altrimenti rischia di restare semplicemente un'impresa commerciale che convive esclusivamente del suo progetto senza vivere con e per il territorio.

La cucina di Sud è fatta di contaminazioni, di accostamenti inusuali, di scarti sapientemente combinati. La sua cucina è un mix di tradizione e sperimentazione che valorizza i sapori e le materie prime del sud. Allo stesso modo nella sua raffinata cucina vengono ingaggiati giovani del territorio senza esperienza o che hanno abbandonato precocemente la scuola, persone svantaggiate ed anche ex detenute. Come cura il processo di selezione e cosa ritiene importante nel processo di valutazione?
La nostra idea di selezione parte dalla scelta della persona e della sua predisposizione a mettersi in gioco nel lavoro a cui si candida, indipendentemente dalle sue competenze. Ragionando in termini pratici, anche assumendo una persona formata, nessun ristorante è uguale a un altro, quindi è sempre necessario un periodo di formazione. Pertanto, ricercare esclusivamente personale già formato preclude molte possibilità di selezione e lascerebbe fuori candidati inesperti ma dalle grandi potenzialità. Ci è capitato infatti di selezionare candidati che non credevano minimamente di poter lavorare in un ristorante e che poi invece si sono rivelati assolutamente tagliati per questo settore al punto da rendersi indispensabili!

Infine, da laureata in lingue come mette in pratica ciò che ha studiato e cosa si sente di consigliare a un giovane che vuole lavorare nel mondo della ristorazione?
Non riesco a mettere in pratica le materie che ho studiato ma il metodo si, quello mi è rimasto e lo applico al mio ambito di lavoro e nella ricerca di nuove sperimentazioni. A un giovane consiglierei di specializzarsi, di laurearsi in settori collaterali a quello del food & beverage che sono tanti, dalla chimica degli alimenti all'agraria, acquisendo una formazione specifica e che garantisce competitività. F

Quanto si investe in Educational Technology?

Il punto sul settore delle tecnologie per la formazione in Italia nei risultati della **Ricerca 2021-2022** *dell'***Osservatorio EdTech**, *promosso dalla School of Management del Politecnico di Milano e dalla Polimi Graduate School of Management.*

di Giorgia Andrei

L'Osservatorio EdTech della School of Management del Politecnico di Milano, realizzato in collaborazione con Fondazione per la Scuola, Vodafone, Habacus, Microsoft, MR Digital, Mylia, Pearson, Phyd, Skilla e Sky, analizza lo scenario dell'Educational Technology in Italia, ossia dell'insieme delle soluzioni a supporto del processo educativo, nel quale convivono provider di tecnologia hardware e software e fornitori di contenuti e servizi.

I primi mettono a disposizione di scuole, università e aziende, piattaforme per la formazione, i secondi erogano contenuti formativi su specifici argomenti (programmazione, tematiche tecnologiche, gestione, marketing, competenze manageriale, corsi di lingua ecc.) e in diverse modalità (podcast, videolezioni ecc.) e servizi di consulenza e finanziamento. Parliamo di un mercato che vale circa 19,5 miliardi di euro e che, come spiega **Camillo Loro**, direttore dell'Osservatorio EdTech, sta attraversando una fase piuttosto dinamica: *"L'emergenza Covid-19 ha sia accelerato il processo di crescita e di trasformazione della domanda e dell'offerta, con implicazioni ancora da comprendere pienamente e da approfondire, sia aumentato la consapevolezza dell'importanza dell'utilizzo della tecnologia a supporto della formazione. Molte delle barriere al cambiamento proprie del tessuto istituzionale ed economico italiano, come la scarsa diffusione delle competenze digitali e la scarsa copertura delle infrastrutture tecnologiche, sono state allentate attraverso questa spinta* 'forzata' *ed è, quindi, proprio questo il momento di cavalcare l'onda per rendere la tecnologia realmente parte integrante del processo educativo e di formazione"*. La ricerca ha analizzato l'adozione di EdTech da parte di scuole, università e imprese e il panorama delle startup di settore.

Scuola e università: gli investimenti come obiettivo

Registro elettronico, lavagne interattive e videoproiettori sono ormai adottati dalla quasi totalità delle scuole italiane, con percentuali di utilizzo vicine al 100%, mentre le piattaforme per la gestione dell'aula a supporto della didattica digitale integrata interessano il 79% degli istituti scolastici. Sono ancora poche, invece, le scuole che utilizzano tecnologie più avanzate come software per la creazione di contenuto all'interno di laboratori, learning app e gaming, realtà virtuale/aumentata o intelligenza artificiale. La maggiore criticità rilevata nell'implementazione di soluzioni EdTech nella scuola risiede nelle competenze dei docenti e del personale amministrativo, indicate rispettivamente dal 54% e dal 42% delle scuole. Quasi la metà delle scuole ritiene che sia i docenti sia il personale amministrativo non abbiano le competenze necessarie per utilizzare correttamente gli strumenti digitali. Il 35% delle scuole, inoltre, reputa troppo onerosa la spesa per soluzioni EdTech. Tuttavia, gli investimenti futuri in tecnologie digitali costituiscono un obiettivo strategico per l'86% delle scuole e riguardano soprattutto laboratori di coding e robotica, nel 57% dei casi, lavagne/pannelli interattivi, videoproiettori e realtà virtuale/aumentata. Le università investono invece solo il 5% del totale



dei proventi in soluzioni di Educational Technology, anche se la maggior parte (il 77%) degli atenei reputa la trasformazione digitale dell'esperienza educativa un obiettivo strategico. In uno scenario futuro, indicativamente nei prossimi 3-5 anni, le università puntano a investire principalmente in learning app e gaming, intelligenza artificiale e blockchain.

Imprese: il futuro è Mooc

Le imprese investono circa il 47% del budget allocato alla formazione in digital learning, ma per quasi la metà di esse (il 42%) si tratta di investimenti onerosi. **Tommaso Agasisti**, responsabile scientifico dell'Osservatorio EdTech, spiega: *"Seppur esistano soluzioni digitali a supporto della formazione, c'è ancora tanta strada da fare: da un lato gli istituti e le imprese debbono investire economicamente nella tecnologia pensando più al ritorno raggiungibile in termini di efficacia che all'aspetto economico, dall'altro i docenti devono fare lo sforzo di investire nella propria formazione sia nell'uso della tecnologia che nell'erogazione innovativa dei contenuti"*. Ad oggi la maggior parte delle imprese dichiara di utilizzare i software di teleconferenza e comunicazione online e le piattaforme digitali custom, ma per il futuro i trend riguardano le learning app, il gaming e le piattaforme **Mooc** *(Massive Open Online Courses),* corsi online volti alla partecipazione illimitata e all'accesso aperto tramite il Web. Poche, infine, le aziende che pensano di investire in realtà aumentata/virtuale e intelligenza artificiale.

Startup: colmare il gap di competenze

Dal 2017 al 2021 si è registrata una costante crescita nel numero di startup fondate, con un picco nel 2020, complice indubbiamente la situazione di emergenza che ha sottolineato l'importanza dell'investimento in EdTech. Il 59% delle 673 startup EdTech censite dalla ricerca offre soluzioni tecnologiche a supporto della formazione; la restante parte, invece, si divide tra l'erogazione di contenuti e le soluzioni di finanziamento per studenti e individui. Nello specifico, la maggior parte delle startup eroga la propria offerta attraverso piattaforme online, tramite cui vengono messi a disposizione del discente i diversi contenuti formativi, come video-pillole, attività interattive e videolezioni per abilitare la connessione tra professionisti e la condivisione di esperienze. *"L'analisi del panorama internazionale delle startup di settore riflette i principali trend di innovazione presenti nell'Education Technology in Italia, cioè la focalizzazione su upskilling e reskilling, il focus su realtà aumentata/virtuale, intelligenza artificiale e la tendenza nella maggior parte delle piattaforme ad aumentare la dimensione sociale dell'apprendimento, tramite l'interazione e la condivisione di esperienze"*, conclude Camillo Loro. *"In più, a livello globale, osserviamo un progressivo aumento dell'attenzione al matching tra domanda e offerta di lavoro, con una formazione che punta sempre di più a colmare il gap di competenze negli ambiti in cui scarseggia l'offerta, allocando le risorse sulla base della coerenza di professionalità e maturità esperienziale"*. F



Verso il salario minimo?

La proposta di direttiva europea che tenta di valorizzare il ruolo della **contrattazione collettiva** *nel processo di universalizzazione delle* **tutele salariali** *e i percorsi attuativi in Italia.*

di Cesare Damiano

All'interno delle politiche europee la questione del salario minimo è stata posta sotto i riflettori ormai da qualche anno. Già il Principio 6 del Pilastro europeo dei diritti sociali (2017) ha difatti sancito la garanzia di salari minimi adeguati ad assicurare un tenore di vita dignitoso ai cittadini europei.

La svolta legislativa è poi avvenuta con la presidenza di **Ursula von der Leyen** che, nell'ottobre 2020, ha presentato la proposta di direttiva sul salario minimo. Durante la pandemia la proposta ha proseguito – contro molte aspettative – il suo iter di approvazione. Pare, anzi, che l'emergenza sanitaria e la più recente guerra in Ucraina abbiano rappresentato dei propulsori a questa direttiva che, in fin dei conti, persegue lo scopo ultimo di colmare le forti disuguaglianze sociali e reddituali acuite proprio dai drammatici eventi del momento. Basti pensare che il potere d'acquisto dei lavoratori e delle famiglie europee sta subendo dei cali consistenti, la cui portata è particolarmente preoccupante nel nostro Paese: la Fondazione di Dublino rileva infatti che, tra il 2021 e il 2022, il salario minimo reale in Italia è diminuito addirittura del 4%, limitando fortemente la capacità delle famiglie italiane di fronteggiare il picco d'inflazione cagionato dalla guerra (Eurofound 2022).

Le retribuzioni nel contesto europeo

È in questo contesto che il Parlamento UE e il Consiglio hanno raggiunto, il 6 giugno scorso, l'accordo provvisorio sulla proposta di direttiva.

Anzitutto, pare necessario sgomberare il campo da qualsiasi ambiguità suscitata dal nome della direttiva e chiarire che la proposta non impone uno standard europeo di salario minimo e non ricerca l'armonizzazione dei sistemi nazionali di calcolo dei salari legali, laddove esistenti. Anzi, il testo si muove nel pieno rispetto delle tradizioni e delle prassi nazionali, senza imporre l'introduzione del salario minimo legale oppure senza prevedere l'applicazione generale dei contratti collettivi. Il contesto europeo è in effetti caratterizzato da una consistente disomogeneità regolatoria sulla tutela delle retribuzioni. Come noto, l'Italia è uno dei pochi Paesi a non prevedere il salario minimo legale (insieme a Finlandia, Danimarca, Svezia, Austria e Cipro). Al contempo, pur prevedendolo, gli altri Stati membri hanno stabilito modalità di determinazione differenti e godono di diversi livelli di copertura della contrattazione collettiva. In Francia e in Ungheria, ad esempio, vige il salario minimo legale, ma soltanto nel primo Paese si registra comunque un'elevata copertura contrattuale. La limitata portata dell'intervento trova in realtà una giustificazione di fondo nei limiti di competenza dell'Unione imposti dai Trattati UE. Anzi, a maggior ragione, la *"caparbietà"* della Commissione europea nel portare avanti la proposta di direttiva si intuisce sin dal tentativo di aggirare l'impossibilità dell'Unione di intervenire direttamente in materia di retribuzioni (art. 153, par. 5, TFUE), stabilendo come base giuridica l'art. 153, par. 1, lett. b), che permette all'UE di sostenere e completare l'azione degli Stati nel settore delle condizioni di lavoro. In questo modo, il legislatore europeo cerca di mettersi al riparo dai molteplici detrattori della proposta che annoverano molte organizzazioni sindacali e datoriali giustamente timorose di una compressione sostanziale dell'autonomia collettiva. E infatti non stupisce che l'ostruzionismo provenga, tra gli altri, dai sindacati dei Paesi del Nord Europa, dove il ruolo della contrattazione collettiva è tradizionalmente forte. È altresì importante evidenziare che l'intervento europeo sul salario minimo non ha solo una finalità puramente sociale, ma rappresenta un modo attraverso il quale regolare la concorrenza, o meglio, contrastare le distorsioni del mercato basate sul risparmio sul costo del lavoro (dumping salariale). La proposta stessa, in effetti, evidenzia che la concorrenza nel Mercato Unico deve al contrario essere basata su standard sociali elevati e sull'innovazione (considerando 6).

Salario minimo legale e salario dignitoso

Vale tuttavia la pena scardinare la correlazione diretta, spesso fomentata da posizioni ideologiche e da informazioni mediatiche superficiali, tra salario minimo legale e salario dignitoso. In effetti, come sottolinea la Commissione europea (considerando 11), i minimi salariali statuiti per legge dagli Stati membri spesso non garantiscono un reddito elevato o addirittura sufficiente a superare la soglia di rischio di povertà.

Diversamente, all'ampia copertura della contrattazione collettiva corrisponde più frequentemente la riduzione del lavoro pagato poco (Marchal S., 2020). C'è anche da dire, tuttavia, che nei Paesi in cui i salari sono regolati dalla contrattazione collettiva il rischio di esclusione dalla copertura contrattuale diventa sempre più elevato. In Italia, ad esempio, si aggira attorno al 20% (Inapp, 2019), al netto però di probabili sottostime causate dal mancato conteggio di alcune categorie di lavoratori.

Proprio per questo, la proposta tenta anzitutto di valorizzare il ruolo della contrattazione collettiva nel processo di universalizzazione delle tutele salariali, tant'è che le disposizioni dedicate alla sua promozione sono rivolte a tutti gli Stati membri (art. 4). In particolare, a dir il vero in modo alquanto generico, gli Stati membri sono chiamati ad aumentare la copertura della contrattazione collettiva attraverso una serie di iniziative (art. 4, co. 1) e, in modo un po' più preciso, a definire un piano d'azione a tal scopo nel caso in cui la copertura sia inferiore all'80% dei lavoratori (art. 4, co. 2). Se è dunque chiara la *"soglia d'allarme"* che deve far scattare l'intervento nazionale, è pur vero che la disposizione è talmente *"leggera"* da non contenere neanche una serie di misure minime atte a costituire questo piano d'azione. Sul punto, comunque, vale la pena precisare che la proposta contiene, come ormai consuetudine, una definizione ampia di *"lavoratore"* destinatario delle tutele che, secondo l'interpretazione della Corte di giustizia europea, include anche alcune categorie di *"atypical workers"* (come i lavoratori intermittenti, domestici, su piattaforma, falsi lavoratori autonomi ecc.). Dalla disposizione successiva, la proposta diventa a *"doppio canale"* perché introduce una serie di disposizioni rivolte esclusivamente agli Stati membri che hanno stabilito un salario minimo legale (Capo II, artt. 5-8). In questa ipotesi, gli Stati devono stabilire *«in modo stabile e chiaro»* i criteri di determinazione e aggiornamento dei salari minimi legali dovendo necessariamente comprendere quelli elencati all'art. 5: potere d'acquisto dei salari minimi legali; livello generale dei salari lordi e loro distribuzione; tasso di crescita dei salari lordi; andamento della produttività del lavoro. Si tratta di criteri ben noti alle scienze economiche e già utilizzati nelle raccomandazioni semestrali UE ai singoli Paesi. L'adeguatezza del salario minimo deve altresì essere valutata utilizzando i valori di riferimento indicativi *«come quelli comunemente utilizzati a livello internazionale»*. Il richiamo implicito è soprattutto all'indice di **Kaitz** e ai due indicatori canonici ricordati nel considerando 21, ossia il 60% del salario lordo mediano e il 50% del salario lordo medio. Si tratta di indicatori che costituiscono già l'indice **Arop** *(At risk of poverty)*, acquisito nel regolamento (CE) n. 1177/2003 relativo alle statistiche comunitarie sul reddito e sulle condizioni di vita (EU-SILC), e che tiene conto della povertà relativa riferita ai livelli dei redditi mediani in uno Stato membro. Non rileva, ed è un aspetto assai critico, la povertà assoluta da cui si desume la capacità del soggetto di soddisfare i propri fabbisogni primari. In secondo luogo, la direttiva impone una *"stretta"* sulle variazioni salariali minime e sulle trattenute, che devono essere limitate, giustificate, proporzionali e non discriminatorie (art. 6). Ad ogni modo, le parti sociali devono essere coinvolte «in maniera tempestiva» ogniqualvolta i salari minimi legali siano determinati, aggiornati e oggetto di variazione (art. 7). Inoltre, la cooperazione delle parti sociali è imposta per l'adozione delle misure di enforcement, a garanzia dell'accesso effettivo dei lavoratori al salario minimo, come il rafforzamento delle attività ispettive e la diffusione delle informazioni al pubblico (art. 8). Seguono poi una serie di misure orizzontali e finali (Capi III e IV).

Il ruolo della contrattazione collettiva

Delineando qualche breve considerazione a scenario regolatorio invariato, l'Italia sarà tenuta a rispettare esclusivamente le disposizioni sulla promozione della contrattazione collettiva di cui all'art. 4, par. 1.

Al momento, infatti, il nostro Paese non ricade nell'obbligo di adottare un piano d'azione (art. 4, par. 2) visto che il livello nazionale di copertura contrattuale si aggira attorno all'80% (Bergamante et al., 2021). L'elevata copertura, in realtà, è ampiamente sostenuta dalla legislazione nazionale che individua *«nella retribuzione di fonte sindacale il* "parametro esterno" *idoneo a determinare il trattamento economico minimo spettante al lavoratore»* (Proia, 2021), con tanto di sanzioni amministrative e penali. C'è anche da dire, tuttavia, che alcuni lavoratori sono esclusi dal calcolo che determina i livelli di copertura contrattuale. Basti pensare ai falsi lavoratori autonomi oppure, con incidenza maggiore, alla vasta platea dei lavoratori irregolari che operano nel nostro Paese. Si tratta, in fin dei conti, degli stessi lavoratori che rappresentano una fetta consistente di *"poor workers"*, a causa di salari bassi, di una ridotta intensità lavorativa o di vero e proprio sfruttamento lavorativo. Insomma, l'attendibilità circa la percentuale di copertura rimane un dilemma, perché rimane il fatto che, al contrario di altri Stati in cui i salari sono regolati dalla contrattazione (ad esempio Danimarca e Svezia), in Italia i contratti collettivi non godono di una applicazione *"erga omnes"*. Potrebbe per questo essere utile monitorare l'attuazione delle disposizioni orizzontali che, tra le altre cose, impongono agli Stati membri di sviluppare strumenti efficaci di raccolta dati per evidenziare il tasso di copertura della contrattazione collettiva e il

livello salariale dei lavoratori non coperti (art. 10, co. 2, lett. b)). Difficile, al riguardo, attuare tale obbligo senza intraprendere una seria riflessione sulla proliferazione della contrattazione collettiva *"pirata"* nel nostro Paese, sia perché rende difficile tenere conto dei contratti collettivi vigenti e della copertura sortita, sia perché la "pirateria" contrattuale si fonda soprattutto sul dumping salariale oltreché normativo. Su questo aspetto, tra l'altro, la direttiva non è particolarmente utile, perché le soglie salariali regolate dai contratti collettivi non sono soggette alla valutazione di adeguatezza come lo sono i salari minimi legali. È pur vero, tuttavia, che l'attuazione della direttiva potrebbe rappresentare l'occasione per intervenire su una serie di versanti: oltre alla questione spinosa della contrattazione pirata, è infatti necessario affrontare l'urgenza dei rinnovi contrattuali in scadenza così come il tema della revisione dell'indennità di vacanza contrattuale, ad oggi così bassa da scoraggiare i rinnovi.

Il contrasto alla povertà lavorativa

Il contesto italiano è attualmente in fermento. Oltre alle diverse proposte presentate in Parlamento, il Ministro del Lavoro ha istituito il Gruppo di lavoro *"Interventi e misure di contrasto alla povertà lavorativa"*, che ha ipotizzato di sperimentare la fissazione di un salario minimo legale in quei settori dove si concentrano molti lavoratori con fragilità salariale. Lo stesso Gruppo ha inoltre sollecitato la creazione di sistemi di monitoraggio digitalizzati, a sostegno dell'attività ispettiva, che esperiscano quella "vigilanza documentale" finalizzata a identificare le presunte irregolarità contributive. Si tratta di percorsi regolatori che si pongono a latere della proposta di direttiva, molto meno incisiva, ma in egual modo capace di sollecitare un intenso dibattito sulla opportunità di introdurre o meno il salario minimo legale e, comunque, sulla necessità di innalzare i livelli salariali esistenti per via contrattuale. Le strade da percorrere sono molteplici, senza contare che rimane ancora sul tavolo un intervento d'urto sul cuneo fiscale per abbassare effettivamente la tassazione sul costo del lavoro e accorciare le distanze tra il salario netto e quello lordo.

Rimane il fatto che l'intervento sul salario minimo pare ormai improcrastinabile, anche alla lettura del Rapporto annuale Istat 2022, presentato l'8 luglio scorso, che rappresenta una consistente crescita del lavoro non standard cui sono correlati livelli retributivi mediamente bassi. Nel dettaglio, la combinazione tra bassa retribuzione oraria e contratti di lavoro di breve durata e intensità spinge circa 4 milioni di dipendenti del settore privato al di sotto di una retribuzione teorica lorda annua di 12 mila euro. In buona sostanza, un terzo dei dipendenti ha una retribuzione bassa, soprattutto tra le categorie di lavoratori più vulnerabili (giovani, donne, stranieri). A livello settoriale, l'Istat rileva che la piaga del lavoro povero (e atipico) insiste soprattutto nei servizi, dalle organizzazioni associative alle attività di servizi per la persona, alla riparazione di beni per uso personale e per la casa, ai servizi di supporto alle imprese e di intrattenimento, sino a quelli di alloggio, ristorazione e istruzione privata. Quelli del Rapporto Istat sono dati preziosi e, viene da dire, suggeriscono al legislatore a partire da quali settori potrebbe avviarsi la sperimentazione del salario minimo legale proposta dal Gruppo di lavoro. 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 lavoro dentro e fuori la crisi

Lo scenario post Covid del lavoro in Italia:
una ripresa rallentata ma non compromessa.

di Romano Benini*

Le condizioni per lo sviluppo sono determinate, o quantomeno condizionate, da diversi fattori.

La speranza che il venir meno dell'emergenza Covid portasse con sé un ritorno alla situazione precedente la pandemia era stata alimentata dai buoni risultati per l'economia intervenuti nel corso del 2021 in buona parte dei Paesi occidentali. In particolare, era stata proprio l'Italia a vivere nei mesi scorsi l'effetto del *"rimbalzo"* con la progressiva riapertura dei luoghi di lavoro e un miglioramento della situazione economica che aveva portato a una robusta crescita del Pil. Tuttavia, come è noto, il principale fattore esogeno di condizionamento, ossia l'impatto della pandemia, non è stato ancora del tutto debellato e soprattutto nel corso di quest'anno la situazione dell'economia mondiale ha subito altre nuove condizioni, che rallentano fortemente la ripresa. L'effetto della guerra tra Russia e Ucraina impatta sui mercati finanziari e le conseguenze di questa crisi internazionale sul costo dell'energia costituiscono aspetti davvero significativi per la ripresa economica.

Così come l'Italia aveva lo scorso anno beneficiato delle migliori condizioni per uscire dalla crisi, le vicende geopolitiche del 2022 trovano ancora l'Italia in prima linea a subire stavolta le conseguenze della crisi Ucraina a causa dell'alta dipendenza dell'economia italiana dal gas russo e per l'impatto significativo del blocco commerciale con la Russia

sull'export di alcune componenti importanti del Made in Italy, come il tessile e calzaturiero. Se il 2021 era quindi terminato con i migliori auspici, non si può dire altrettanto per il 2022, che vede un generale rallentamento della ripresa economica globale, che in Italia trova alcuni elementi di maggiore difficoltà. A questo scenario si collega anche la spinta inflazionistica, che è ripresa con vigore in questi mesi nei paesi occidentali e che si lega anche alle difficoltà nell'affrontare le sfide strutturali di questa difficile stagione: l'aumento dell'inflazione accompagna ogni fase di transizione e questa è una delle transizioni più lunghe, difficili e complesse. Esiste una interdipendenza globale che rende più vulnerabili proprio quei Paesi in cui l'export e la produzione di valore sono determinanti, come l'Italia. Le sfide strutturali da affrontare sono quanto meno di due livelli:

1 | **le precondizioni per lo sviluppo** (dall'ecosostenibilità all'impatto del riscaldamento globale, dall'invecchiamento demografico all'indipendenza energetica);
2 | **le politiche per lo sviluppo** (dalla governance dell'economia al rafforzamento delle competenze, dal funzionamento del mercato del lavoro all'innovazione nei sistemi produttivi e organizzativi, al rafforzamento delle infrastrutture).

Il rallentamento di questi mesi è determinato dalla vicenda della crisi Ucraina, ma anche dal fatto che l'Europa e in particolare l'Italia, si trovano ancora *"in mezzo al guado"* rispetto alle riforme e alle scelte strategiche definite e finanziate attraverso la strategia del Pnrr. Secondo gli osservatori economici, l'Eurozona nel 2022 è destinata a crescere intorno al 2,5% del Pil, ma lo scenario è visto in peggioramento, con la previsione di una crescita limitata all'1,5% per il 2023. La crisi Ucraina si inserisce, quindi, in un quadro di difficoltà già esistente e certamente l'Italia non potrà nei prossimi mesi essere priva di una salda guida politica, in grado di traghettarla verso sponde migliori. Tuttavia, dati alla mano, non deve prevalere il pessimismo, se consideriamo la spinta avviata nel 2021 e l'impatto delle riforme in atto, sempre che il quadro politico in divenire ne consenta una efficace attuazione.

Lo snodo delle competenze e delle riforme

Le proiezioni economiche dipendono certo anche da fattori esterni, come abbiamo capito durante i mesi più duri della pandemia da Covid 19 e come è oggi reso evidente dall'impatto della guerra sui costi dell'energia. Tuttavia, la capacità di resilienza dipende anche dalla capacità di governo e dalla promozione di adeguate riforme.
Le riforme in corso sostenute dal Pnrr possono determinare in questo senso un miglioramento del Pil e conseguentemente dell'occupazione nonostante tutto ancora piuttosto significativo: l'attuazione del piano di investimenti e di riforma del Pnrr può causare nel prossimo anno un rafforzamento del Pil italiano stimato intorno all'1,4% e un incremento delle opportunità occupazionali di circa 400mila unità di lavoro. Nella situazione auspicata nel 2021 questo impatto era ben maggiore, quasi il doppio, ma la crisi Ucraina e il rallentamento della crescita globale, con l'aumento dell'inflazione, spingono oggi gli esperti a una maggiore cautela. Si tratta di condizioni minime e di partenza, che possono essere compromesse solo da un aggravarsi della crisi della politica italiana e da una minore efficacia dell'azione di governo. Per il prossimo anno da un lato è prevista una diminuzione dell'inflazione e dell'aumento dei prezzi e una ripresa dell'export, ma è probabile anche un rallentamento della domanda di lavoro, soprattutto per quanto riguarda le ore lavorate. Tuttavia, anche a fronte dell'andamento demografico, dovremo avere mesi di assestamento dell'occupazione, con una diminuzione del tasso di disoccupazione previsto a partire dal 2023.
Nonostante la crisi Ucraina, i prossimi mesi, secondo i maggiori osservatori, non dovrebbero quindi vedere un aggravarsi della situazione del mercato del lavoro, quanto la presenza di difficoltà di altro genere, destinate ad aggravarsi nel caso di prolungamento della guerra o di una crisi politica che non permetta all'Italia di rispettare gli impegni del Pnrr e, quindi, di non destinare le risorse agli obiettivi delle riforme e dei bandi europei. In questo quadro vanno segnalati alcuni investi-

menti fondamentali per la tenuta del mercato del lavoro italiano, che avranno conseguenze determinanti sulle dinamiche occupazionali:

1 | **l'attuazione delle riforme legate alle politiche attive e alla formazione**, in particolare il programma Gol, in ragione del grave deficit di occupabilità dei disoccupati italiani;
2 | **il piano di rafforzamento dei servizi per l'impiego**, per il cronico ritardo dei centri per l'impiego italiani nella promozione delle politiche attive e nella presa in carico dei disoccupati;
3 | **il potenziamento e la riforma degli Its** *(Istituti tecnologici superiori)*, chiamati a rispondere alla domanda di competenze di difficile reperibilità in diversi settori chiave del Made in Italy.

Si tratta di tre riforme chiave, che hanno visto la condivisione dei decisori politici e che non possono essere in questa fase compromesse o rallentate. Sono riforme realizzabili solo attraverso il concorso delle regioni e la grave distanza in termini di efficacia amministrativa tra le regioni italiane implica quantomeno il rafforzamento della funzione di coordinamento prevista dalla Costituzione da parte del governo. Lo snodo della governance è determinante per le politiche che riguardano il lavoro e lo sviluppo in Italia. Se il problema del lavoro italiano resta ancora legato soprattutto al problema delle competenze dei disoccupati e non solo alla domanda delle imprese, come è stato fino ai mesi scorsi, ci sono le condizioni per uscire dalla crisi del lavoro realizzando in primo luogo gli investimenti indicati dal Pnrr nel rispetto dei tempi previsti. Le sorti della nostra economia, e quindi dell'occupazione, non dipendono solo da questi sforzi, ma si tratta in ogni caso di obiettivi pregiudiziali e di riforme attese e necessarie.

Il rischio sociale e le condizioni della disuguaglianza

In questa situazione di rallentamento, in Italia come nel resto dell'Occidente, c'è il rischio di un aggravamento della situazione sociale, che nei mesi scorsi ha già visto il peggioramento della condizione di vita e di lavoro dei ceti più esposti alla crisi. Esiste anche in Italia un rischio sociale, che riguarda i disoccupati, ma anche i tanti lavoratori con famiglie a basso reddito. In questo senso nei mesi scorsi questo fenomeno ha portato a una situazione difficile, che possiamo cogliere bene dai dati dei rapporti dell'Istat, le cui conseguenze rischiano di diventare centrali in questi mesi sulla scena italiana:

- il lavoro standard (ossia i lavoratori a tempo pieno dipendenti o autonomi) è calato e riguarda circa il 60% degli occupati, con un aumento progressivo dei lavoratori a tempo parziale, che costituiscono quasi il 40% dei giovani (il 47% delle giovani donne under 35 è "non standard");
- negli ultimi vent'anni la povertà assoluta è raddoppiata e riguarda quasi due milioni di famiglie (sei milioni di persone) e coinvolge soprattutto i minori, in quanto un milione di giovani italiani è in povertà assoluta e la maggior parte di questi non sono occupabili perché privi di competenze adeguate o non hanno assolto all'obbligo formativo;
- la povertà assoluta riguarda un meridionale su dieci e un immigrato su tre;
- si è aggravata, anche a seguito della didattica a distanza, la differenza di rendimento scolastico tra i giovani italiani, con un significativo peggioramento per gli studenti delle scuole delle regioni meridionali;
- più del 40% degli studenti italiani ha difficoltà nell'apprendimento della matematica e della lingua italiana, dato che sale al 60% in Calabria e Campania.

A questi dati si collegano quelli relativi al peggioramento delle diseguaglianze salariali. Quasi il 30% dei lavoratori dipendenti italiani, ossia 4 milioni, sono lavoratori poveri, in quanto titolari di una retribuzione lorda annua inferiore ai 12mila euro.
Si tratta soprattutto di giovani e donne, i più interessati all'introduzione di un meccanismo di salario minimo di base. I mesi della pandemia non sono stati socialmente neutri: le difficoltà hanno infatti colpito di più chi già stava peggio, aumentando di conseguenza le disuguaglianze. Questo fenomeno appare in Italia più grave, in quanto le famiglie pove-

« PER USCIRE **DALLA CRISI DEL LAVORO** È NECESSARIO IN PRIMO LUOGO **REALIZZARE GLI INVESTIMENTI** INDICATI DAL **PNRR** NEL RISPETTO DEI **TEMPI PREVISTI**. LE **SORTI** DELLA NOSTRA ECONOMIA, E QUINDI DELL'**OCCUPAZIONE**, NON DIPENDONO SOLO DA QUESTI SFORZI, MA SI TRATTA IN OGNI CASO DI OBIETTIVI PREGIUDIZIALI E DI **RIFORME ATTESE** E **NECESSARIE** »

re non sono solo aumentate, ma chi vive una condizione di povertà o disoccupazione fa più fatica ad uscirne. Il problema della disuguaglianza nei Paesi liberali può essere gestito solo se ci sono strumenti che rendono possibile uscire da questa condizione, ma questo fenomeno in Italia negli ultimi anni si è reso più difficile per alcune categorie specifiche: gli immigrati, i giovani meridionali e le donne. Quando i poveri sono sempre gli stessi vuol dire che viviamo in una società bloccata e chiusa. A fronte di questi dati sembra evidente come i mesi tra la fine del 2022 e l'inizio del 2023 saranno determinanti per un possibile cambio di rotta, ma anche come sia necessaria un'adeguata capacità di governo e di attuazione delle riforme.

Il rischio politico e della capacità di governo

Questo scenario mostra come nei prossimi mesi sia determinante per l'Italia la capacità di governo: è infatti il periodo dell'autunno del 2022 quello in cui tutti i nodi sono destinati a venire al pettine.

La capacità di guida politica è attesa dagli italiani, ma è necessaria anche nel contesto dell'Unione Europea, in ragione della combinazione tra i fattori esogeni ed endogeni di questa crisi, che sembrano destinati ad acuirsi proprio nell'autunno di questo 2022:

- la permanenza di alcuni effetti della pandemia e le conseguenze della crisi Ucraina sul costo dell'energia e sulle esportazioni;
- la perdita del potere di acquisto degli italiani dovuta a una inflazione che erode salari mediamente al di sotto della media degli altri paesi industrializzati;
- il ritardo nell'attuazione delle riforme e della capacità di spesa delle risorse del Pnrr;
- il rallentamento della crescita, della domanda e il calo dei consumi interni.

Per riuscire a rispondere a questo passaggio di fase è necessario un governo efficiente, dotato di pieni poteri e in cui non trovino spazio i veti incrociati dei partiti politici e al tempo stesso in grado di portare a termine le riforme da cui dipende l'erogazione delle risorse per gli investimenti del Pnrr.

In particolare, sono attesi interventi in grado di rimettere gli italiani al lavoro, aumentando la percentuale di occupati a tempo pieno e indeterminato e la capacità del sistema di generare un aumento della domanda delle imprese, che sia stimolato anche da una ritrovata qualità dell'offerta di lavoro, dopo anni in cui all'aumento della disoccupazione si è accompagnata una diminuzione delle competenze degli italiani, che ha prodotto gravi effetti sul mercato del lavoro.

L'erogazione di forme di sostegno, soprattutto in termini di contributi e non di sostegno agli investimenti, non ha aiutato nei mesi scorsi la capacità di resilienza del sistema sociale ed economico italiano. La capacità di governo va vista sempre di più come capacità di progettare e gestire politiche pubbliche in grado di stimolare la capacità del sistema economico di generare valore attraverso gli investimenti, la qualità del lavoro e la produttività, ma perché questo avvenga vanno completate entro l'anno le riforme che l'Europa ci ha chiesto e vanno cambiati anche alcuni modelli di intervento seguiti in questi mesi, che rischiano di essere controproducenti. F

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



Lavoro: tutto è in divenire

Si è tenuta **dal 23 al 25 giugno** *la* **tredicesima edizione** *del* **Festival del Lavoro**, *ospitata dal* **Palazzo della Cultura e dei Congressi di Bologna**. *All'evento, organizzato dal* **Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro** *e dalla sua* **Fondazione Studi**, *si è parlato delle tante questioni aperte che interessano il lavoro, un ambito che, complici anche gli sconvolgimenti portati dalla pandemia e dalla guerra russo-ucraina, sta attraversando una fase di transizione verso scenari inediti.*

di Virna Bottarelli

I cambiamenti si studiano una volta compiuti, quando abbiamo chiari un prima e un dopo. Interpretarli quando ci si è nel mezzo è complicato. Provarci, però, è doveroso, quanto meno per cercare di capire dove ci condurranno.
Ecco perché **Marina Calderone**, presidente del **Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro**, ha fatto questa premessa in apertura del **Festival del Lavoro 2022**, tenutosi lo scorso giugno: *"Il mondo del lavoro è la cartina al tornasole dei complessi cambiamenti che hanno caratterizzato gli anni passati e ancora di più incideranno su quelli futuri. Confrontarci sulle transizioni economiche, sociali, digitali con tutti gli attori era un imperativo per la nostra Categoria, al centro tra le esigen-*

ze datoriali e quelle dei lavoratori". Le *"transizioni"* sono state il filo conduttore della tre giorni di Bologna, che ha visto protagonisti, nelle sessioni plenarie, esponenti politici di livello nazionale, accademici, imprenditori, ed esperti di diritto del lavoro e di economia nelle aule dedicate a workshop specifici su temi di interesse per i Consulenti del Lavoro. I primi a salire sul palco del Festival, il pomeriggio del 23 giugno, sono stati, introdotti da **Ignazio Marino**, direttore della comunicazione della Fondazione Studi Consulenti del Lavoro e dalla presidente Calderone, il presidente del Consiglio Provinciale dell'Ordine di Bologna, **Pier Paolo Redaelli**, e **Stefano Bonaccini**, presidente della Regione Emilia-Romagna, che negli ultimi anni ha lavorato con le parti sociali e con gli stessi Consulenti del Lavoro alla messa a punto di diversi progetti e quadri normativi di riferimento in tema di occupazione e imprese. Come ha detto Bonaccini: *"Non c'è un'altra regione in Italia che abbia un patto per il lavoro e per il clima, attraverso il quale, da sette anni e mezzo, condividiamo con 55 parti sociali le scelte strategiche che riguardano il nostro territorio, a cominciare dalla lotta all'illegalità. Siamo una delle Regioni più ricche d'Italia e, proprio per questo, oggetto del desiderio di mafie e criminalità, ma crediamo di avere gli anticorpi per contrastare queste ultime, insieme al mondo del lavoro, dell'impresa, delle istituzioni e della società civile: non a caso abbiamo approvato, all'unanimità di tutte le forze politiche presenti in Regione, il Protocollo d'intesa per l'**Asse.Co.**, l'asseverazione di conformità dei rapporti di lavoro, siglato nel 2019 dalla Regione e dal Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro, e stiamo lavorando a una legge regionale che stanzi ogni anno un milione di euro per le imprese che vorranno asseverarsi"*. Bonaccini è intervenuto anche sul tema delle competenze e della carenza di determinati profili professionali - *"Come Paese, e come Regione fortemente manifatturiera, dobbiamo affrontare il tema delle competenze: se vogliamo continuare a competere con i territori più avanzati in Europa e nel mondo dobbiamo tenere alta la professionalità. Non possiamo vincere pensando di competere sul costo del lavoro"* – e ha citato altri progetti realizzati in Regione, tra cui la **Muner - Motorvehicle University of Emilia-Romagna**, che, realizzata coinvolgendo aziende d'eccellenza del settore e gli atenei di Bologna, Modena e Reggio-Emilia, Parma e Ferrara, propone otto corsi di laurea biennale, in inglese, in ingegneria applicata all'automotive e attrae ogni anno centinaia di studenti da tutto il mondo, e l'insediamento del **Centro Meteo europeo**, spostatosi a Bologna da Londra, dopo la Brexit. Il centro, che ha sede nel tecnopolo dell'ex manifattura tabacchi e sarà un punto d'attrazione per 1.500 ricercatori, si avvarrà del super computer di calcolo più potente d'Europa. Infine, parlando di welfare e di sostegno ai cittadini, ha espresso la sua opinione sul Reddito di Cittadinanza: lo strumento non va abolito, perché lo Stato non nega un aiuto a chi è in condizioni disperate, ma deve essere concepito come strumento temporaneo fintanto che il percettore non sia ricollocato. La priorità, in sostanza, deve essere l'occupazione.

Lavoro, economia, società: dove stiamo andando?

I temi caldi in ambito lavoro e occupazione sono diversi e il Festival li ha toccati tutti: grandi dimissioni, disallineamento tra domanda e offerta, salario minimo, sostenibilità del sistema pensionistico, riforma delle Politiche Attive, formazione professionale... Complici gli sconvolgimenti arrivati con la pandemia prima e con la guerra in Ucraina poi, lavoro, economia e società stanno attraversando una fase di transizione i cui risultati sono difficili da prevedere.
Ha detto bene Marina Calderone: *"Il mondo che conoscevamo fino al 2019 non è quello che ci accompagnerà in futuro e gli ultimi due anni hanno evidenziato le criticità e le debolezze del nostro mercato del lavoro, su tutte, un problema legato all'accesso al lavoro delle categorie che invece dovrebbero essere maggiormente tutelate, i giovani e le donne. A questo tema è collegato quello del futuro previdenziale: giovani che arrivano al primo impiego sempre*



Marina Calderone, presidente del Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro



Rosario De Luca, Presidente della Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, sul palco per la cerimonia di chiusura del Festival

più in là negli anni, popolazione inattiva in aumento e percorsi lavorativi accidentati hanno ricadute alla lunga negative, e rischiano di creare nuovi poveri nel momento in cui i lavoratori di oggi andranno in pensione con il 40-50% dell'ultimo stipendio guadagnato. È importante puntare sulla continuità lavorativa".

Sulla questione previdenziale in un contesto di discontinuità lavorativa è intervenuto il presidente dell'**Inps**, **Pasquale Tridico**. Partendo da un tema che i Consulenti del Lavoro conoscono molto bene, la cassa integrazione, Tridico ha evidenziato come le misure del Governo abbiano risposto a un'ottica di universalismo differenziato e consentito ai lavoratori di avere una copertura reddituale e previdenziale nei momenti di crisi. In un mercato del lavoro sempre più frammentato si stanno creando anche piattaforme di previdenza dedicate a chi è occupato in modo intermittente - domestici, giardinieri, fattorini, rider ecc. - per garantire la tracciabilità di questi lavoratori e dare loro anche la giusta tutela assicurativa. *"Siccome il lavoro è diventato più discontinuo, cerchiamo di dare diritti anche a coloro che maturano giorni, e non mesi o anni, di lavoro. Fino a qualche tempo fa per maturare i requisiti e avere diritto a prestazioni come la Naspi o l'assegno di maternità, era necessario accumulare almeno tre mesi di lavoro, mentre oggi sono sufficienti 30 giorni"*, ha spiegato Tridico. *"Certo, resta il problema di coprire i 'buchi' contributivi dei periodi di non lavoro, come ad esempio il periodo degli studi universitari. In questo ambito servirebbe un intervento importante che consentisse di riscattare la laurea in modo gratuito, come avviene ad esempio in Germania. Ad oggi adottiamo una sorta di* 'riscatto light'*, ma l'idea di poterlo fare gratuitamente incentiverebbe più giovani a proseguire gli studi e consentirebbe un anticipo della fine della carriera lavorativa. Ovviamente è una misura che richiede un intervento normativo e una copertura finanziaria".*

Quello delle coperture finanziarie è un requisito necessario a qualsiasi proposta di riforma, ma da solo non garantisce comunque l'efficacia degli interventi normativi e il cambiamento, in positivo, del sistema: serve, come ha sottolineato **Rosario De Luca**, Presidente della **Fondazione Studi Consulenti del Lavoro**, una visione. *"A volte sentiamo definire* 'riforma' *qualcosa che invece è un insieme di interventi temporanei, non legati fra loro. Dobbiamo avere una visione e chiederci dove vogliamo andare come Paese: abbiamo risorse, eccellenze, ma non possiamo continuare a vedere l'imprenditore come* 'un nemico da combattere'*, obbligandolo a percorsi burocratici insostenibili, e avere una prospettiva sbilanciata sulla tutela dei lavoratori dipendenti. Anche gli imprenditori, inclusi i liberi professionisti, sono lavoratori a pieno titolo, eppure non c'è norma che non scarichi sui professionisti adempimenti e non preveda per le aziende regimi sanzionatori incredibili".*

Di visione ha parlato anche **Tiziano Treu**, presidente del **Cnel**: *"Dobbiamo compiere delle scelte, a cominciare dal modo di vedere lo sviluppo che, in un'era digitale, richiede un cambio di mentalità e di strumenti. L'80% delle persone adulte dovrà avere competenze digitali di base per poter stare al mondo: così come 70 anni fa avviammo il processo di alfabetizzazione, oggi dobbiamo alfabetizzare in senso digitale e creare le competenze che servono per vivere bene e per avere aziende competitive. A prescindere dal contesto, un'impresa che si basa su conoscenze e investimenti di vent'anni fa, faticherà ad avere successo. Questo nuovo modo di vivere richiede un maggiore coinvolgimento delle persone, ha bisogno della partecipazione. Competenze e partecipazione, quindi, sono a mio avviso le basi sulle quali costruire una visione del futuro. Poi pensiamo a come fare contrattazione, a fronteggiare l'inflazione e a combattere i bassi salari, spesso conseguenza di un lavoro poco qualificato".*

Il lavoro c'è, ma dove sono i lavoratori?

In occasione del Festival, la Fondazione Studi Consulenti del Lavoro ha presentato l'indagine **"Il lavoro che c'è, i lavoratori che non ci sono"**, un lavoro di appro-

fondimento su una problematica attuale e da affrontare con urgenza: il divario crescente tra domanda e offerta di lavoro. Come ha spiegato **Ester Dini**, responsabile del Centro Studi della Fondazione: *"Assistiamo al paradosso di tantissime aziende che stanno cercando lavoratori e lavoratori che non sono disponibili a lavorare. I dati di giugno dicono che sono 220mila i profili di difficile reperimento, su un totale di circa 560.000 assunzioni. Siamo a un tasso di irreperibilità del 40%, mentre nel 2019 eravamo al 25%. È vero che in questo periodo particolare si parla per lo più di lavoratori stagionali, ma il fenomeno sta diventando sempre più strutturale e tocca i profili bassi e alti della piramide professionale"*. Le cause di questa tendenza sono diverse: abbiamo innanzitutto un problema di calo demografico che colpisce in particolare la fascia di popolazione in età attiva e i giovani. Poi abbiamo assistito a un aumento della popolazione inattiva: rispetto al 2018, ha spiegato Dini, *"ci sono 830mila occupati e persone in cerca di occupazione in meno. E ad allontanarsi dal lavoro sono anche le componenti solitamente più dinamiche, come gli immigrati"*.
I dati disponibili inducono a dire che, entro quattro anni, la difficoltà delle aziende nel rintracciare i profili necessari per la propria attività potrebbe diventare critica: a fronte di un fabbisogno di circa 4,3 milioni di lavoratori resteranno disattese 1 milione e 350mila ricerche di personale. Il disallineamento è poi imputabile a un problema di competenze e formazione: *"Il gap è più forte nell'istruzione terziaria, in particolare nell'indirizzo giuridico-politico sociale, dove mancherebbero ogni anno circa 12mila laureati, ma anche nell'area economico statistica (11mila in meno del necessario), in ingegneria (quasi 9mila) e nell'indirizzo medico sanitario (8mila circa)"*. Stiamo anche vivendo un periodo inedito di mobilità dei lavoratori: *"C'è voglia di cambiamento. Il 15% degli italiani ci ha detto di essere in fase di ricerca attiva di un nuovo lavoro, mentre il 35% ambisce comunque a cambiare"*. Altri aspetti su cui riflettere riguardano i settori come edilizia e sanità, nei quali l'accresciuta richiesta di profili specialistici ne fa aumentare la concorrenzialità, e il problema strutturale legato a carenza e bassa specializzazione dei soggetti deputati all'intermediazione.

Emozioni con Bertolino, Velasco e Cacciatori

All'interno del Festival c'è stato spazio anche per tre momenti di formazione emozionale organizzati da **Forme**, in qualità di media partner, in collaborazione con **Gruppo RTS** e **Fondo FormAzienda**. Sul palco della sessione plenaria si sono succeduti nelle tre giornate **Enrico Bertolino**, **Julio Velasco** e **Maurizia Cacciatori**, personaggi noti al grande pubblico e affermati formatori. L'obiettivo era regalare un'emozione alla platea e, grazie al carisma dei tre relatori d'eccezione, è stato raggiunto. Enrico Bertolino ha fatto riflettere e divertire con una presen-



Enrico Bertolino, **Julio Velasco** e **Maurizia Cacciatori** sono stati i protagonisti di tre momenti di formazione emozionale promossi da Forme con Gruppo RTS e Fondo FormAzienda

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

RENTAL TRADE & SERVICE S.r.l.

FORMAzienda®
FONDO PARITETICO INTERPROFESSIONALE NAZIONALE PER LA FORMAZIONE CONTINUA

Numero Verde 800-010333

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

tazione dedicata a come il mondo del lavoro è cambiato e cambierà e a quanto la formazione sarà sempre più determinante per i lavoratori di tutti i settori, Consulenti del Lavoro compresi: *"C'è stato un periodo in cui fare il consulente era facile, oggi è tutto diverso: per stare sul mercato è fondamentale sapersi distinguere. Non si può continuare a pensare di tornare indietro"*. Accolto da un lungo applauso, Julio Velasco ha sfoderato la sua abilità di oratore parlando di organizzazione, gioco di squadra, cambiamento, capacità di comunicare e apprendimento. *"Credo ci sia una tendenza, nel mondo della formazione e dell'educazione, a concentrarsi più sulle procedure che sul contenuto e a rimanere sul generico, sul contesto. Invece, si dovrebbero dare messaggi chiari, concreti, un po' come quando si vuole educare un bambino ma gli si dice solo* 'fai il bravo'*: che cosa significa? Non sarebbe più utile dargli qualche indicazione precisa su cosa fare e cosa non fare?"*, ha detto, veicolando poi un messaggio molto concreto, appunto, sull'essenza del gioco di squadra: condividere un obiettivo e aiutarsi non è un'esortazione morale, ma è parte integrante del gioco, così come lo è la complementarità tra le caratteristiche dei singoli. Di squadre vincenti, cambiamento, opportunità e nuove generazioni ha parlato anche una emozionata ed emozionante Maurizia Cacciatori, ex capitana della nazionale italiana di pallavolo e tra le migliori giocatrici al mondo. Nella sua presentazione, i riflettori sono stati puntati sull'importanza del percorso che ognuno di noi intraprende per arrivare a raggiungere i propri obiettivi e di credere alle proprie potenzialità. *"Ho imparato a essere professionista da ragazzina, perché quando entri giovanissima in un team di serie A non interessa a nessuno quanti anni hai e devi puntare sul lavoro, imparare da chi ti offre l'esempio. È nostra responsabilità essere un esempio per i giovani, dare loro gli strumenti affinché siano campioni sul campo e nella vita e affinché credano nel nostro Paese"*.

La parola alla politica

Elena Bonetti, Italia Viva



"Investire in empowerment femminile significa investire nello sviluppo complessivo del Paese: non si tratta solo di compiere un atto di giustizia nei confronti delle donne ma di riattivare il sistema economico e la natalità, temi strettamente correlati, perché un paese con una bassa natalità come l'Italia non è sostenibile non solo dal punto di vista demografico, ma anche da quello del welfare e dell'innovazione. Il Family Act, la Legge 32/22, per la prima volta risponde con concretezza e con una riforma sistemica a queste esigenze, restituendo alle donne la libertà di poter scegliere di essere madri lavoratrici e investendo non solo in servizi alla genitorialità e sostegno alle famiglie, ma nel lavoro delle donne, con incentivi alle imprese per valorizzare fino in fondo le competenze femminili. In questa direzione va la certificazione sulla parità di genere, strutturata come uno strumento attraverso il quale le imprese possono riprogettare il proprio welfare e la propria organizzazione del lavoro e che offre all'impresa dei vantaggi fiscali".

Giuseppe Conte, M5S



"Data la prospettiva recessiva che abbiamo davanti, è necessario intervenire sul cuneo fiscale, perché non solo i lavoratori poveri o le fasce più vulnerabili sono in difficoltà, ma anche la classe media. Avevamo già introdotto lo sgravio del 30% sulla contribuzione per le imprese del Sud, per cercare di colmare il divario territoriale, misura che a Bruxelles deve ora essere rinegoziata, ma serve un nuovo intervento che può essere coordinato anche con il salario minimo, che oltre a essere una battaglia di civiltà per il Paese è anche una misura che fa bene alle imprese, se accompagnata dalla detassazione degli incrementi derivanti dai rinnovi contrattuali. E non credo che vada a mortificare la contrattazione collettiva, anzi, permette di espungere dal sistema quelli che sono i contratti pirata. Fissare una soglia sotto la quale non possono scendere le retribuzioni aiuta anche a far crescere l'importo delle pensioni future ed evitare di trovarci, domani, un'ondata di richieste di

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

rts
REAL TRAINING SOLUTIONS

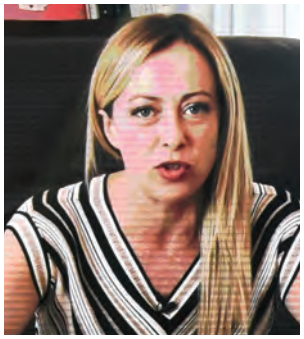
Fondolavoro®
Fondo Paritetico Interprofessionale Nazionale per la Formazione Continua delle Micro, Piccole, Medie e Grandi Imprese

Numero Verde 800-010333

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

pensioni di cittadinanza. La sfida rimane riuscire a incidere sulle fasce più deboli e meno tutelate senza innescare l'effetto domino di aumento di tutte quante le categorie. Ricordo anche che l'Italia è l'unico Paese europeo nel quale i lavoratori guadagnano meno di trent'anni fa, mentre gli stipendi dei lavoratori omologhi tedeschi e francesi sono aumentati di oltre il 30%".

Giorgia Meloni, FdI



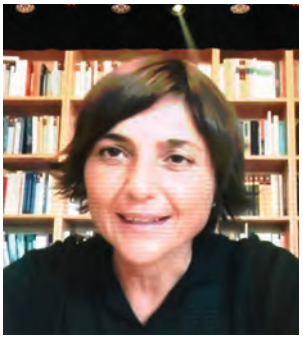
"Il tema del salario minimo in Italia è un po' uno specchietto per le allodole: la stragrande maggioranza dei lavoratori dipendenti nel settore privato è coperta da contratti collettivi nazionali che già prevedono di fatto un minimo salariale; si dice che una norma sia necessaria per i contratti pirata, quelli che sarebbero stati stipulati da organizzazioni sindacali meno rappresentative, ma il 97% dei lavoratori del privato risponde a contratti siglati dalla triplice. Non vorrei che il tema del salario minimo distogliesse l'attenzione dai veri problemi del lavoro italiano, in primis la necessità di alzare i salari abbassando la tassazione sul lavoro, tagliando il cuneo fiscale, ma anche il lavoro nero, i contratti irregolari e le finte cooperative. Non è uno Stato giusto quello che mette sullo stesso piano chi può lavorare e chi non può farlo: uno Stato giusto adotta strumenti assistenziali per chi non è in condizione di lavorare e costruisce, per chi può farlo, un sistema che lo supporti nel trovare lavoro. Uno strumento come il Reddito di Cittadinanza potrebbe funzionare a due condizioni: centri per l'impiego efficienti e un importo dello strumento di assistenza che sia significativamente più basso della media salariale. Il RdC adottato in Italia non aveva queste due caratteristiche e ha avuto effetti negativi, incentivando il lavoro nero e indebolendo il mercato dei lavoratori stagionali, sempre più introvabili. Stiamo finanziando una misura che paradossalmente comprime il mercato del lavoro, crea discriminazioni nel sistema sociale e non ha nemmeno un valore educativo per i giovani".

Matteo Salvini, Lega



"Se non si taglia una parte della tassazione che pesa sulle imprese italiane, c'è poco da discutere di salario minimo. Il presupposto di partenza per noi è abbassare l'imposizione fiscale e abbiamo fatto in questo senso diverse proposte a costo zero sull'esenzione dalle tasse di straordinari e premi di produzione. Il salario minimo va applicato semmai ai lavoratori che non sono coperti dalla contrattazione collettiva nazionale, una minima parte in Italia. C'è poi il tema delle pensioni, da affrontare per evitare che dal gennaio 2023 torni in vigore la Legge Fornero. Pensiamo che chiedere di andare in pensione a 66-67 anni di età in una fase economica che si prospetta complicata, con il rischio di un contingentamento energetico che potrebbe causare seri problemi a imprese e famiglie, sarebbe una follia e ingabbierebbe ulteriormente il mondo del lavoro. La nostra idea è lasciare la soglia di contribuzione necessaria a 41 anni, con eventuali correttivi per alcune categorie".

Debora Serracchiani, PD



"Siamo in un'epoca di trasformazioni profonde del nostro mercato del lavoro perché stanno cambiando i riferimenti fino a qui noti e ripresi nei nostri dettati legislativi: il tempo e il luogo. È una trasformazione che avrà conseguenze sulle retribuzioni, che magari saranno calcolate in base agli obiettivi, sul rapporto tra datore di lavoro e lavoratore, che implicherà una maggiore autonomia di quest'ultimo, oltre che sul modo di vivere gli spazi di lavoro e le città. Una sfida che si impone è anche quella delle piattaforme digitali: su questo fronte abbiamo lavorato in Parlamento per dare regole e dignità ai sempre più numerosi lavoratori interessati, ma l'argomento è nuovo e il lavoro da fare è ancora molto".

Questo sì che è smart working!

Vivere e lavorare in location eccezionali, condividendo esperienze e conoscenze. È l'essenza dell'iniziativa **SpaceHub**, *un'idea messa a punto da* **Cosmico**, *startup nata per connettere, tra loro e con le aziende, i talenti del mondo digital.*

di Virna Bottarelli

Connettere i talenti del mondo digital con le più grandi aziende, agenzie, società di consulenza e startup internazionali.
È la missione di **Cosmico**, startup fondata nel 2021 da **Francesco Marino**, che ne è Managing Director. Tramite la filosofia del *Talent as a Service,* le aziende si affidano alla startup per collaborare con i migliori talenti del digital in ambito social, sviluppo o design e i talenti incrementano il proprio portfolio di collaborazioni e progetti su scala internazionale. Cosmico ha anche sviluppato una divisione di "Experience", per implementare le esperienze dal vivo di smart working, organizzando in Italia e all'estero momenti di incontro e confronto. Ce ne parla **Elena Palumbo**, SpaceHub Coordinator di Cosmico.

Dallo Smart Working alla Workation: ci parla di questo trend?

Work & vacation sono due concetti da sempre identificati con location ben diverse: la prima con l'ufficio, la seconda con luoghi che più si legano all'idea di vacanza. Ma cosa succede se il proprio lavoro viene portato in viaggio? Workation non è altro che la fusione dei due mondi, in cui il lavoro si unisce all'esigenza ed esperienza del viaggio. Nasce nel momento in cui si capisce che l'ufficio, a volte, è limitante e che il lavoro non può più essere costretto a un posto solo. Così lo si unisce al bisogno di muoversi e viaggiare. Workation è anche un'occasione per fare lavoro da remoto. Ci sono luoghi che abbiamo tempo di vedere solo in vacanza, ma è possibile farlo anche quando si è liberi di spostarsi durante il lavoro. Chi sceglie di lavorare viaggiando, infatti, soddisfa l'esigenza personale di portare il proprio lavoro in mete più stimolanti, in contesti che permettono non solo di rilassarsi, scoprire, immergersi in paesi e culture, ma anche aumentare concentrazione e produttività, perché lavorare da un luogo più piacevole è più stimolante rispetto a farlo in un contesto che non si sente più proprio. La workation è la rivincita di un nuovo equilibrio e sono tante le professioni digitali che ne sono interessate: copywriter, graphic designer, web developer, UX/UI designes, social media manager ecc.

Come è nata l'idea di SpaceHub e in che cosa consiste l'iniziativa?

L'idea è nata dal desiderio di creare un nuovo spazio fisico per i nostri talenti (che orbitano già in Cosmico), per le aziende e per chiunque possa lavorare da remoto. Uno spazio che potesse essere un'occasione per ritrovare il giusto equilibrio tra lavoro e tempo libero, un momento di connessione con gli altri talenti e di ri-connessione con sé stessi e tutto ciò che offre ogni luogo in cui sono presenti gli SpaceHub. Abbiamo creato questo spazio all'interno di ville di lusso in diverse località europee immerse in contesti a stretto contatto con la natura, stimolanti e rigeneranti. Qui diamo vita a un'esperienza premium di *"Co-Living & Co-Working",* che connette le persone. Negli SpaceHub vogliamo creare l'opportunità di vivere e lavorare da remoto accanto a talenti eccezionali, imparare, ispirare e lasciarsi ispirare da esperti nel mondo digital, condividere conoscenze. Chi entra nei nostri SpaceHub ha deciso di spostare la propria scrivania in un posto nuovo e in un contesto diverso. Di giorno gli ospiti potranno lavorare da remoto e portare avanti le proprie attività sfruttando tutti i comfort messi a disposizione per assicurare la massima produttività (wi-fi, comode postazioni di



Elena Palumbo, SpaceHub Coordinator di Cosmico, in un momento di relax durante l'esperienza a Fuerteventura

lavoro, aree private per call ecc.) e una volta chiuso il Pc dare spazio al tempo libero: attività creative, sportive ed escursioni. La nostra idea è proporre ai talenti alcune attività che potrebbero non conoscere mai nel proprio contesto di routine. Vogliamo essere quella voce che dice *"sai che potresti essere un talento nella ceramica? Perché non la provi?"*. Inoltre, poiché lo SpaceHub è luogo di connessione e opportunità professionale, non mancheranno momenti di unione e condivisione, di brainstorming, di confronto e contaminazione.

Il primo SpaceHub è stato lanciato a Fuerteventura: come è andata?

L'isola delle Canarie ci è sembrata il luogo perfetto dove inaugurare questo progetto. Ci trovavamo a Lajares, un paesino sorvegliato da uno dei tanti vulcani che potevamo vedere dalle finestre della nostra villa. Abbiamo avuto 11 ospiti, di cui le founder di **Make You Greener, Lucia** di **@unasardatralenuvole**, la fotografa **Irene Ferri** e il designer **John Bond**. L'esperienza ha confermato la nostra visione: mettere tanti talenti sotto lo stesso tetto può dare vita a qualcosa di magico e potente. Lavorare da un luogo così suggestivo ha fatto riaccendere la motivazione in tanti dei nostri ospiti, li ha portati a riprendere in mano passioni che erano in stand-by, a scoprirne di nuove, ad accelerare il ritmo lavorativo. Essere in contatto costantemente con altri talenti, con altre menti brillanti, è stato il motore per portare la propria motivazione e performance ad un livello più alto. Per tanti è stata un'opportunità di uscire dalla propria comfort zone, di mettersi alla prova, capire di voler cambiare la propria vita. In casa tutti erano soggetti a stimoli continui che li hanno portati a dare il massimo nei propri progetti lavorativi (durante il giorno la concentrazione e il silenzio regnavano); il continuo confronto è stato determinante per accendere qualcosa di nuovo in ognuno di loro, sia sul piano professionale che quello personale. Non solo, essere in un luogo così diverso e suggestivo ha portato tutti ad avere un'inclinazione diversa nei confronti del nuovo e così si sono messi tutti in gioco a provare attività che, probabilmente, non avrebbero considerato nel solito contesto di routine. Ecco che così molti di loro hanno deciso di sporcarsi le mani durante un corso di ceramica, provare attività come il surf, lo skate, lo yoga. Tutti si sono influenzati a vicenda nei momenti di lavoro così come nei momenti dedicati alle varie attività e sapere che al termine della giornata lavorativa accadeva qualcosa di nuovo e bello è stata la chiave per ottimizzare la concentrazione sul lavoro.

In prospettiva, questa modalità di lavoro potrebbe essere presa in considerazione anche dalle aziende in un'ottica di welfare aziendale?

Assolutamente. Vogliamo che i nostri SpaceHub possano accogliere anche team aziendali per fare vivere loro esperienze trasformative, che permettano di lavorare in luoghi eccezionali, conoscere persone incredibili e aprire la mente. Le persone sono l'investimento più prezioso e vogliamo che possano tornare a casa orgogliose di lavorare per un'azienda che ha permesso loro un benefit così *"spaziale"*. F



Le persone sono il vero valore

Maurizio Borghi, *titolare dell'omonimo studio di Milano, ci parla della sua attività di consulente, mettendone in evidenza il tratto a suo avviso più appassionante: il* **fattore umano**.

di Giorgia Andrei

Milano, giugno 1987: qui inizia l'avventura professionale di Maurizio Borghi, titolare dell'omonimo studio con sede nel capoluogo lombardo. *"Sono passati 35 anni, i metodi di lavoro sono cambiati, ma la mia passione e quella dei miei collaboratori è rimasta la stessa: continuiamo a lavorare dando valore ogni giorno ai clienti e abbinando la nostra conoscenza tecnico-professionale a quella più strategica"*, spiega **Maurizio Borghi**. Oggi lo Studio è una riconosciuta realtà professionale, che lavora in tutta Italia, grazie alla tecnologia e a un gruppo di professionisti *"competente, giovane e motivato, il vero motore della mia attività"*. Centinaia di realtà diverse scelgono lo Studio come interlocutore privilegiato, perché capace di mettere in atto strategie e procedure sulla base di competenza, esperienza e conoscenza approfondita in materia di diritto del lavoro. *"Siamo orgogliosamente Made in Italy e supportiamo aziende di medie e grandi dimensioni, inclusi Gruppi internazionali, offrendo un valore aggiunto in linea con i migliori standard qualitativi: dalle attività di Payroll alla Consulenza del Lavoro, in tutto il processo gestionale del capitale umano"*.

Qual è la struttura dello Studio e da quali aree è composta?

La nostra organizzazione si è sempre più focalizzata sullo sviluppo di temi di grande rilevanza: digitalizzazione, innovazione e formazione tecnica. Tre sono oggi le principali aree di intervento: il **Centro Studi**, costituito dai nostri Consulenti del lavoro, a supporto delle problematiche dei clienti tramite un'assistenza altamente specializzata; l'Area Payroll, dedicata all'Elaborazione Paghe e di tutte le attività ad essa connesse; l'Area Legale, tramite il supporto dei nostri Avvocati Giuslavoristi esperti in Diritto del Lavoro. Le aree di consulenza per cui forniamo un aiuto concreto alle aziende sono invece nove: contrattuale, giuslavoristica, previdenziale e assistenziale, legale, relazioni industriali, sindacale, extragiudiziale, politiche retributive, licenziamenti.

"Consulenza del lavoro" per Studio Borghi significa?

Ci siamo specializzati in un lavoro bellissimo, perché mette al centro il valore più grande: le persone. La centralità della persona, intesa come risorsa strategica e pro-

duttiva, è la base. Per noi il successo delle aziende deriva dalla somma del successo delle singole persone, dei singoli team. Prendere consapevolezza di queste dinamiche *"umane"* è l'essenza del nostro lavoro.

Quali caratteristiche deve avere un professionista per far parte del vostro team?
La chiave è essere realmente presenti per i clienti. Il cliente non è alla ricerca della perfezione, ma della qualità supportata dalla presenza di un Professionista che vada oltre la gestione ordinaria delle attività, che assista e affianchi l'imprenditore in tutti gli aspetti della sua vita professionale, risolva con proattività e lungimiranza i problemi che si manifesteranno nel corso di un rapporto lavorativo, che ci si auspica possa essere quanto più di lunga durata. Portare valore aggiunto a qualsiasi impresa, a prescindere dal suo settore merceologico e dalle sue dimensioni, è strettamente legato alla sua capacità di farle compiere i passi giusti, a maggior ragione quando l'imprenditore non sa quali siano. Per fortuna, anche in tempi di computerizzazione, l'umano fa ancora la differenza: l'obiettivo è rappresentare un punto di riferimento per il cliente e insieme a lui scrivere la sua storia imprenditoriale.

Che cosa hanno rappresentato gli ultimi due anni per il vostro Studio?
Abbiamo dovuto abbracciare il cambiamento *"forzato"* portato dalla pandemia. La gestione del lavoro si è trasferita, nell'immediato, tra le mura di casa ed è stato necessario rivedere le logiche organizzative e il monitoraggio delle attività interne per consentire a tutti di lavorare bene anche da casa, senza perdere di vista lo stato di avanzamento dei lavori e il contatto con i clienti. Il cambiamento ha determinato nuovi modelli di business e nuove leve concorrenziali per gli Studi: al proprio background tecnico il CdL ha dovuto affiancare un atteggiamento basato sull'ascolto del cliente, più umano ed empatico. Si è quindi passati a un approccio più multidisciplinare nel quale il CdL, oltre alla propria capacità di "organizzare il sapere" al servizio del cliente, deve tenere conto anche di una nuova cultura digitale. Sono convinto che con un'organizzazione più efficace e una risposta puntuale alle esigenze di un mercato tecnologicamente avanzato tanti Studi potranno continuare a essere nel gruppo di testa, quello che farà rialzare il Paese.

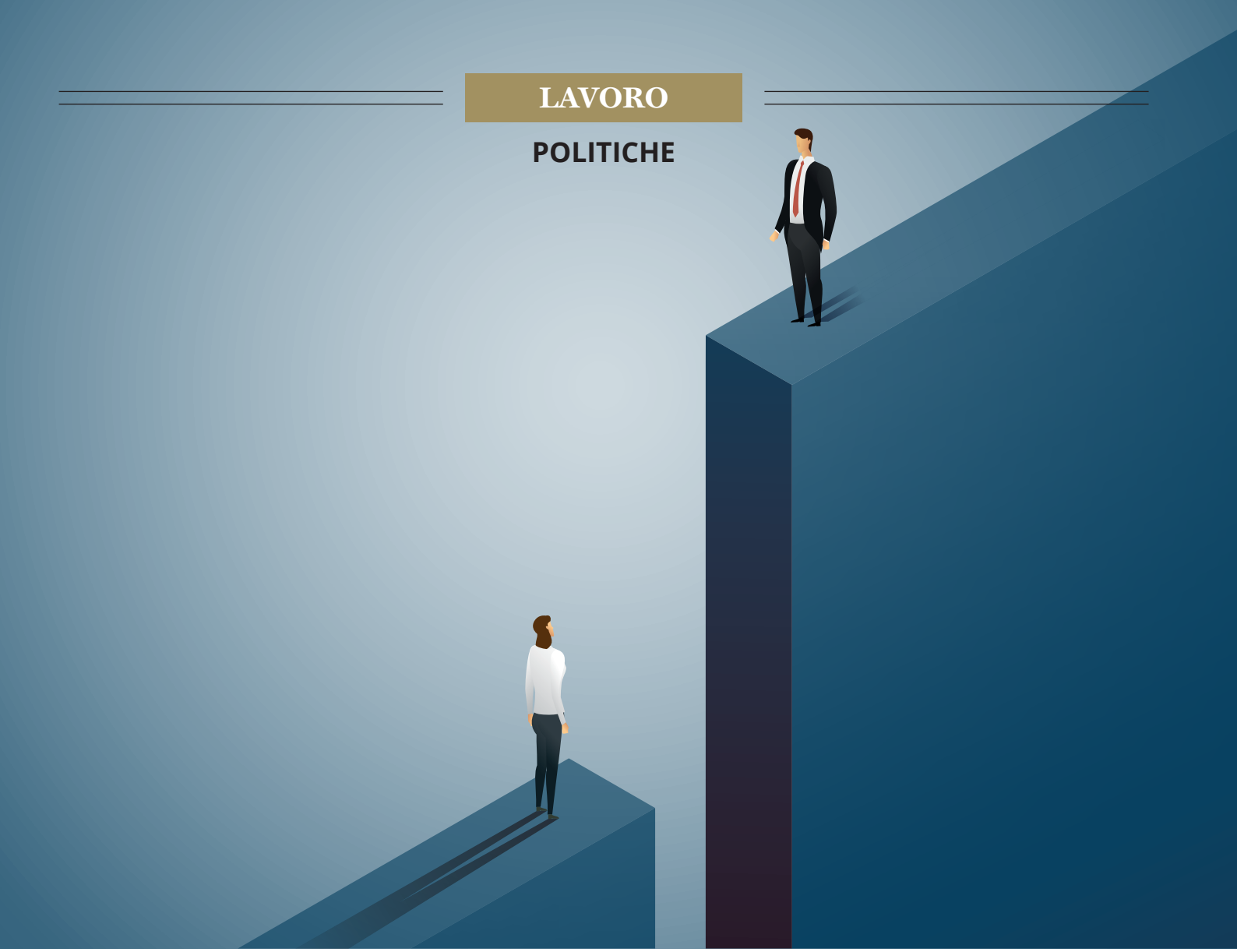
Quali sono le aree di competenza in cui avete maggiore richiesta di assistenza?
Con la pandemia abbiamo assistito a un aumento diffuso dei trattamenti di Cassa Integrazione, che ci ha visto coinvolti nelle fasi di definizione e presentazione delle



Maurizio Borghi, titolare dello studio Borghi di Milano

domande agli enti preposti per il controllo. Oggi, accanto alla gestione ordinaria delle attività di Payroll, c'è anche l'esigenza di riprogrammare il futuro in un processo di grande evoluzione dal punto di vista sociale, economico e politico: ci viene richiesto sempre più di gestire progetti di cambiamento attraverso competenze multidisciplinari e trasversali. I clienti si aspettano, soprattutto, soluzioni chiavi in mano su progetti complessi. Per questo, in un'ottica digitale, diventa importante combinare le competenze tecniche con una serie di soft skill, per affiancare l'imprenditore nell'interpretazione della realtà aziendale e migliorarne tutto il processo decisionale. Dai servizi alle soluzioni: questo è il grande trend del nostro settore.

In quali aree pensate di dover potenziare le vostre conoscenze/competenze in futuro?
Siamo sempre alla ricerca di sinergie con società di formazione, di selezione del personale, di assistenza fiscale e welfare per creare un polo del Lavoro, che dia un maggiore valore aggiunto alle imprese e investa sul futuro dei nostri giovani. In futuro gli equilibri gestionali e operativi degli Studi professionali verranno ulteriormente messi a dura prova: sarà un inevitabile stress test dal quale non possiamo uscire sconfitti. Dovremo tenere conto di queste complessità in aggiunta alla gestione della struttura, del cliente e del corretto andamento economico dello Studio: questo non significa fare due ore in più di straordinario al giorno, ma esattamente il contrario, ossia lavorare su ciò che si avvicini quanto più agli obiettivi, con efficienza e senza confondere le priorità. Se lavoreremo tutti uniti in quest'ottica, potremo certamente attribuire un significato corretto anche al termine smart working. F



Colmare il “gender gap” per far crescere il Pil

La certificazione della parità di genere è una normativa importante, in grado di innescare meccanismi di cambiamento interno alle aziende quanto mai urgenti e necessari.

di Laura Reggiani

L’Italia si posiziona al **quattordicesimo posto tra i Paesi dell’Unione Europea nella classifica dell’Indice sull’uguaglianza di genere elaborato dallo European Institute for Gender Equality.**
Eppure, colmare la parità tra donna e uomo in ogni ambito della vita privata e pubblica consentirebbe di avere un impatto molto positivo sulla crescita del nostro Prodotto Interno Lordo, valutata in una percentuale compresa tra il 9 e l’11%. L’analisi dell’Osservatorio di **4.Manager**, l’Associazione costituita da **Confindustria** e **Federmanager**, rivela che le posizioni manageriali

femminili sono ferme al 28% del totale e tale quota si riduce al 19% se consideriamo le posizioni regolate da un contratto da dirigente, seppur il 31% delle imprese stia adottando strategie significative per favorire la convergenza lavorativa tra uomini e donne. Per superare il gender gap un importante aiuto arriva dalla certificazione della parità di genere, una normativa importantissima soprattutto perché in grado di innescare meccanismi di cambiamento interno alle aziende, che sono quanto mai urgenti e necessari. Questo il focus dell'incontro *"Politiche di genere per imprese e manager. Azioni e strumenti"* organizzato da 4.Manager presso la sede di Confindustria. Al dibattito hanno partecipato **Elena Bonetti**, Ministro per le Pari Opportunità e la Famiglia; **Stefano Cuzzilla**, Presidente 4.Manager e Federmanager; l'avvocato **Andrea Catizone**, il Vicepresidente del Parlamento Europeo **Pina Picierno**, **Francesca Bagni Cipriani**, Consigliera Nazionale di Parità, **Giuseppe Torre**, responsabile scientifico Osservatorio 4.Manager, **Giuseppe Rossi**, Presidente di Uni - Ente Italiano di Normazione e **Fulvio D'Alvia**, Direttore Generale 4.Manager.

"Il gap retributivo e il miglioramento dei tempi di vita e lavoro sono le aree di intervento che richiedono maggiore urgenza nel nostro Paese" ha commentato il presidente Stefano Cuzzilla, L'attuale crisi bellica ed energetica ha acuito i divari economici e sociali emersi durante la Pandemia, escludendo ancor più le donne dal mondo del lavoro con effetti negativi su tutto il settore economico e produttivo. *"Per crescere"* , prosegue, *"abbiamo bisogno delle competenze delle donne, ma anche di un sistema organizzativo che sia in grado di valorizzarle. Il sistema di Certificazione di genere e la normativa di riferimento approvata recentemente, sono una strada effettiva che permette di azionare un meccanismo virtuoso nelle aziende con ricadute riparative importanti sulle disparità di genere. L'esperienza ci dimostra che le aziende con governance mista sono più competitive e reagiscono meglio nei contesti di crisi. L'equilibrio di genere fa crescere il Pil". "La nuova certificazione di genere non è un bollino rosa"* , ha precisato Elena Bonetti, Ministro per le Pari opportunità e la famiglia, *"ma uno strumento innovativo che definisce un processo migliorativo nel mondo dell'impresa. Un meccanismo che diventerà premiale anche per i bandi di gara del Pnrr".*



Stefano Cuzzilla, Presidente 4.Manager e Federmanager e **Fulvio D'Alvia**, Direttore Generale 4.Manager

Dati sul gender gap e l'imprenditoria femminile in Italia

Oggi in Italia, sempre secondo i dati raccolti dall'Osservatorio 4.Manager, le posizioni manageriali femminili sono solo il 28% del totale e la quota si riduce al 19% se consideriamo le posizioni regolate da un contratto da dirigente, con un incremento annuo che è solamente dello 0,3% in più negli ultimi 10 anni.

L'indagine condotta su un campione di 6.000 imprese manifatturiere italiane indica che solo il 14% sono a conduzione femminile contro il 79% a conduzione maschile. In particolare, le imprese a guida femminile operano per il 21% nel settore tessile e si concentrano per il 19% nel Sud Italia. Ciò significa una propensione alla concentrazione solo in alcuni settori industriali e all'auto impiego da parte soprattutto di donne del Mezzogiorno d'Italia. Le imprese femminili del settore manifatturiero hanno un ridotto grado di innovatività, ma hanno una propensione alla transizione sostenibile molto elevata: solo il 12% di quelle femminili è altamente innovativa contro l'88% di quello maschile, di contro il 66% delle imprese femminili ha una propensione alla transizione sostenibile contro il 34% di quelle maschili.

La strategia nazionale 2021-2026

Per contrastare le molteplici dimensioni della discriminazione verso le donne, nel Pnrr il Governo ha annunciato l'adozione di una Strategia nazionale 2021-2026 (in coerenza con la Strategia per la parità di genere 2020-2025 adottata dalla Commissione europea per la parità di genere) che si propone di raggiungere entro il 2026 l'incremento di 5 punti nella classifica dell'Indice sull'uguaglianza di genere elaborato dall'**Istituto europeo per l'uguaglianza di genere**, che oggi vede, come si diceva all'inizio, l'Italia classificata al quattordicesimo posto tra i Paesi UE. In quest'ottica rientra la nuova legge per la parità retributiva del 1° gennaio 2022 che ha istituito il Sistema Nazionale di Certificazione della Parità di Genere, per il quale il Pnrr ha stanziato 10 milioni di euro, con l'obiettivo di incentivare le imprese ad adottare policy adeguate a ridurre il divario di genere in tutte le aree che presentano maggiori criticità, come le opportunità di carriera, la parità salariale e di mansione, le politiche di gestione delle differenze di genere e la tutela della maternità. Il possesso della certificazione prevede: lo sgravio contributivo dell'1% sui contributi fino a 50mila euro all'anno; un punteggio premiale per la concessione di aiuti di Stato e/o finanziamenti pubblici in genere e un miglior posizionamento in graduatoria nei bandi di gara per l'acquisizione di servizi e forniture.

Si tratta di uno strumento innovativo che, secondo l'Osservatorio 4.Manager, le aziende già avviate verso una transizione sostenibile cominciano ad apprezzare riconoscendone diversi benefici. Il 31% delle imprese sta infatti adottando strategie significative per favorire la convergenza lavorativa tra uomini e donne, in particolare con interventi virtuosi: il 15,7% per favorire la genitorialità, il 13,9% per la formazione, il 13% per la parità dei ruoli apicali e infine l'8,3% a favore della parità salariale. Le grandi e medie imprese che hanno già avviato la transizione verso la sostenibilità e sono a conoscenza del Sistema di Certificazione della parità di genere sono pari al 69%, mentre le piccole si fermano al 57%. Intervistate dall'Osservatorio le imprese riconoscono che i potenziali benefici derivanti dal conseguimento della Certificazione della parità di genere consistono in: reputazione aziendale 65%; clima aziendale 59%; riduzione del divario di genere nell'impresa 42%; benefici fiscali 22%; benefici nella partecipazione a gare d'appalto 11% e benefici nell'accesso al credito/capitali 7%. *"La certificazione della parità di genere"*, ha rimarcato l'av-

vocato Andrea Catizone, *"è uno strumento virtuoso, pensato per la prima volta a favore delle aziende e capace di innescare meccanismi dinamici attraverso il raggiungimento di obiettivi, KPI, che creano valore economico, favoriscono in maniera gentile il netto superamento delle disparità di genere e creano una cultura aziendale e manageriale che armonizza il principio delle pari opportunità".* F

CERTIFICAZIONE DI PARITÀ DI GENERE: CHE COS'È E A CHE COSA SERVE

La legge n. 162/2021 prevede a partire dal 1° gennaio 2022 la certificazione della parità di genere sul posto di lavoro per eliminare il divario di retribuzione tra uomini e donne. Istituisce l'obbligo per le aziende con più di 50 dipendenti di redigere un rapporto sulla situazione del personale maschile e femminile in ogni professione e in relazione allo stato di assunzioni, che deve essere trasmesso dalle aziende alle rappresentanze sindacali ogni 2 anni. Nel caso il datore di lavoro non ottemperi all'obbligo sono previste sanzioni e verifiche da parte INL. La certificazione di parità, peraltro, è una delle misure che il Governo ha inserito nel Pnrr, nella missione 5, «Inclusione e coesione», tra le politiche per il lavoro, destinando a questa finalità 10 milioni di euro.

Le 6 aree di intervento

La certificazione per la parità di genere, frutto del lavoro svolto con il Tavolo di lavoro sulla certificazione di genere delle imprese previsto dal Pnrr Missione 5, si basa sull'efficacia delle azioni intraprese dall'organizzazione al fine di creare un ambiente di lavoro inclusivo delle diversità che sostengono la parità di genere.
La norma individua 6 Aree di intervento:

1 | Cultura e strategia (5.2);
2 | Governance (5.3);
3 | Processi HR (5.4);
4 | Opportunità di crescita in azienda neutrali per genere (5.5);
5 | Equità remunerativa per genere (5.6);
6 | Tutela della genitorialità e conciliazione vita-lavoro (5.7).

Come ottenere la Certificazione

Qualsiasi azienda appartenente a qualsiasi settore di attività può certificarsi in conformità alla Parità di Genere.
L'iter di certificazione prevede:

- la richiesta di offerta e l'accettazione della stessa;
- lo svolgimento di un audit di Certificazione;
- la delibera di certificazione;
- le verifiche di mantenimento con frequenza annuale.

I vantaggi della Certificazione

Gli aspetti principali dello schema di riferimento per la Certificazione della Parità di Genere sono:

- uno sgravio contributivo fino a 50mila euro all'anno, alle aziende private in possesso della certificazione di pari opportunità;
- un punteggio premiale per la concessione di aiuti di stato e/o finanziamenti pubblici in genere; nei bandi di gara per l'acquisizione di servizi e forniture, il possesso di una certificazione di parità di genere dal punteggio più alto determinerà un miglior posizionamento in graduatoria.

L'impatto della parità di genere in azienda

Diverse ricerche dimostrano che lavorare sulla parità di genere in azienda determina alcuni impatti rilevanti:

- ambiente di lavoro più soddisfacente e attrazione di nuovi talenti
- scelte di business più efficaci
- incremento dei risultati aziendali / professionali rispetto alla concorrenza
- miglioramento della reputazione dell'azienda e del posizionamento sul mercato.



Un approccio normativo anti-impresa?

Arrivano nuovi **adempimenti** *post estivi per le aziende, una nuova* **giungla burocratica** *che coinvolge* **datori di lavoro**, **dipendenti** *e* **Consulenti del Lavoro**.

di Luigi Beccaria e Giorgia Marcotti*

Come spesso accade, le imprese e i loro professionisti di riferimento sono in agitazione non solo a causa della negativa congiuntura economica derivante dall'inflazione e dalle conseguenze del conflitto in atto nel nostro Continente, ma devono guardarsi anche dal fronte interno, e dall'approntamento di un apparato burocratico - sanzionatorio suscettibile di moltiplicare gli adempimenti a loro carico (e, con essi, le possibilità di commettere errori od omissioni, con conseguenze in certi casi anche particolarmente afflittive).

Eppure, come si vedrà e come è del resto stato spiegato dall'autorevole Professor **Arturo Maresca** dell'Università Sapienza di Roma, i risvolti negativi derivanti dalla riscrittura del D.Lgs. 152/97, in recepimento della Direttiva Europea sulle condizioni di lavoro *"trasparenti e prevedibili"*, rischia di essere di nocumento non solo per le categorie sopra indicate, ma anche per coloro che ne sarebbero astrattamente concepiti come beneficiari, ossia i lavoratori.

Le nuove lettere di assunzione

In estrema sintesi, lo schema del decreto prevede che la lettera di assunzione (ossia il contratto individuale di lavoro)



venga integrata con un'imponente serie di informazioni, che tipicamente erano demandate per rinvio al contratto collettivo applicato dal datore di lavoro. L'inadempimento agli obblighi informativi (che riguarderanno, a titolo esemplificativo, istituti anche molto stratificati quali il trattamento economico - normativo in caso di malattia o infortunio) sarà cagione di sanzione per il datore di lavoro inadempiente; in tal senso, è molto semplice fotografare la previsione come punitiva per le imprese (e i relativi professionisti), aumentando la stessa, sia per gli oneri in tema di energia e di tempo, sia perché un errore umano in piena buona fede potrebbe ergersi a motivo di esborsi ulteriori a titolo di multe. Insomma, che la previsione sia dannosa per le imprese, recando loro solo rischi senza alcun vantaggio, è di per sé evidente. Tant'è che, nell'eventualità in cui il datore di lavoro effettui in modo incompleto o in ritardo quanto sopraindicato, è passibile di una sanzione pecuniaria fino a 1.500 euro per ogni lavoratore "non informato" (o erroneamente informato). L'aspetto paradossale risulta tuttavia che, a fronte dei maggiori oneri per i datori di lavoro, non si ha un corrispondente vantaggio per la platea dei lavoratori dipendenti, per una ragione sottile ma sostanziale: di fatto nella lettera di assunzione verranno inserite alcune delle previsioni dei contratti collettivi (certamente più di quante se ne siano inserite sino ad ora), ma non tutte, e ciò costituirà un disincentivo per i lavoratori alla (per loro istruttiva) lettura del Ccnl, facendo sì che gli stessi si *"accontentino"*, a livello informativo, di quanto inserito nelle *"nuove"* lettere di assunzione, nel modo in cui verranno formulate.

Parallelamente, la formulazione rischia di assumere un lessico criptico e volutamente formalistico, un po' come avveniva per il diritto di precedenza attribuito ai lavoratori a tempo determinato e previsto come obbligatorio ex lege, in cui l'obbligo informativo veniva adempiuto con un richiamo all'intreccio di norme che disciplinava l'istituto: ciò favorirà evidentemente formulazioni ambigue che saranno utili solamente a rimpinguare il già consistente contenzioso lavoristico presente in Italia.

La disciplina sui licenziamenti individuali

Ma non è tutto: altre modifiche hanno interessato la normativa lavoristica, con particolare riguardo alla disciplina in tema di licenziamenti individuali.

« Diverse modifiche hanno recentemente interessato la normativa lavoristica, con particolare riguardo alla disciplina in tema di **licenziamenti individuali**. Infatti, il **datore di lavoro** non solo ha **l'onere della prova** del fatto posto a fondamento dello stesso, ma financo **l'onere della prova negativa** di **non** aver adottato un **meccanismo discriminatorio** »

Infatti, il datore di lavoro non solo ha l'onere della prova del fatto posto a fondamento dello stesso (come è sempre avvenuto), ma financo l'onere della prova negativa di non aver adottato un meccanismo discriminatorio. Nella normativa attualmente vigente, l'onere della prova grava sul datore di lavoro ma, una volta che l'inadempimento addebitato al lavoratore sia provato, grava sullo stesso l'onere di provare che ciò si sia verificato per causa a lui non imputabile (o che, naturalmente, non vi sia alcun inadempimento). Sulla base della bozza di testo entrata alla riunione di governo, che riscrive in larga parte il D.Lgs. 152 del 1997, il datore di lavoro è tenuto a dimostrare di non aver fatto ricorso a un licenziamento motivato nella sostanza da ragioni di credo politico o di fede religiosa, dall'appartenenza a un sindacato o dalla partecipazione all'attività sindacale, nonché da ragioni razziali, di lingua o di sesso, di handicap, di età o basate sull'orientamento sessuale o sulle convinzioni personali del dipendente. Si verifica quella che viene chiamata l'inversione dell'onere della prova, persino più intransigente delle norme oggetto del codice per le pari opportunità sulla discriminazione per sesso, in cui l'onere probatorio a carico della parte datoriale sussiste solo nel caso in cui la parte lavoratrice abbia previamente assolto all'onere su di essa gravante di fornire elementi precisi e concordanti, desumendoli anche a livello statistico, come nell'ipotesi di un ipotetico aumento retributivo corrisposto solo agli uomini.
In sostanza, in un ambito tanto delicato quanto essenziale a livello lavoristico-sociale, quello delle pari opportunità, l'onere della prova si basa su un concetto probabilistico descritto dall'espressione *"più probabile che non"*, secondo il quale, rispetto a un enunciato, si considera l'eventualità che esso possa essere vero oppure falso e l'affermazione della verità dello stesso implica che vi siano prove preponderanti. Naturalmente, la nuova disposizione che, si ribadisce, assume un assetto probatorio particolarmente sfavorevole per i datori di lavoro, rischia di avere delle ripercussioni in relazione alle contese giudiziarie dei licenziamenti discriminatori.

Nuovi carichi di lavoro per i Consulenti

È chiara, in riferimento agli ultimi interventi sul lavoro, l'esistenza di un approccio normativo anti-impresa, in quanto vi è la tendenza del governo a determinare un aggravamento nell'organizzazione del lavoro anche e soprattutto per gli studi professionali, i quali devono adattarsi, repentinamente e diligentemente, al cambiamento previsto, obbligandosi a trovare un ritaglio di tempo tra le mille scadenze e gli innumerevoli impegni, scardinando un sistema già da tempo approvato, funzionale e funzionante rispetto alla platea coinvolta. Gli studi professionali, inoltre, saranno coinvolti e interpellati continuamente dalle aziende clienti per richiedere chiarimenti in merito alle novità introdotte, in quanto tale disposizione coinvolge lavoratori e datori di lavoro, i quali saranno sommersi di informazioni difficilmente alla loro portata e faticosamente fruibili dagli stessi. F

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



Riabilitate le dimissioni per fatti concludenti

Alla luce degli ultimi orientamenti della giurisprudenza, si rende necessario fornire un'adeguata copertura normativa alle **condotte dimissionarie per fatti concludenti**, *in modo da fornire maggiori certezze ai datori di lavoro nelle fasi di* **risoluzione dei rapporti di lavoro** *e garantire risorse di tutela contro la* **disoccupazione** *a chi effettivamente versa nelle condizioni previste.*

di Mario Pagano*

Alcune recenti prese di posizione della giurisprudenza di merito hanno riacceso l'attenzione verso un tema in parte dimenticato e sottovalutato: le dimissioni del lavoratore. Il tutto in tempi di crisi economica delle imprese e di difficoltà occupazionale alle quali fa da contraltare la disperata ricerca infruttuosa di operatori, in particolare nel settore turistico, caratterizzato da stagionalità ma non solo. Più in particolare, uno degli aspetti di maggior criticità è rappresentato dalle cosiddette dimissioni per fatti concludenti e il suo rapporto con ulteriori istituti come quello del licenziamento e degli strumenti di integrazione salariale, di sostegno alla disoccupazione.

La disciplina che regola le dimissioni del lavoratore

Prima di prendere in esame la posizione della giurisprudenza, occorre comprendere a pieno quale sia l'attuale quadro normativo e, quindi, la disciplina che

regola la procedura di dimissioni del lavoratore. Un adempimento indubbiamente di natura recettizia, ma che in passato richiedeva di norma la forma scritta.
Tuttavia, al fine di arginare il triste fenomeno delle cosiddette *"dimissioni in bianco"*, con l'articolo 1 comma 6 lett. g) della legge 183/2014 il Governo è stato delegato, tra le altre cose, a prevedere modalità semplificate per garantire data certa nonché autenticità della manifestazione di volontà della lavoratrice o del lavoratore in relazione alle dimissioni o alla risoluzione consensuale del rapporto di lavoro, anche tenuto conto della necessità di assicurare la certezza della cessazione del rapporto nel caso di comportamento concludente in tal senso della lavoratrice o del lavoratore.
Tuttavia, in fase di attuazione della delega, l'art. 26 co. 1 D.Lgs. 14.9.2015 n. 151 ha unicamente previsto che, al di fuori delle ipotesi di cui all'articolo 55, co. 4, del D.Lgs. 151/2001 (dimissioni della lavoratrice durante il periodo di gravidanza o della madre o del padre lavoratore durante i primi tre anni del bambino) le dimissioni e la risoluzione consensuale del rapporto di lavoro fossero fatte, a pena di inefficacia, esclusivamente con modalità telematiche su appositi moduli resi disponibili dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali attraverso il sito www.lavoro.gov.it e trasmessi al datore di lavoro e all'Ispettorato del Lavoro con le modalità individuate con decreto del Ministro del lavoro (DM 15.12.2015), con possibilità di revoca entro i successivi sette giorni.
Lo stesso articolo 26, nei commi successivi, ha chiarito che la trasmissione dei moduli di dimissioni o risoluzione consensuale può avvenire anche per il tramite dei patronati, delle organizzazioni sindacali, dei consulenti del lavoro, delle sedi territoriali dell'Ispettorato nazionale del lavoro nonché degli enti bilaterali e delle commissioni di certificazione di cui agli articoli 2, co. 1, lettera h), e articolo 76 del D.Lgs. 276/2003. Inoltre, sempre per espressa previsione di legge, la procedura telematica di dimissioni non è prevista per i lavoratori domestici e neppure per i dipendenti pubblici, che possono dimettersi, pertanto, esattamente come le lavoratrici e i lavoratori padri durante i primi tre anni di vita del bambino, secondo il sistema tradizionale, con comunicazione scritta, ricettizia, in carta semplice al datore di lavoro.
In buona sostanza, escluse le sopra indicate eccezioni, a partire dal 12 marzo 2016 (data di effettiva operatività delle modalità telematiche) a tutt'oggi, l'unico valido sistema per rassegnare le dimissioni volontarie sembra essere per legge quello telematico. In altre parole, a stretto rigore e in ragione di quanto stabilito dall'articolo 26, qualsiasi altro sistema non dovrebbe avere alcuna efficacia, ivi compreso un comportamento concludente che, nei fatti, esprimesse la volontà di dimettersi. Per quest'ultima ipotesi, considerando che la procedura è prevista a pena di inefficacia delle dimissioni o della risoluzione consensuale, il datore di lavoro, teoricamente, non avrebbe altra soluzione che il licenziamento per assenza ingiustificata. Soluzione che, va ricordato, comporta il versamento del contributo per la risoluzione del rapporto a tempo indeterminato, di cui all'articolo 2 comma 31 della legge 92/2012 (ticket licenziamento).

Il parere della giurisprudenza: qualche caso

Su questo apparentemente chiaro quadro normativo si innestano i punti di vista della giurisprudenza.
Un primo intervento degno di nota si ha con la sentenza n. 106/2020 del Tribunale di Udine, secondo la quale il lavoratore che manifesta la volontà di dimettersi, ma non formalizza telematicamente le dimissioni e, non presentandosi più al lavoro, costringe il datore di lavoro a licenziarlo, può essere chiamato a risarcire quest'ultimo delle conseguenti somme versate come ticket licenziamento. Nel caso di specie, esaminato nella sentenza, il lavoratore aveva comunicato al proprio datore di lavoro l'intenzione di rassegnare le dimissioni per problemi personali, chiedendo tuttavia di essere formalmente licenziato dalla società al fine di poter beneficiare del trattamento di Naspi. Di fronte al rifiuto, il lavoratore minacciava di assentarsi dal lavoro, costringendo, così, il datore a un licenziamento per giusta causa. Il Giudice, al fine di verificare la sussistenza del credito dell'azienda per le spese sostenute in conseguenza del licenziamento, tra le quali anche il ticket, si è interrogato sulla provenienza della volontà risolutiva del rapporto dall'una o dall'altra parte. In tal senso il Tribunale giunge alla conclusione che l'iniziativa di porre fine al rapporto lavorativo era stata presa esclusivamente dal lavoratore, il quale, a fronte del rifiuto oppostogli dal datore, si è in seguito assentato dal lavoro deliberatamente al fine di farsi licenziare. Da ciò deriva, conclude la sentenza, che le spese sostenute dal datore di lavoro per dare involontariamente corso alla decisione di recesso assunta dal lavoratore non possono che essere addossate a quest'ultimo, compreso il ticket per il licenziamento, il quale è, infatti, un onere derivante dalla circostanza che il lavoratore, anziché dimettersi, senza costi per l'azienda, l'ha deliberatamente posta nella necessità di risolvere il rapporto lavorativo.

« Vi sono diversi rischi nell'utilizzare lo **strumento del licenziamento** per le condotte, di fatto, dimissionarie per fatti concludenti, anche in rapporto alla questione **"diritto Naspi"**. La situazione determina infatti una ingiusta sottrazione di risorse che, per principio, dovrebbero essere destinate solo a vantaggio di quei lavoratori effettivamente colpiti da **disoccupazione involontaria** »

Più di recente, tuttavia, con sentenza 20/2022, lo stesso Tribunale di Udine ha fatto un passo ulteriore nel proprio ragionamento, arrivando, di fatto, a riproporre la tesi, sostenuta in passato dalla giurisprudenza, ma in vigenza del precedente quadro normativo, circa il valore delle dimissioni per facta concludentia (cfr. Cassazione 9.7.2019 n. 25583). Anche in tale ultimo caso la fattispecie riguarda la condotta di una lavoratrice assentatasi volontariamente da lavoro nonostante ripetuti inviti di parte datoriale a fornire giustificazione e successivamente a rassegnare le proprie dimissioni, mediante le ricordate modalità telematiche. La lettura, attribuita dal Giudice ai fatti in questione, lo porta a ritenere che, pur in difetto di una corretta formalizzazione delle dimissioni, nel comportamento concretamente tenuto dalle parti, l'una nei confronti dell'altra, è chiara ed evidente la sintomatica manifestazione di una reciproca e convergente volontà di non dare più seguito al contratto di lavoro, determinandone così la risoluzione per fatti concludenti. Ad essere valorizzati sono proprio i comportamenti della lavoratrice che, oltre ad assentarsi dal lavoro, aveva più volte esternato la propria intenzione di non tornare a lavorare e, quindi, di non proseguire il proprio rapporto di lavoro, di fatto, ingenerando nella controparte un valido affidamento di tale volontà dimissionaria.

Particolarmente interessante, proprio in chiave evolutiva dell'orientamento giurisprudenziale, quanto il Tribunale sostiene circa il rapporto tra dimissioni telematiche e, quindi, a forma tipica, e dimissioni per facta concludentia. Secondo il Giudice, essendo rimasta immutata la facoltà di libero recesso prevista dall'art. 2118 Cod. Civ., le dimissioni possono continuare a configurarsi come valide, almeno in ipotesi specifiche, anche per effetto di presupposti diversi da quelli della avvenuta formalizzazione telematica. L'art. 26 del D.Lgs. n. 151/2015, invero, non può che disciplinare, per logica coerenza, la sola eventualità in cui la volontà del lavoratore si concretizzi in una manifestazione istantanea, ove vi è l'esigenza di incardinare la stessa in un atto formale al fine di prevenire ogni tipo di abuso e, in particolare, il fenomeno delle cosiddette "dimissioni in bianco", al quale la novella aveva inteso porre rimedio. Si deve ritenere, di contro, che non sia affatto riconducibile all'ambito applicativo dell'esaminato art. 26 il diverso caso in cui la volontà risolutiva del lavoratore dipendente si sia sostanziata in un contegno protrattosi nel tempo e palesatosi in una serie di comportamenti - anche omissivi - idonei ad assicurare un'agevole verifica della sua genuinità.

Ma vi è di più. Il Giudice esprime anche una valutazione sui rischi di utilizzare lo strumento del licenziamento per le condotte, di fatto, dimissionarie per fatti concludenti, anche in rapporto alla questione "diritto Naspi". Muovendo dall'art. 38 della Costituzione, il Tribunale sottolinea come la situazione determinerebbe una ingiusta sottrazione di risorse che, per principio, dovrebbero essere destinate solo a vantaggio di quei lavoratori effettivamente colpiti da disoccupazione involontaria. Da ciò, attraverso un licenziamento strumentalmente sollecitato e, di fatto, indebitamente imposto al datore, si darebbe luogo, a favore del licenziato, a un esborso di provvidenze pubbliche per la tutela di un fittizio stato di disoccupazione, in realtà costituente l'esito di una scelta libera e in alcun modo involontariamente subita dall'ex dipendente.

In conclusione, appare evidente come gli orientamenti della giurisprudenza, se pur non risolutivi, non possono certo essere ignorati. Risulta ormai sempre più necessario per il legislatore, una volta per tutte, dare attuazione piena a ciò che era stato previsto nella delega del 2014, fornendo un'adeguata copertura normativa alle condotte dimissionarie per fatti concludenti. Ciò fornirebbe maggiori certezze ai datori di lavoro nelle fasi di risoluzione dei rapporti di lavoro e garantirebbe risorse di tutela contro la disoccupazione a chi effettivamente versa nelle condizioni previste e secondo lo spirito della normativa che le accorda. 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.



Il problema dimenticato degli infortuni *in itinere*

Solo con efficaci misure di **prevenzione** *e* **protezione**, *supportate da idonei percorsi di* **formazione**, *sarà possibile incidere sul numero degli* **incidenti stradali lavorativi**, **in itinere** *e* **non**.

di Tiziano Menduto*

Quando si parla di prevenzione e di tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro generalmente si pensa ai rischi fisici (rumore, vibrazioni, radiazioni ottiche, campi elettromagnetici ecc.), ai rischi chimici e biologici, a quelli di caduta dall'alto o connessi all'uso delle macchine o a particolari ambienti lavorativi, come i cantieri edili e gli ambienti confinati o sospetti di inquinamento. Un rischio molto importante che spesso viene invece sottovalutato e dimenticato è il rischio strada, ovvero il rischio di incidenti stradali.

Un grande parte degli infortuni mortali, al di là dei dati di questi ultimi due anni che sono stati condizionati dalla pandemia da Covid-19 e dalla modifica dell'organizzazione lavorativa, sono, infatti, generalmente correlati all'utilizzo di un veicolo. Nel 2019, tanto per fornire qualche dato generale, più del 40% degli infortuni mortali risultava legato al *"rischio strada"*. E di questi infortuni molti sono classificabili come **"infortuni in itinere"**, una tipologia di evento infortunistico ancora meno conosciuta su cui è necessario soffermarsi.

L'infortunio in itinere

Cerchiamo di comprendere cosa si intende con *"infortunio in itinere"*. L'infortunio in itinere è un infortunio che avviene nel tragitto tra il lavoro e la casa

« L'**INFORTUNIO IN ITINERE** È UN INFORTUNIO CHE AVVIENE NEL TRAGITTO TRA **IL LAVORO** E **LA CASA**, IN UNO SPOSTAMENTO TRA **UNA SEDE** E **UN'ALTRA** O NEL TRAGITTO CHE IL LAVORATORE COMPIE TRA **LA PROPRIA SEDE DI LAVORO** E **IL LUOGO DOVE CONSUMA I PASTI** »

oppure in uno spostamento tra una sede e un'altra oppure nel tragitto che il lavoratore compie tra la propria sede di lavoro e il luogo dove consuma i pasti, se non c'è una mensa aziendale. A questi eventi fa riferimento l'art. 12 del D.Lgs. 38/2000 *"Disposizioni in materia di assicurazione contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali"*. La norma recita: *"Salvo il caso di interruzione o deviazione del tutto indipendenti dal lavoro o, comunque, non necessitate, l'assicurazione comprende gli infortuni occorsi alle persone assicurate durante il normale percorso di andata e ritorno dal luogo di abitazione a quello di lavoro, durante il normale percorso che collega due luoghi di lavoro se il lavoratore ha più rapporti di lavoro e, qualora non sia presente un servizio di mensa aziendale, durante il normale percorso di andata e ritorno dal luogo di lavoro a quello di consumazione abituale dei pasti. L'interruzione e la deviazione si intendono necessitate quando sono dovute a cause di forza maggiore, ad esigenze essenziali ed improrogabili o all'adempimento di obblighi penalmente rilevanti. L'assicurazione opera anche nel caso di utilizzo del mezzo di trasporto privato, purché necessitato. Restano, in questo caso, esclusi gli infortuni direttamente cagionati dall'abuso di alcolici e di psicofarmaci o dall'uso non terapeutico di stupefacenti ed allucinogeni; l'assicurazione, inoltre, non opera nei confronti del conducente sprovvisto della prescritta abilitazione di guida"*. In questo senso, come indica l'**Inail** sul suo sito in risposta a una domanda sugli infortuni in itinere, l'infortunio risulta riconosciuto, e soggetto a tutela solo nel caso in cui vengano accertate tutte le condizioni stabilite dalla legge, dalle sentenze emesse in via definitiva (precedenti giurisprudenziali) nonché dalle circolari Inail che, nel corso degli anni, hanno recepito la normativa e dettagliato le varie fattispecie.

La prevenzione degli infortuni

Per capire quanto sia importante poi intervenire a livello di prevenzione sugli infortuni in itinere è sufficiente fare riferimento a qualche dato pre-pandemia. Nel 2019 ci sono state ben 106.000 denunce di infortunio in itinere, con un aumento del 2% rispetto al 2018, e di queste il 75% prevedeva il coinvolgimento di un veicolo.
Gli infortuni mortali in itinere sono stati 318, pari al 27,5% dei decessi totali per incidente sul lavoro e dal 2015 al 2019 è stato rilevato un aumento costante delle denunce di infortunio in itinere. In definitiva, come ricordato anche in una nostra intervista nel 2017 ad **Andrea Bucciarelli** della Consulenza Statistico Attuariale dell'Inail, *"una morte sul lavoro su quattro avviene con incidenti in itinere"*. Andrea Bucciarelli aveva poi messo in rilievo, durante l'intervista, un dato interessante. Negli infortuni in itinere spesso è la componente femminile della forza lavoro ad essere particolarmente esposta a rischio di infortunio, soprattutto stradale. Con riferimento ai dati del 2018, che non si discostano molto dai dati del 2017 e 2019, gli infortuni *"in itinere"* con esito mortale sono poco meno di un terzo del totale, ma tra le donne diventano circa la metà: dunque circa il 50% dei decessi femminili denunciati all'Inail è *"in itinere"*. E questo può dipendere, ad esempio, dal fatto che le donne sono occupate prevalentemente in attività meno pericolose rispetto agli uomini (come quelle del personale domestico e dell'assistenza sociale domiciliare) che possono richiedere spostamenti frequenti tra l'abitazione e il luogo di lavoro. È evidente che se andiamo ai dati infortunistici recenti, le cose cambiano. Con la pandemia e l'esplosione dello smart working si riscontra, specialmente nel 2020 (- 38,2% rispetto al 2019), una complessiva riduzione dell'esposizione a rischio per gli eventi *"in itinere"*. Ma il numero complessivo torna a crescere nel 2021. Cosa aspettiamo per promuovere una campagna di prevenzione sul tema? Sarà solo con efficaci misure di prevenzione e protezione, a partire da idonei percorsi di formazione, che sarà possibile incidere finalmente sul numero degli incidenti stradali lavorativi, in itinere e non. F

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

Alla guida di un'editoria che corre verso il futuro

La sua visione e la sua capacità imprenditoriale hanno permesso di trasformare una **casa editrice tradizionale** *in una* **media company evoluta**. *Parliamo di* **Maria Giovanna Mazzocchi**, *Presidente di* **Editoriale Domus**, *recentemente premiata con l'***Asfor Award for Excellence 2022**.*

di Marco Vergeat*

Fondata a Milano nel 1929 da Gianni Mazzocchi, Editoriale Domus è la più storica delle aziende italiane di periodici specializzati, con pubblicazioni che ancora oggi sono punti di riferimento per i rispettivi settori. Basti pensare a testate come **Quattroruote**, **Domus**, **Meridiani**, autentici brand che, conservando un'autorevolezza indiscussa, sono stati traghettati con successo nell'era digitale. **Editoriale Domus** è infatti una realtà che è stata capace di affrontare le sfide del comparto, trasformandosi in un sistema d'informazione, servizi, formazione che produce valore per la comunità e gli stakeholder. Ragion per cui **Maria Giovanna Mazzocchi**, Presidente della casa editrice, è stata premiata con l'*Asfor Award for Excellence 2022* in occasione della XX Giornata della Formazione Manageriale **Asfor**.

Nel 1974 lei inizia a lavorare con suo padre, Gianni Mazzocchi, che Enzo Biagi definiva il più geniale editore del dopoguerra. Lei ha sviluppato la leadership e l'internazionalizzazione delle testate storiche, Domus e Quattroruote, creandone tante altre e sviluppando una gamma di servizi che hanno trasformato la casa editrice. Qual è stato il motore di questo successo?

Sono entrata in azienda nel periodo d'oro dell'editoria. C'era la televisione di Stato, iniziavano le primissime trasmissioni della Tv commerciale, ma fondamentalmente le persone si informavano attraverso i giornali, sia quotidiani e sia periodici. Credo che il successo sia legato, quasi come una conseguenza naturale, alla capacità di intercettare gli interessi e i desideri del pubblico, a cui abbiamo sempre risposto con prodotti di qualità, cercando i contributor più ferrati nella materia e con un'informazione veritiera e corretta, capace di garantire un approfondimento critico e un contributo al miglioramento generale. Siamo sempre stati editori di periodici con interessi estremamente verticali e target di lettori ben precisi. E abbiamo sempre cercato l'eccellenza, attirando i collaboratori migliori, basti pensare che nel primo dopoguerra, mio padre ha inventato il rotocalco: L'Europeo è nato in casa nostra, così come Settimo Giorno e il Mondo di Pannunzio. Sul fronte dei valori siamo restati fedeli alla ricerca, all'approfondimento di qualità. Questo ha consentito alle nostre testate di svilupparsi e di diventare dei brand, e oggi la nostra informazione non è più solo sulla carta, ma su diverse piattaforme, accessibile a tutti.

Quali scelte vi hanno consentito di attraversare la crisi della carta stampata e quella dell'automotive? E a quali condi-



zioni oggi si può fare ancora l'editore se le edicole, come da lei provocatoriamente dichiarato in qualche intervista, sono diventate elementi di arredo urbano e i margini con la sola carta non ci sono più?
Abbiamo attraversato la tempesta perfetta. Finché l'unico mezzo di informazione era la carta stampata, rimanendo su certi binari e adottando certi principi, i risultati si ottenevano. Con la diffusione del digitale molto è cambiato. La nostra sfida è stata quella di continuare a diffondere il nostro grande know-how al maggior numero di persone. Negli ultimi dieci anni il numero di edicole si è più che dimezzato, il fatturato dei periodici, che nel 2013-2014 si attestava sui 2,5 miliardi di euro, oggi raggiunge a malapena 1,3 miliardi. E la trasformazione non riguarda solo le nuove generazioni, ma un po' tutti: per questo è fondamentale presidiare tutti gli spazi, dividendo e adattando il contenuto, usando linguaggi diversi a seconda del mezzo. C'è il web e ci sono i social, ognuno con la sua specificità, le sue regole e il suo target di riferimento. Abbiamo dovuto affrontare un cambiamento tecnologico e culturale.

Sono completamente cambiate le regole del gioco...
Si calcola che sul digitale l'attenzione sia di circa otto secondi e mezzo. Se entro in un sito e non trovo la risposta in questo breve arco temporale, passo oltre. L'attacco di un bell'articolo, come lo si concepiva un tempo, la titolazione, l'occhiello e tutto quello che faceva parte del giornalismo classico, non esiste più. Se non rientri nei primi 10-12 nominativi selezionati dal motore di ricerca praticamente non esisti. Gli algoritmi utilizzati da **Google** sono impiegati dall'intelligenza artificiale che non guarda al contenuto, ma alla frequenza di cambiamento. È in atto un mutamento profondo.

Editoriale Domus ha creato il circuito-laboratorio di Vairano, vicino a Pavia. Come è nata questa iniziativa e quale valore ricopre per il vostro Gruppo?
Abbiamo sempre provato le auto, per verificarne il comportamento su strada e la veridicità delle informazioni fornite dalle case costruttrici. Quando è nata Quattroruote, nel 1956, i test si svolgevano sulle piste dell'aeroporto di Ciampino a Roma, ma con l'aumento del traffico aereo siamo stati sfrattati! Non è stato facile trovare un'alternativa. A lungo abbiamo cercato rami ferroviari dismessi o terreni agricoli, finché non abbiamo trovato e acquistato il terreno presso Vairano. Siamo l'unica testata al mondo con un circuito di prova proprio. È diventato un polo importante: lo sfruttiamo noi al 60% e per la restante parte i nostri clienti, tra cui aziende come la Brembo o case automobilistiche che vi presentano le proprie vetture o, ancora, le imprese assicurative. Oggi le possibilità di sviluppo sono in crescita, basti pensare alla sperimentazione dei sistemi a guida autonoma.

Avete sempre anticipato le tendenze, l'evoluzione del mondo dell'auto. Quale futuro prevede per il settore?
L'automobile è l'unico mezzo che ti permette di andare dove vuoi e quando vuoi, è uno strumento di libertà senza pari. Oggi, con la prospettiva

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 Vigini, Federico Visentin



linkedin.com/showcase/formafuturi | facebook.com/formafuturimagazine | @FormaFuturi

www.formafuturi.news

dell'eliminazione dei combustibili fossili, il settore automotive attraversa un momento drammatico. Tutti teniamo all'ambiente, ma non credo ci possa essere una soluzione unica, drastica e decisa a tavolino, poiché in un mondo globalizzato le implicazioni di ogni scelta sono enormi. In Italia abbiamo un mondo, forse il più grande d'Europa, per tutto quello che riguarda la componentistica. Sappiamo che le auto elettriche hanno molte componenti in meno. A livello europeo, pur nella consapevolezza che il problema climatico c'è e va affrontato, le decisioni devono tenere conto delle conseguenze, che penalizzano alcuni Paesi rispetto ad altri. L'evoluzione è necessaria ma servono prudenza, attenzione e riflessione e occorre considerarne le ripercussioni sociali, economiche, infrastrutturali.

Nel 2016 sua figlia, Sofia Bordone, è diventata Amministratore Delegato del Gruppo: siamo al terzo passaggio generazionale. Quali consigli darebbe ai tanti imprenditori italiani che spesso faticano a gestire questo passaggio di consegne?
I genitori conoscono i propri figli, anche se a volte rifiutano di vederne pregi e difetti. Anche quando nascono in un'impresa familiare, respirandola da sempre, i figli devono rendersi conto se e fino a che punto questo mondo li affascina. Ritengo essenziale un percorso esterno all'azienda di famiglia per acquisire sicurezza. Dobbiamo lasciare ai figli la possibilità di scegliere e di capire se davvero hanno la passione e il desiderio di portare avanti il business. Lo faranno in modo diverso da noi, rendendoci a volte difficile delegare quel che faremmo diversamente. Mia figlia ha fatto diverse esperienze e poi ha scelto di entrare in Editoriale Domus, con entusiasmo, con nuovi obiettivi e nuove visioni. La freschezza portata dalle nuove generazioni è importante. Agli altri imprenditori posso consigliare di sforzarsi di capire l'attitudine dei propri figli: se c'è il seme dell'imprenditorialità, che vuol dire coraggio, voglia di rischiare, sacrificio, tutto dovrebbe andare per il meglio!

Oltre a quella per i motori, lei ha la passione del volo. Ha iniziato quando aveva 18 anni e ancora pilota. Quanto è stata importante per lei questa passione?
Mi ero posta l'obiettivo di girare le capitali d'Europa e davvero ho potuto girare il mondo. Ogni volo è diverso, ha la sua particolarità. Il volo è una disciplina: per minimizzare i rischi serve una conoscenza profonda del mezzo e occorre una formazione continua. Poi è necessario programmare bene i voli, bisogna cercare di pensare sempre a quello che succederà dopo. Il volo educa a guardare avanti e insegna a fare le cose con estrema coscienza, sapendo che hai la responsabilità di coloro che volano con te. F

* Estratto dell'intervista pubblicata nel numero di maggio-giugno di **formaFuturi.news**, il magazine di cultura e formazione manageriale di **Asfor** e **Apaform**.

Chi è Maria Giovanna Mazzocchi

Nel 1975 **Maria Giovanna Mazzocchi** entra in **Editoriale Domus**, la casa editrice fondata nel 1929 dal padre **Gianni Mazzocchi**, di cui nel 1984 assume la carica di Presidente e Amministratore Delegato. Mantiene la leadership delle testate storiche (Domus, Quattroruote, Il Cucchiaio d'Argento), avviando nuove iniziative editoriali, tra cui Volare, Meridiani, Ruoteclassiche, Meridiani Montagne, Dueruote.
A partire dal 2000 intraprende un percorso di digitalizzazione dell'azienda e dei prodotti, diffusi sulle piattaforme digitali, e costituisce una divisione b2b di respiro internazionale. Dal 2019 è Presidente del Gruppo Lombardo dei Cavalieri del Lavoro, la prima donna a ricoprire questa importante carica. Nella sua carriera ha ricevuto importanti riconoscimenti. È Presidente anche di Asc e membro del Consiglio di Amministrazione della Veneranda Fabbrica del Duomo.





I fondatori di Isendu:
Tommaso Giachi, Cto; Lando Barbagli, Ceo;
Marco Pericci, Head of growth; Marco Benvenuti, Head of Sales

Largo al benessere in isendu

La **startup fiorentina** *specializzata in soluzioni per l'e-commerce investe sul* **welfare** *introducendo anche un piano di* **"mental health"** *per incentivare la comunicazione interna. Tra le iniziative volte a creare un luogo di lavoro stimolante e piacevole anche la* **palestra**, *l'***assenza di orari** *e* **badge** *e il* **lavoro per obiettivi**.

di Cleopatra Gatti

In isendu, startup fiorentina operativa dal 2020 e specializzata nell'automazione delle spedizioni per l'e-commerce, si punta tutto sul benessere aziendale. La società, infatti, ha di recente introdotto all'interno del proprio contesto lavorativo uno psicoterapeuta aziendale che aiuta le risorse a sviluppare una comunicazione più efficace e trasparente tra i vari reparti e a rompere alcuni tabù radicati nella società odierna.

Si tratta di un percorso, quello dedicato al benessere aziendale, che include anche altre iniziative rivolte ai dipendenti della startup: tra queste troviamo i corsi di fitness, a cui hanno aderito più della metà dei dipendenti, l'assenza di orari fissi e di badge per le timbrature e una valutazione del lavoro per obiettivi. *"Sin dal principio abbiamo voluto che isendu si distinguesse in quanto realtà innovativa non soltanto sotto l'aspetto tecnologico, ma anche dal punto di vista della relazione tra le persone che la vivono ogni giorno e che meritano una tutela quotidiana del loro benessere. È nata così l'idea di introdurre un consulente aziendale come facilitatore dei reparti, sperimentato anche da noi founder, che sta lavorando attraverso piccoli focus group e consulenze one-to-one con i reparti Sales e Sviluppo"* spiega **Marco Pericci**, Head of Growth di **isendu**. *"Il nostro obiettivo è affiancare alle misure quantitative, indispensabili alla valutazione del lavoro svolto, anche una serie di elementi qualitativi, che vanno dalla serenità del dipendente alla fiducia tra risorse e organizzazione, passando per momenti di scambio e ricreazione, incentivi alla comunicazione e allontanamento da preconcetti, che a nostro avviso è il momento di abolire"*.





Anche l'estetica degli spazi, tra colori accesi e illustrazioni, contribuisce al benessere dei dipendenti e ne stimola la creatività

Ripristinare il dibattito e tutelare salute e benessere

Secondo una ricerca svolta da Asana, software per la gestione del lavoro online, incentrata sul lavoro agile e sul funzionamento delle imprese dopo due anni di pandemia, non sono pochi i dipendenti che dichiarano di sentirsi in una posizione di stallo, vittime di processi poco chiari e di un mondo in costante e rapido cambiamento.
L'emergenza è chiara: più del 40% soffre di *"burnout"*, il 33% riscontra una capacità di attenzione ridotta rispetto al passato e il 40% considera il burnout una parte inevitabile del successo. Ecco perché, commenta lo studio, non basta più il pensiero individuale, ma è indispensabile che le aziende instaurino una *"strategia per ripristinare il dibattito"* e mettano a disposizione delle proprie risorse gli strumenti per tutelare la salute mentale e l'equilibrio tra vita e lavoro. Così facendo, si contribuirà ad attrarre e mantenere i talenti, sempre più attenti al clima aziendale e decisi a preservare il proprio benessere, e si aumenterà la fidelizzazione dei propri dipendenti, che risulterà in numeri migliori, clienti più soddisfatti e successo dell'intera realtà.
"Lo psicologo aiuta le aziende a svelare le dinamiche emotive che si nascondono dietro i processi decisionali, mai del tutto razionali. Le organizzazioni, infatti, proprio come le persone, hanno un loro inconscio, fatto di aspettative, relazioni e cultura, che sulla carta appaiono chiare ma spesso risultano molto complesse. Se un'azienda riesce a guardare al proprio interno e prendere consapevolezza, diventerà capace di prendere decisioni che vanno ben oltre la prassi e le procedure e che favoriscono benessere e produttività", commenta **Andrea Aiazzi**, psicoterapeuta e consulente organizzativo. *"Il modo di lavorare e di pensare al lavoro sta cambiando: le persone dedicano alla propria azienda tempo ed energie, ma chiedono in cambio riconoscimenti, senso di identità, trasparenza e tutela dei propri bisogni. Ecco perché il welfare è uno dei primi indicatori della coerenza tra quello che l'azienda dice e quello che mette in pratica"*.

Lavoro per obiettivi e abolizione dell'orario fisso

L'introduzione del consulente organizzativo non è l'unica iniziativa di welfare intrapresa dalla startup di Firenze. isendu ha infatti deciso di dare maggiore spazio alla libertà personale e alla fiducia, attraverso l'abolizione del canonico orario lavorativo e della timbratura di ingresso e uscita, adottando la misurazione del lavoro per obiettivi, uno dei fondamenti dello smart working introdotto in questi ultimi anni. Inoltre, ogni dipendente ha la possibilità di usufruire della palestra in qualunque orario e di partecipare ai corsi di fitness; ad oggi, sono più della metà i dipendenti che sfruttano questo servizio. Infine, contribuisce al benessere dei dipendenti anche l'estetica degli spazi, pensata e progettata grazie al contributo degli illustratori **Francesco Zorzi** e **Emily Bielski** e di altri artisti, per stimolare la creatività, tra colori accesi e illustrazioni. F



Quando l'impegno porta lontano

Nella storia di **Alessandra Campedelli**,
ex giocatrice della **nazionale italiana di hockey su prato**,
insegnante e allenatrice della **nazionale femminile di pallavolo dell'Iran**,
si intrecciano inclusione, resilienza, questione di genere.
Dal **Trentino** *a* **Teheran**, *il racconto di una sportiva che può essere*
di grande ispirazione per chi si occupa di risorse umane.

di Virna Bottarelli

Sognava di insegnare educazione fisica, oggi allena la nazionale femminile di pallavolo dell'Iran. Di strada, nel vero senso della parola, ne ha fatta parecchia **Alessandra Campedelli**, quarantotto anni, nata a Rovereto in provincia di Trento, con un passato da giocatrice di hockey su prato. La sua storia, professionale e privata, parla di impegno, determinazione e voglia di mettersi alla prova, ma anche di inclusione, resilienza e parità di genere, concetti entrati nel linguaggio comune di chi si occupa di lavoro e risorse umane.

Partiamo dalle origini: che tipo di formazione hai e quali erano le tue aspirazioni professionali?
Mi sono diplomata al liceo scientifico e ho conseguito il diploma Isef *(Istituto Superiore di Educazione Fisica)*. Ho anche ottenuto la maturità magistrale, da privatista, perché la mia aspirazione è sempre stata quella di insegnare educazione fisica nelle scuole. Ho iniziato facendo l'insegnante di sostegno e ho cercato di applicare in questo campo anche le scienze motorie, vedendo effettivamente gli esiti positivi che lo sport ha sulle capacità di apprendimento dei ragazzi. Quando avevo già i miei due figli, ho conseguito la laurea specialistica in Scienze e tecniche dello sport, a Verona, e mi sono iscritta alla facoltà di psicologia, perché vorrei in futuro frequentare il master in psicologia dello sport. Nel 2018, poi, sono finalmente diventata un'insegnante di sostegno di ruolo.

Hai giocato ad alti livelli a hockey su prato e avevi iniziato anche ad allenare. Come sei passata poi al mondo del volley?
Ho giocato a kockey su prato, ho vestito la maglia della nazionale italiana e ho avuto anche un'esperienza da allenatrice, che però ho interrotto quasi bruscamente: rimasi infatti profondamente colpita dall'aver assistito a un grave incidente occorso sul campo a una ragazzina della mia squadra e non volli più prendere in mano un bastone da hockey. L'incontro con la pallavolo, sempre in quegli anni, è stato piuttosto casuale: ho conosciuto quello che sarebbe diventato il padre dei miei figli, giocatore e allenatore di volley, e ho iniziato a frequentare l'ambiente. Grazie alla mia formazione e all'esperienza maturata con l'hockey su prato, ho avuto la possibilità di lavorare nei Centri di qualificazione regionale e ho potuto fare esperienze preziose accanto a professionisti di alto livello, allenando per diversi anni la Rappresentativa regionale femminile trentina e squadre giovanili maschili.

Un'esperienza importante è stata poi quella con la Nazionale Sorde di pallavolo. Come ci sei arrivata?
Il mio secondo figlio, Riccardo, è sordo e ha un impianto cocleare da quando era bambino. Praticava pallavolo fin da piccolo ma è stato quando aveva circa 11-12 anni che sono entrata in contatto con la **Fssi** *(Federazione Sport Sordi Italia):* Riccardo viveva da sempre in un contesto di udenti e iniziava a percepire la sua condizione come qualcosa che lo rendeva *"più sfortunato"* rispetto agli altri. Così ho pensato potesse essergli utile confrontarsi nel contesto sportivo con altre persone sorde. Ho iniziato così ad allenare la squadra di Brescia del Campionato maschile Fssi di pallavolo, dove si è gradualmente inserito anche lui, e da lì è iniziata una nuova esperienza che mi ha portato ad allenare la Nazionale Sorde di pallavolo, dal 2016 al 2021. Sono stati anni importanti per la Federazione, perché abbiamo conseguito ottimi risultati, tra cui un argento alle Olimpiadi del 2017, e per la mia crescita professionale e personale: ho dato molto, ma ho anche ricevuto molto. Allenando queste ragazze ho fatto miei dei valori che mi tornano utili anche nella vita di tutti i giorni e nella mia professione di insegnante. In particolare, ho imparato a ordinare le priorità. Nel comunicare con le ragazze dovevo scegliere le cose importanti da dire, trovare delle parole chiave ed essere il più chiara possibile. Ho imparato a usare e leggere il linguaggio non verbale e ho appreso anche parte della lingua dei segni, una modalità di comunicazione che con mio figlio, sordo oralista, non avevo mai usato. Si tratta di superare ostacoli e barriere mentali che tante volte non si vedono, ma esistono.

Poi è arrivata la chiamata da Teheran...
Prima della pandemia, **Julio Velasco**, che conosce la pallavolo iraniana avendo allenato la nazionale maschile dal 2011 al 2014 e con cui ho lavorato nei Centri federali, mi ha indicata come possibile allenatrice della nazionale femminile. La chiamata è poi arrivata un anno fa: ero titubante inizialmente, ma poi la voglia di mettermi alla prova è prevalsa e ho accettato quella che era una vera e propria sfida, considerato che in Iran il modo di vivere delle donne è molto lontano dal nostro.

Stai lavorando in un contesto socioculturale così profondamente diverso dal nostro: come lo stai affrontando?
Cerco di mettere in pratica le competenze di cui parlavo prima: la capacità di superare un ostacolo alla volta, di comunicare oltre le barriere linguistiche e, in questo

caso, culturali. A dicembre 2021 sono venuta in Iran per la prima volta e ho avuto un primo approccio a una realtà molto diversa dalla nostra, soprattutto, appunto, per quanto riguarda la condizione femminile. Sono venuta da sola - un eventuale staff avrebbe dovuto essere tutto al femminile, perché in Iran è previsto che le atlete possano essere allenate solo da donne - e fortunatamente ho avuto l'aiuto delle persone che avevano lavorato anche con Julio e che mi hanno fatto un po' da mediatori culturali. Con le mie giocatrici cerco di basare il rapporto sulla massima chiarezza e trasparenza, ho chiesto loro di non dare nulla per scontato, ma capirsi non è sempre così immediato: usiamo l'inglese per comunicare ma diverse ragazze non lo parlano. Cerco di ascoltare i loro bisogni anche calandomi nei loro panni "*letteralmente*": ho provato ad allenarle indossando la loro divisa, per sentire sulla mia pelle quali possono essere le loro sensazioni fisiche. Insomma, è un'esperienza che mi sta mettendo alla prova ma dalla quale, sono certa, mi porterò via un bagaglio prezioso di conoscenze e competenze.

La tua storia parla di inclusione, diversità, genere: hai visto crescere la sensibilità verso questi temi negli ultimi tempi?

Per quanto riguarda l'inclusione, posso parlare della mia esperienza come insegnante di sostegno e dire che, purtroppo, la sensibilità verso il tema dipende ancora molto dal contesto familiare e culturale di provenienza del ragazzo in difficoltà. Laddove ci sono famiglie capaci di dare la spinta affinché il proprio figlio o la propria figlia possano condividere esperienze di vita a prescindere dalla propria condizione di svantaggio, allora sì, l'inclusione si realizza. Abbiamo sicuramente fatto dei progressi, ma credo che la nostra scuola e le nostre istituzioni non siano ancora attrezzate per sopperire alle carenze delle famiglie che non hanno gli strumenti, culturali ed economici, per far fronte alla situazione. Sulla parità di genere, invece, dal mio punto di vista di allenatrice che ha anche allenato squadre maschili, posso dire che è ancora diffusa la convinzione che per una donna sia più difficile gestire un gruppo, magari solo perché ha un approccio apparentemente meno *"forte"* e *"urlato"* rispetto a un allenatore maschio. Per questo, ad alto livello, le donne allenatrici sono ancora poche, non certo perché non ce ne siano di preparate.

Quali sono le competenze che hai appreso come sportiva e che pensi siano fondamentali in qualsiasi ambito professionale?

Personalmente, l'essere una sportiva mi ha aiutato in tutti gli ambiti della vita, mi ha insegnato a pormi obiettivi e ad alzare sempre un po' l'asticella. Lo sport insegna a relazionarsi con gli altri e a essere flessibili e la flessibilità è una componente fondamentale, che permette di ricostruirci ogni volta, indipendentemente dalla professione che si svolge. Si affina inoltre una capacità di analisi, molto importante anche in ambito lavorativo: alla fine di ogni stagione sportiva si esamina quello che ha funzionato e quello che non ha funzionato, si rivedono le sconfitte e anche le vittorie, per capire che cosa ha determinato le une e le altre, e che cosa si sarebbe potuto o dovuto fare di diverso. Infine, può sembrare una considerazione banale, ma forse in tanti ambiti lavorativi non lo è, lo sport insegna a mettersi a disposizione degli altri e a lavorare in squadra.



Chi è Alessandra Campedelli

Nata a Rovereto nel 1974, **Alessandra Campedelli** è stata una giocatrice di hockey su prato e ha collezionato 56 presenze in nazionale, dal 1992 al 1996. È stata selezionatrice della rappresentativa trentina di pallavolo e ha lavorato per club come Trentino Volley e Verona Volley. Dal 2016 al 2021 ha allenato la **Nazionale Sorde di Pallavolo**, con la quale ha conquistato un argento alle Olimpiadi del 2017, un oro ai Campionati Europei nel 2019, un argento ai Mondiali del 2020 e, con la nazionale U21, un argento agli Europei 2018. Da gennaio 2022 guida la Nazionale femminile dell'Iran. Ha due figli pallavolisti: Nicolò, 22 anni, milita in Superlega, da quest'anno nella Gas Sales Bluenergy Volley Piacenza, e Riccardo, 20 anni, che gioca in serie A3 nella Diavoli Rosa di Brugherio e ha vinto due medaglie di bronzo con la Nazionale Sordi, ai Mondiali del 2021 e alle Olimpiadi del 2022.



Sempre più decisivi

Imprese che diventano community, giovani che chiedono al lavoro qualcosa di diverso ed HR Manager chiamati a interpretare in modo nuovo il proprio ruolo: i temi di attualità al centro del colloquio con **Marina Verderajme**, *presidente del* **Gruppo Intersettoriale Direttori del Personale**.

di Virna Bottarelli

Ascoltare. Affiancare i decisori aziendali. Dare risposte. Sono le tre caratteristiche chiave che un direttore del personale deve possedere secondo Marina Verderajme, presidente nazionale del Gruppo Intersettoriale Direttori del Personale, associazione fondata nel 1977 che, con il suo network di oltre 4mila direttori, è un punto di riferimento per il mondo delle Risorse Umane.

"Nel nostro ruolo è fondamentale saper ascoltare, tanto l'imprenditore quanto i lavoratori", esordisce **Marina Verderajme**. *"Poi è altrettanto importante essere al fianco dei decisori aziendali, perché non c'è decisione in azienda che non riguardi anche le persone che in essa lavorano, e saper dare risposte, perché è ricevendo feedback, essendo quindi ascoltate, che le persone in azienda si sentono considerate e contribuiscono a creare quel senso di comunità che, a mio avviso, deve essere la vera essenza di un'impresa"*. Il passaggio da realtà orientate esclusivamente al profitto, a community che condividono principi e valori è uno dei cambiamenti che, secondo la presidente di **Gidp**, sta incidendo sull'approccio al mondo del lavoro soprattutto da parte delle nuove generazioni. E i direttori del personale non possono non tenerne conto: *"Come HR manager abbiamo il compito di costruire le community all'interno delle aziende e rinsaldare il legame tra l'azienda e il territorio in cui opera"*.

Partiamo dai giovani: come è cambiato negli anni il loro approccio al mondo del lavoro?

C'è un nuovo modo di pensare il lavoro che, come Gidp, stiamo osservando molto attentamente. Le nuove generazioni, quando entrano in azienda, chiedono coerenza

tra quello che l'azienda fa e quello che realizza. C'è un tema valoriale che è entrato di forza nella selezione del personale e nel reclutamento: i giovani oggi guardano al lavoro anche come a un'opportunità di crescita personale e danno sempre più importanza al principio di sostenibilità ambientale, sociale, economica e culturale. Notiamo anche un nuovo concetto di flessibilità: non è tanto quella che per anni si è invocata in un mercato del lavoro che non offriva posizioni lavorative a lungo termine, piuttosto è quella che consente di coniugare vita privata e vita lavorativa, quella che si sposa con la libertà di gestire meglio il proprio tempo e di curare il proprio benessere. Dal canto nostro, come HR, dobbiamo chiederci quali strumenti adottare per rispondere a queste esigenze e per migliorare la vita lavorativa delle persone in azienda.

Restando in tema di giovani e lavoro, ci sono settori che più di altri stanno vivendo un cambio generazionale o ne avvertono maggiormente la necessità?

Con la digitalizzazione tutte le aziende si stanno confrontando con una nuova modalità di gestire processi e persone; perciò, il tema del cambio generazionale interessa tutti i settori. Credo però si debba parlare di

IL TIROCINIO EXTRA-CURRICULARE: UNA QUESTIONE APERTA

Nei mesi scorsi il **Gruppo Intersettoriale Direttori Del Personale** ha sollecitato una riflessione sulle modifiche che la Legge di bilancio 2022 ha apportato alla disciplina dei tirocini extracurriculari. Il comma 721 della Legge 234/2021 stabiliva infatti che le Regioni si riunissero in Conferenza entro il 30 giugno per definire *"nuovi criteri di redazione per le linee guida"* e che i tirocini extracurriculari fossero riservati a *"persone con difficoltà di inclusione sociale"*. *"Indirizzando lo strumento alle persone con difficoltà di* 'inclusione sociale' *la platea cambierebbe totalmente, con conseguenze anche sul mercato del lavoro"*, aveva detto la presidente **Marina Verderajme**. *"Se le Regioni dovessero applicare nei termini più rigorosi le indicazioni contenute nel Def e tagliare la platea di coloro che possono fare un tirocinio extracurricolare, si potrebbe avere una riduzione dell'accesso ai tirocini del 90%, con conseguente diminuzione di contratti di lavoro. L'attivazione di stage extracurricolari a favore dei soli soggetti con difficoltà di inclusione sociale, che è un concetto astrattamente diverso da forme di riqualificazione, reinserimento lavorativo o a favore di soggetti svantaggiati o molto svantaggiati, rappresenterebbe quindi un forte rischio, sia per il sistema delle imprese che per gli stessi giovani"*. Gidp ha chiesto una revisione delle linee guida che non sia lesiva di tutte le aziende che oggi utilizzano in maniera adeguata lo strumento del tirocinio extracurricolare. Riprendendo ancora le parole di Verderajme: *"Parliamo di uno strumento che ha dato risultati molto significativi - il 67% dei tirocini si è trasformato in occupazione con prevalenza per contratti a tempo indeterminato - e con un valore particolare nel nostro Paese, che soffre di uno scollamento importante tra mondo della scuola e mondo del lavoro: per le nostre imprese si tratta di un'opportunità preziosa di formazione, orientamento e selezione. La nostra proposta per migliorare e incentivare un uso virtuoso dello strumento si articola in tre punti: semplificare e uniformare le procedure per avviare uno stage; rendere obbligatoria la certificazione delle competenze (unico titolo con valore a livello Europeo ed extra Cee) e premialità per imprese che assumono giovani dopo il periodo di stage"*. Al momento in cui scriviamo (luglio 2022) dalla Conferenza delle Regioni non è stato emanato ancora alcun documento sui tirocini extracurriculari. La questione, quindi, è ancora aperta.



dialogo tra le generazioni: in azienda restano fondamentali le competenze e le conoscenze dei senior, ma sono altrettanto necessari gli stimoli e le competenze che le nuove generazioni portano in campo digitale: questi diventano una vera e propria ricchezza se governati da chi ha l'esperienza. Come associazione siamo impegnati ad attivare percorsi di confronto e collegamento tra le generazioni, con azioni di Reverse Mentoring e affiancamento, e a sviluppare competenze tanto digitali quanto trasversali.

Il ruolo dei direttori del personale, invece, come è cambiato negli ultimi due anni?
Nel periodo della pandemia abbiamo innanzitutto compiuto uno sforzo notevole per remotizzare, ove possibile, le attività aziendali e come HR Manager siamo dovuti entrare a gamba tesa su processi tecnologici che fino a quel momento erano totale appannaggio degli IT manager. È stato un percorso importante, che ci ha consentito di tenere insieme due componenti essenziali per la continuità aziendale: la tecnologia e le persone. Abbiamo visto nascere nuovi scenari e ai direttori del personale è stata riconosciuta una posizione fondamentale nelle scelte organizzative, cosa che già avveniva nelle grandi aziende ma che nelle Pmi non era scontata. Ora dobbiamo mantenere questa posizione, portando l'attenzione alla persona in tutti gli ambiti dell'azienda: tecnologici, economici, sociali.

Con la pandemia si era detto che nulla sarebbe tornato come prima nelle aziende e nell'equilibrio vita-lavoro: è stato effettivamente così?
Nel mondo rappresentato in Gidp, quello delle medie e grandi imprese, abbiamo notato una crescente attenzione verso le esigenze delle persone come modalità necessaria per garantire la continuità aziendale nel periodo pandemico. Più dell'80% delle imprese ha modificato la propria organizzazione introducendo una maggiore flessibilità oraria e adottando lo smart working che, in molti casi, è destinato a diventare strutturale. Anche il welfare aziendale ha avuto una spinta positiva, con l'introduzione di strumenti finalizzati a conciliare vita lavorativa e familiare: al dipendente e alla sua famiglia sono offerti servizi di vario genere, in ambito sanitario, ludico, formativo, che ormai vanno oltre i benefit più tradizionali, come i buoni pasto. C'è sicuramente una maggiore attenzione al benessere del lavoratore.

Rappresentate le maggiori realtà imprenditoriali italiane: avete modo di ispirare anche la platea delle piccole imprese, spesso ancorate a un concetto molto tradizionale di gestione del personale e di organizzazione aziendale?
Sì, perché la nostra formula associativa non preclude l'adesione come singoli alle nostre iniziative: chi è interessato ai temi che trattiamo può partecipare ai nostri eventi, seminari e convegni a prescindere dal fatto che la sua azienda sia una nostra associata. In questo modo anche gli HR di realtà meno strutturate hanno la possibilità di lasciarsi ispirare e aprire delle finestre su temi che, magari, una piccola azienda non prende in considerazione. Se poi riescono a trasferire al titolare della piccola impresa le conoscenze acquisite grazie a queste esperienze, allora anche la piccola realtà può prendere in considerazione e sperimentare nuovi modelli organizzativi, magari più efficienti e attenti alle esigenze dei dipendenti. F

Chi è Marina Verderajme

Milanese, laureata in lettere classiche presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, **Marina Verderajme** è giornalista ed esperta di politiche del lavoro, gestione e formazione delle risorse umane.
Il 3 maggio 2021 viene nominata all'unanimità dal Consiglio Direttivo **Gidp/Hrda** *(Gruppo Intersettoriale Direttori del Personale/ Human Resources Directors Association)* Presidente Nazionale. Dal 2001 è Presidente di **JobFarm-Actl** ente di formazione e orientamento accreditato con sedi a Milano, Roma, Firenze, Palermo, Torino, Varese, per la formazione e servizi per il lavoro di privati e aziende.
Dal 2006 è founder e partner di Recruit, società di ricerca, selezione e intermediazione del personale ed è direttore responsabile della testata JobFarm News, delle testate Gidp HR Focus Magazine e HR FocusInsight.





Gli italiani perdono potere d'acquisto

Gli **stipendi** *italiani* **scendono di 2 posizioni** *nelle classifiche internazionali, le* **retribuzioni** *annue* **stagnano** *mentre l'***inflazione cresce** *e gli italiani perdono potere di acquisto. Questi i dati allarmanti che provengono dall'***Osservatorio semestrale** *di* **JobPricing** *sulle retribuzioni italiane nel settore privato.*

di Cleopatra Gatti

La retribuzione media italiana si posiziona ancora sotto la media dei paesi Ocse (49.165 dollari, anno 2020), collocandosi al 25° posto su 36° Paesi. Restringendo all'Eurozona, la posizione di svantaggio non migliora, con 28mila dollari di Ppa (parità di potere d'acquisto) in meno del top performer, il Lussemburgo. Anche in termini di crescita, i salari italiani si dimostrano il fanalino di coda: negli ultimi trent'anni hanno perso il 2,9%, unici del gruppo a non essere aumentati.

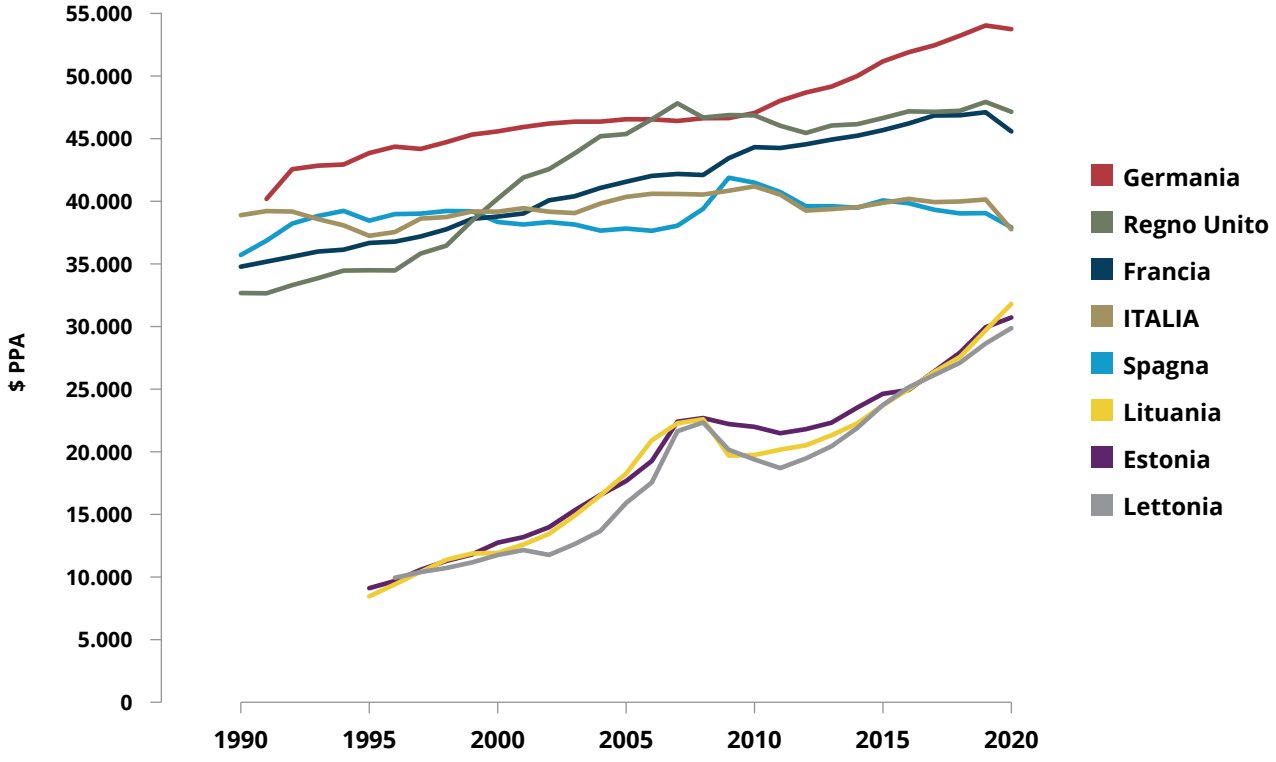
La Ral *(Retribuzione annua lorda)* del 2021 si attesta a 29.301 euro, mentre la Rga *(Retribuzione globale annua)* a 29.840 euro. Rispetto al 2020 la variazione della Rga è dello -0,2%, quella Ral dello 0,3%. In entrambi i casi, la variazione dell'ultimo anno è stata peggiore della variazione media annua del periodo 2015-2021. La crescita di lungo periodo mostra un sostanziale immobilismo salariale; tuttavia, in questo lasso di tempo, le Ral sono cresciute maggiormente (2,1%) rispetto alle Rga (0,8%). Date le tendenze sulla crescita dei prezzi, il potere d'acquisto dei lavoratori è eroso dall'inflazione: i prezzi sono cresciuti del 1,9% nell'ultimo anno e del 4,7% tra il 2015 e il 2021. È questo il grido d'allarme che proviene dall'Osservatorio semestrale di **JobPricing**.

"Le dinamiche salariali stanno lentamente rientrando nel sentiero pre-covid. Le variazioni medie rispetto al 2020 non si scostano dallo zero, anche se ancora si registra la lunga coda dell'effetto occupazionale in settori

particolarmente colpiti, come ad esempio quello dell'Hotel e Ristorazione che ha registrato salari medi in significativo aumento, probabilmente come conseguenza della forte perdita di occupazione; o in gruppi di lavoratori precari, come ad esempio i giovanissimi, sintomo del fatto che sono ancora in pochi ad essersi ristabilizzati nel mercato" commenta **Erica Delugas**, responsabile dell'Osservatorio JobPricing. *"Ad ogni modo, lo shock pandemico non è stato senza conseguenze: rispetto al 2020 il* 'gender pay gap' *è cresciuto a causa di una diminuzione di salario medio delle lavoratrici e il divario territoriale si è ampliato a causa di un peggioramento delle retribuzioni del Sud e Isole",* prosegue Delugas.
"Tuttavia, non sono solo i lavoratori del Sud o le donne ad averci perso. Il 90% dei salari italiani non supera i 35 mila euro e a causa dell'aumento generalizzato dei prezzi quasi tutti i lavoratori hanno perso potere d'acquisto perché i salari reali sono diminuiti, partendo però da un livello salariale che, per i più, spesso e volentieri non è sufficiente neanche a mantenersi dignitosamente. Con questi numeri è evidente che la questione salariale diventa ogni giorno un tema più caldo che non può più essere rimandato dalle parti sociali e dal legislatore" conclude Erica Delugas. Ma veniamo nel dettaglio all'analisi dei dati consolidati da JobPricing.

Tengono gli stipendi degli operai

I salari globali medi degli operai (24.996 euro) sono gli unici a crescere, seppure solo dello 0,6%. Dirigenti (112.906 euro), quadri (56.981 euro) e impiegati (31.329 euro) registrano, tutti retribuzioni globali in diminuzione: rispettivamente -2,3%, -1,8%, -0,9%. Nonostante i dirigenti guadagnino in media 134mila euro di Rga e un Ceo possa arrivare fino a 208 mila euro, in Italia il grosso delle retribuzioni si attesta sotto la soglia dei 35mila euro, esponendo il 90% dei lavoratori a continue perdite di potere di acquisto dovute all'inflazione. Il divario salariale molto ampio tra un Ceo e un operaio (multiplo retributivo) può arrivare a un massimo di 9,7, ossia un operaio arriva a guadagnare quasi dieci volte in meno di un amministratore delegato. Nel 2021 è stata registrata un'ulteriore diminuzione di percettori di retribuzione variabile: in media sono diminuiti di 0,7 punti, passando da 32,1% a 31,4%. Solo gli operai mostrano un aumento minimo di un punto percentuale rispetto al 2020, probabilmente grazie alla liquidazione di Premi di Risultato in misura lievemente maggiore rispetto al 2020, seppur non ai livelli precrisi. Dirigenti, quadri e impiegati registrano tutti valori negativi con la diminuzione maggiore di –5,2 punti percentuali per i quadri.



Tendenza del salario reale medio annuo nei diversi Paesi europei
(in dollari, con parità di potere d'acquisto, fonte Osservatorio JobPricing)

Retribuzioni più elevate al Nord, in crescita al Sud

Tra Nord e Sud e Isole vi è un differenziale di circa 3.800 euro sulla Ral e di circa 4.500 euro sulla Rga. Tra Nord e Centro il differenziale non arriva a 1.000 euro di Ral e 1.300 euro di Rga. Al nord si guadagna il 3,3% in più rispetto alla Ral media nazionale, al centro lo 0,2% in più e al Sud e nelle isole il 9,7% in meno. La classifica si inverte se si guardano le tendenze degli ultimi 5 anni, dove le retribuzioni sono aumentate del 4,2% per sud e isole, del 3,3% per il centro e solo dell'1,1% per il nord. Sul podio della classifica regionale troviamo la Lombardia, con una Ral di 31.553 euro, seguita da Trentino-Alto Adige (31.001 euro) e Liguria (30,223 euro). Agli ultimi posti troviamo invece Puglia (26,075 euro) Calabria (25,438 euro) e Basilicata (Ral 24,956 euro).
Per quanto la particolare situazione del 2021 induca cautela nel valutare le tendenze delle retribuzioni regionali e le variazioni dei singoli territori siano comunque contenute, spiccano i tassi positivi del Piemonte (+1,4%), dell'Umbria (+1,5%) e della Basilicata (+2,2%) quelli negativi della Liguria (–1,4%), del Friuli-Venezia Giulia (–1,1%), della Campania (–1,1%). In generale, quasi tutte le regioni hanno registrato una variazione annua peggiore della variazione media annua del periodo 2015-2021.

Stipendi alti nei servizi finanziari, bassi in agricoltura

Con una Ral di 44.513 euro e una Rga di 47.066 euro, i Servizi Finanziari si confermano il settore meglio pagato e quello con il più alto tasso di crescita generale (+8.7% Ral; +9.0% Rga). All'ultimo posto per retribuzioni troviamo invece il settore dell'agricoltura, con una Ral di 24.179 euro e una Rga di 24.387, entrambe al di sotto della media. Tuttavia, l'agricoltura registra il trend migliore della Rga che nel periodo 2015-2021 è cresciuta del 9,3%.
Altro dato che si conferma è che nelle grandi imprese si guadagna in media il 44% in più rispetto alle micro: si passa dai 25.747 euro di Ral e 25.914 euro di Rga delle aziende micro (con meno di 10 dipendenti) ai 37.149 euro di Ral e 39.040 euro di Rga medi in aziende con oltre 1.000 dipendenti. I divari fra le diverse dimensioni aziendali, tutti aumentati rispetto al 2020, diminuiscono con l'aumentare della dimensione.

Aumenta il gender pay gap

Da segnalare che nel 2021 il *"gender pay gap"* è aumentato dell'8,6% e che le donne hanno lavorato gratis per una settimana in più rispetto al 2020. La Rga media degli uomini (31.330 euro) è aumentata dello 0,1% rispetto al 2020, quella delle donne (27.512 euro) è diminuita dello 0,8%, facendo così registrare un pay gap al 13,9%, in aumento rispetto allo scorso anno.
Alla luce dello shock occupazionale del 2020, che ha riguardato in numero maggiore le donne (a fronte di –444mila unità di occupati in meno rispetto al 2019, il 70% era donna), i numeri del 2021 riflettono ancora in parte i movimenti della composizione occupazionale: se nel 2020 si è osservata una *"illusione di crescita"*, il 2021 è sicuramente un anno di assestamento e questo peggioramento del gender pay gap potrebbe essere temporaneo e non strutturale.

Giovani in difficoltà, va meglio per i laureati

Non migliora neanche il gap salariale tra i giovani che iniziano a lavorare e chi è alla fine della carriera.
Nel 2021, il salario medio per la fascia di età 15-24 anni è stato di 23.213 euro di Ral e 23.310 euro di Rga; per la fascia oltre 55 anni, invece, il salario medio osservato è 33.303 euro di Ral e 33.670 euro di Rga. A seguito del forte shock occupazionale causato dalla pandemia, viene ancora registrata una variazione eccezionalmente positiva tra il 2015 e il 2021 nei salari dei lavoratori tra i 15 e 24 anni (Ral +9,8%; Rga 7,7%), contrapposta a trend di crescita più modesti o negativi, che caratterizzano tutte le altre fasce di età. La differenza di salario medio tra i lavoratori minori di 25 anni e quelli che hanno più di 55 si è ridotta dello 0,45% nell'ultimo anno, segnando una battuta di arresto alla tendenza del periodo 2015-2021 che è stata decisamente positiva, arrivando a una diminuzione del gap generazionale del 22,5%.
Va infine detto che la laurea garantisce un vantaggio competitivo in termini di carriera e stipendio. Il differenziale retributivo tra laureati (Ral 40.026 euro; Rga 40.775 euro) e non laureati (Ral 27.501 euro; Rga 27.976 euro) si attesta intorno al 45%. In linea generale, più è alto il titolo di studio, più alta è la retribuzione. La motivazione è da ricondursi al fatto che il titolo di studio consente di accedere a percorsi di carriera migliori e quindi a stipendi più alti: circa il 23% dei laureati è almeno Quadro o Dirigente, mentre solo il 2,5% dei non laureati accede a tali qualifiche. Le lauree triennali, tuttavia, non garantiscono prospettive migliori del diploma di scuola professionale: questi ultimi, infatti, guadagnano in media solo il 2% in meno rispetto a chi ha una laurea triennale. Per godere del *"salto"* retributivo occorre quindi raggiungere almeno la laurea magistrale. F



La leadership? Meglio se è gentile

È possibile migliorare il **clima aziendale** *attraverso un nuovo stile di* **leadership gentile**, *intelligente e in grado di cogliere dalle diversità le opportunità.*

di Gianluca Staglianò*

Il mondo del lavoro, dopo lo scoppio della pandemia, ha cambiato connotati. Un contributo importante, in molti frangenti negativo, lo ha dato la guerra scoppiata nel cuore dell'Europa, che ha invertito una timida risalita verso territori positivi. È cambiato, di conseguenza, il contesto in cui le aziende operano, sono cambiati la psicologia dei clienti e degli stakeholder, l'atteggiamento e la visione delle persone che l'azienda la vivono.

Il contesto attuale ha generato in molte aziende un impatto negativo sul clima aziendale, a causa di cambiamenti nelle vite private e professionali, delle incertezze riguardo le prospettive future, delle nuove sfide da affrontare. Molte persone, al contempo, si sono riscoperte totalmente diverse, alcune si sono sentite disincentivate a ritornare alle loro posizioni, altre hanno cambiato lavoro mentre molti si sono dimessi, specialmente i giovani, alla ricerca del tempo di qualità. In un contesto in grande mutamento i leader hanno osservato e trovato condizioni a volte radicalmente cambiate, post pandemia, e oggi affrontano nuove sfide. L'avvento dello smart working, per esempio, ha portato alla disgregazione dei team, poiché molte persone si sono trovate a

interagire a distanza. Lo svuotamento di uffici e il ritorno a una pseudo normalità, la difficoltà emergente nelle interazioni, la psicologia dei lavoratori, sono tutte conseguenze che si sommano e che rappresentano nuove sfide per il clima aziendale. In un mondo del lavoro cambiato, ma sempre orientato alla ricerca delle performance, una delle nuove sfide parte dalla creazione di un buon clima aziendale e della ricerca di fiducia. Due fattori importanti, specialmente in questo periodo storico, che ha cambiato la nostra concezione delle relazioni interpersonali e l'approccio stesso al mondo del lavoro. Si guarda con molta più attenzione alla psicologia dei lavoratori, alla creazione di spazi condivisi, allo sviluppo delle soft skills e alla gestione emozionale. Sfide che per i leader significano far lavorare bene le loro risorse e trattenere i talenti coltivando, allo stesso tempo, un'atmosfera di fiducia.

Come creare un clima aziendale positivo

L'idea di fondo è quella di promuovere un ambiente di lavoro in grado di aumentare l'energia delle persone, di migliorare le performance e ridurre lo stress.

Per fare questo le aziende virtuose puntano a un ingaggio maggiore dei lavoratori. Lo fanno attraverso la creazione di carriere stimolati, di ambienti di lavoro attrattivi, supporto alla crescita personale, migliorando così la soddisfazione della loro vita personale. Questi aspetti, in un contesto tumultuoso come quello odierno, sono fondamentali. Il contributo più grande al miglioramento del clima può darlo il leader, che deve essere bravo a dare feedback, a fare anche da coach (quando la figura del coach non esiste). In questo modo ci si concentra maggiormente su ciò che i lavoratori desiderano, sulle loro visioni, prospettive e capacità di reazione ai cambiamenti: la grande capacità di un leader sta nel farne tesoro. Questo significa adottare comportamenti orientati in primis alla creazione di fiducia, messa a dura prova, e per la quale il leader può rappresentare la guida. Servono capacità di ascolto, di gestione delle emozioni, per entrare nella sfera empatica e fornire gli strumenti per fare meglio. Queste azioni contribuiranno alla creazione di un clima aziendale sereno e al raggiungimento di risultati sostenibili nel tempo.

La gestione delle complessità

È vero anche che, un buon clima aziendale nasce dalla gestione delle complessità. La prima di queste si sviluppa proprio dalla diversità delle persone che lavorano in azienda.

La leadership gentile e intelligente coglie le opportunità dalle diversità. Quando le divergenze sfociano in dibattiti, colui che applica buona gestione interna evita danni permanenti. Nel momento in cui la buona gestione argina i pericoli, il manager diventa un collante per trasformare la diversità in punti che, uniti da una linea, creano team di successo. Questo genera fiducia in se stessi, nella propria guida, con risultati positivi sulla creazione di un clima di lavoro orientato al meglio. Nelle aziende che fanno del clima di lavoro un caposaldo della loro esistenza, i lavoratori hanno a disposizione corsi di formazione, momenti di raccolta e confronto, interventi di coach dediti alla creazione di procedure e metodi e all'insegnamento delle soft skill. Un recente studio ha dimostrato, infatti, come circa il 90% delle persone occupate ha dichiarato di aver vissuto, almeno una volta, una situazione di dibattito complessa sul lavoro. Gran parte dei manager e leader ha dichiarato, invece, di passare almeno due ore della propria giornata a gestire conflitti. Per creare un clima aziendale sano vanno gestite le complessità, lo abbiamo detto prima, e per questo serve formazione. Specialmente nell'ambito delle risorse umane, pratica ancora non fortemente adottata dai leader aziendali. Per migliorare il clima aziendale vanno incentivati l'ascolto e il confronto, spesso evitato perché ritenuto controproducente o generante dibattiti pericolosi. Con una buona gestione, attraverso formazione e uso corretto delle parole, si arriverà al risultato sperato. L'analisi del clima, per migliorare, parte anche da una valutazione degli obiettivi in essere. A volte un cattivo clima è conseguenza anche di un disorientamento delle risorse davanti a un percorso. Il buon leader è colui che crea obiettivi tangibili, li fissa nel mindset dei lavoratori e insegna come crearli (magari con l'ausilio di

« Più il **clima aziendale** è **positivo** meglio lavoreranno le persone e più la **creatività circolerà** tra gli **spazi condivisi**. La leadership aziendale è incaricata di improntare nelle persone la **cultura della fiducia**, determinare i **valori comuni**, accettare la **condivisione** e tollerare le **differenze** facendone ricchezza »

un coach). Rispettando le reciproche idee, le reciproche emozioni, sarà più semplice trovare il punto di convergenza.

La gestione delle relazioni e gli aspetti personali

Altro aspetto importante è quello dei confini umani. Attenzione a non violare la sfera personale, l'orgoglio, nei momenti di incertezza o se un progetto di team non sta andando nel verso giusto.

Anche dove il clima aziendale è sano e positivamente solido possono infatti esserci imprevisti. E il buon clima in questo senso aiuta a trasformare il confronto in attività pratica e operativa. Se un compito risulta arduo, o si è bloccati in un punto, è molto meglio concentrarsi sulle difficoltà oggettive del compito, più che sull'accusa reciproca. Il buon clima aziendale passa da una leadership sana e intelligente, che sappia accogliere le differenze, valorizzare le risorse e fare da trait d'union per raggiungere i risultati. Il leader deve saper ascoltare, raccogliere pareri e idee, trarne gli aspetti positivi e far crescere. Così devono fare le varie risorse per aumentare il grado di apprendimento e contribuire al miglioramento del clima aziendale. Ascoltare un parere diverso non ci obbliga a cambiare il nostro punto di vista. Semmai può svilupparlo. L'ascolto attivo, in questo senso, rappresenta la migliore pratica. Ascoltare, chiedere e ripetere; un triangolo dell'interazione che si può applicare a tutti gli ambiti della vita e del business. L'ascolto delle parole, l'uso di un linguaggio appropriato sono aspetti determinanti per la comprensione dell'altro e la costruzione di un obiettivo comune contornato dal buon clima di lavoro.

Una leadership intelligente ha a disposizione diversi strumenti per contribuire alla creazione di un clima di lavoro meraviglioso. Si pensi a uno dei momenti più importanti, quello delle riunioni di team e one-to-one. Quale momento migliore per annusare l'aria che tira, per ascoltare e confrontarsi? Anche la gestione di questi momenti passa da una adeguata formazione, dove il coach può insegnare ad usare un linguaggio corretto, parole non tossiche e a curare la gestione emozionale. Siamo vittime e maestri delle nostre emozioni, del clima circostante e ciò influisce su come parliamo e diciamo. Parliamo a noi stessi in modo specifico, lavorando su come proteggere le nostre argomentazioni, senza incentivare il dubbio in noi stessi e negli altri. Questo in una riunione è molto importante! Le parole che si dicono producono effetti e azioni. Più il clima aziendale è positivo meglio lavoreranno le persone e più la creatività circolerà tra gli spazi condivisi. La leadership aziendale è incaricata di improntare nelle persone la cultura della fiducia, determinare i valori comuni, accettare la condivisione e tollerare le differenze facendone ricchezza. Anche i leader hanno il dovere di mostrare umiltà, senza prevaricare chi ha bisogno e quindi portare il buon esempio. Manifestare disponibilità al confronto e a gestirlo. Il clima aziendale è un concetto pratico e labile, soggetto a mutazioni anche repentine. Come le cose delicate, anche il clima aziendale ha bisogno di tempo per maturare e affermarsi positivamente. Curare questi temi serve a sviluppare e mantenere un clima aziendale positivo. A volte servono interventi radicali, altre, azioni piccole e mirate, tutte volte alla creazione di un ambiente di lavoro in cui sia meraviglioso dare il proprio contributo alla causa, perdurare nel tempo e farlo bene. 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.



Metaverso: chi ci lavorerà?

L'apertura delle nuove frontiere del **Metaverso** *porterà con sé anche una* **forte spinta** *al mercato del lavoro,* **creando** *nuovi mestieri digitali o* **modificando** *la natura di quelli già esistenti. Ecco le* **opportunità** *già in rampa di lancio.*

di Cleopatra Gatti

Il Metaverso è già realtà, e offre grandi opportunità di lavoro. Tutti ne parlano, e i big del Tech stanno già investendo nello sviluppo di questi mondi digitali immersivi, in cui molti di noi stringeranno relazioni, lavoreranno, faranno acquisti, condivideranno esperienze, gestiranno proprietà e attività. Insomma, lo popoleranno.

Sarà una sorta di replica virtuale del mondo in cui viviamo attualmente, dove i rapporti sociali saranno però dominati dalla Realtà Virtuale, dalla Realtà Aumentata, dalla Blockchain, dalle Criptovalute, dagli Nft Non-Fungible Token e dalla Digital Twin 3D Technology. Tutti strumenti, questi, che serviranno ad attestare la nostra *'esistenza'* nei vari metaversi. Ma, prima di animarlo, questo *"nuovo mondo"* andrà creato. E, una volta creato, andrà *"governato"*.

Così il Metaverso, già oggi, si sta trasformando in una grande fucina di opportunità lavorative. Non solo mestieri generati *ad hoc*, ma anche versioni futuristiche di lavori, ovviamente basati sulle nuove tecnologie, ormai considerati tradizionali.

"Stiamo entrando nell'Internet a tre dimensioni. Il Metaverso sarà la continuazione del reale nel digitale, al cui interno verranno riproposte, tra le altre cose, tutte le professioni esistenti nel mondo reale, che però avranno come denominatore comune - nonché prerequisito essenziale - le competenze digitali", a sostenerlo è **Antonio Venece**, direttore della **Geeks Academy**, una delle prime realtà a credere nel potenziale del Metaverso anche in ottica lavorativa. In che modo? Creando dei corsi di formazione dall'approccio molto pratico - come il Blockchain & Metaverses Specialist Mastery

Program o il Gaming & Metaverses Junior Professional - finalizzati a formare questa sorta di *"padri pellegrini"* dei metaversi, incaricati di tracciare la strada per gli abitanti di domani. Perché, come sottolinea Venece, *"grazie alla Realtà Virtuale, alla Realtà Aumentata e alla Blockchain, il Metaverso diverrà a tutti gli effetti un'estensione della nostra realtà che, contrariamente a quello che alcuni pensano, finirà con l'arricchire i rapporti interpersonali, anziché impoverirli"*.

I risvolti del Metaverso

Per capire il balzo in avanti che presto ci sarà, basta pensare che nel 2020 la dimensione del business legato al Metaverso si attestava attorno ai 50 miliardi di dollari ma, secondo una stima effettuata dal gestore di criptovalute Grayscale, già nel 2024 dovrebbe raggiungere un valore di 800 miliardi, per toccare la quota dei 1.000 miliardi poco dopo.

E una buona parte degli investimenti, proprio per quanto appena detto, si concentrerà sul reclutamento di *"mani"* e *"menti"* da impegnare nella sua crescita. Volendo fare alcuni esempi concreti, nel 2021 le offerte di lavoro riconducibili alla Blockchain negli Stati Uniti sono aumentate del 395% e, attualmente, le competenze nel settore sono le più richieste in Francia, Germania e Regno Unito. La sola Meta, l'azienda a cui fa capo Facebook, prevede di creare 10mila nuovi posti di lavoro per lo sviluppo del suo Metaverso nei prossimi cinque anni. Senza dimenticare i risvolti economici, anch'essi positivi: programmatori, sviluppatori, ingegneri dei software AR/VR già oggi in alcuni mercati guadagnano tra i 135.000 e i 150.000 dollari all'anno; un game designer attorno agli 80.000 dollari.

Con l'esplosione del Metaverso, dunque, non solo emergeranno nuove professionalità, ma sarà possibile calare le professioni attuali nelle tecnologie di ultima generazione, per renderle ulteriormente innovative. Ma quali sono questi mestieri che sono pronti a cambiare volto e obiettivi? Il portale degli studenti **Skuola.net**, grazie al supporto dello stesso Venece, ha cercato di individuare i ruoli di cui ci sarà bisogno sin dai prossimi mesi, raggruppandoli per funzione e settori di applicazione. Alcuni esistono già, e sono molto richiesti; altri arriveranno con il consolidamento dei metaversi. F

NUOVI RUOLI PROFESSIONALI NEL METAVERSO

Con l'arrivo del **Metaverso** si apriranno in futuro nuove opportunità professionali. Alcune professionalità sono già oggi richieste dal mercato del lavoro. Ecco quali.

- **Architetti del Metaverso**
  Sono le figure creative incaricate di immaginare e di ideare mondi nuovi e coinvolgenti. Rappresentati principalmente dai **3D game designers**, saranno responsabili della progettazione, della prototipazione e della creazione di ambienti virtuali e di esperienze 3D immersive che coinvolgeranno gli utenti come mai prima d'ora. Oltre alle competenze in animazione, illustrazione e modellazione 3D, queste figure dovranno avere delle basi di programmazione e dovranno saper padroneggiare software come Unity 3D, Blender, Maya e Unreal Engine.
- **Costruttori del Metaverso**
  Sono le figure che si occupano di sviluppare l'infrastruttura alla base del metaverso, tramutando la visione degli architetti dei metaversi in realtà. Queste figure comprendono principalmente programmatori, sviluppatori, ingegneri del software ed esperti di **blockchain**. Dovranno avere solide competenze in programmazione, **Cloud Computing** e **AR/VR**, oltre che una profonda comprensione degli ecosistemi decentralizzati e delle soluzioni blockchain-based.
- **Digital Product & Fashion Designer**
  Una volta creata l'infrastruttura del Metaverso, ci sarà bisogno di designer che lavorino allo sviluppo di oggetti e vestiti **Nft** *(Non-fungible token)* fruibili al suo interno. Gli Nft ossia, oggetti digitali unici associati a veri e propri *"certificati di proprietà"*





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

FORMAzienda®
FONDO PARITETICO INTERPROFESSIONALE

di tutto ciò che si possiede nei mondi digitali, si stanno già facendo strada in vari settori, come arte, musica e fashion. Specialisti come i **digital product** e i **digital fashion designer**, già operativi nel mondo gaming e crypto, sono destinati ad affermarsi ulteriormente.

- **Sceriffi del Metaverso**
  "Sicurezza" è una delle parole chiave del Metaverso. Proprio per le loro caratteristiche i mondi digitali sono l'obiettivo perfetto per attacchi informatici e frodi: avatar hackerati, furto di Nft, fughe di dati biometrici ecc. Questo è il motivo per cui ci sarà assoluto bisogno di esperti di cybersecurity. Persone chiamate da un lato a bloccare gli attacchi hacker in tempo reale, e dall'altro ad assicurare che i protocolli informatici vengano aggiornati al fine di renderli in grado di affrontare le nuove minacce e i rischi che si affacceranno.
- **Smart Contract Developer**
  Nel Metaverso, tutte le transazioni coinvolgeranno asset digitali, e poiché saranno codificate non richiederanno alcuna interazione umana. Questo a patto che vengano soddisfatte le condizioni richieste per attivare e concludere l'affare. Per questo ci sarà bisogno di tecnici in grado di controllare che gli interessi e i termini di accordo dei vari utenti siano preservati e codificati su blockchain in modo corretto.
- **Privacy & Data Protection Specialist**
  Poiché nel Metaverso tutto sarà rappresentato dai dati, ci sarà bisogno di figure che si occupino di tutelare la privacy e i dati dei vari utenti. Questi profili, oltre a essere specializzati in materie quali diritto, Gdpr, gestione e protezione dei dati personali, dovranno anche possedere forti competenze digitali specifiche del Metaverso, quali data mining e coding.
- **Esperti di Marketing**
  Sono professionisti già richiesti, che si occupano di concepire, creare ed eseguire campagne pubblicitarie o esperienze immersive e coinvolgenti, a cavallo tra i confini del fisico e del digitale, che consentano agli utenti di interagire con il prodotto di una data azienda e di effettuare un acquisto, senza uscire dal metaverso. Oltre alle competenze verticali specifiche del settore, dovranno avere conoscenze relative al metaverso e alle applicazioni della tecnologia **XR** nel marketing.



- **Storyteller**
  Anche i *"narratori"* trarranno vantaggio dall'evoluzione del metaverso: la fase di racconto sarà infatti centrale per promuovere i vari metaversi che verranno creati e gli attori che opereranno al loro interno. I **Metaverse Storyteller** avranno quindi il compito di pianificare chiavi di ricerca, esperienze di vario genere (ludiche, sportive, culturali, musicali, formative) e tour immersivi per consentire agli utenti di esplorare la dimensione virtuale in ogni suo meandro, mostrandone le opportunità nascoste.
- **Organizzatori di Eventi nel Metaverso**
  Infine, poiché il Metaverso rappresenterà un'estensione digitale della nostra vita reale, non potranno mancare coloro che opereranno nel campo nell'organizzazione di eventi nel metaverso. Già oggi è possibile celebrare eventi virtuali per ricorrenze o momenti speciali della nostra vita, come nascite, anniversari o matrimoni, abbattendo i vincoli fisici del mondo reale.





C'è ancora molto da imparare

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 pochi *"adulti impegnati in attività di studio e formazione"*. Con una transizione digitale in atto a ritmi accelerati, che interessa anche chi è già inserito nel mercato del lavoro a prescindere dalla professione svolta, queste lacune aggravano il quadro e rischiano di lasciare il Paese fermo al palo. È chiaro che l'investimento in formazione non può più essere rinviato.

di Virna Bottarelli



"*Mancano le competenze*". Quante volte lo avete sentito dire, negli ultimi mesi? Eppure, nel nostro Paese, quello della carenza di competenze e della necessità di una formazione in grado di svilupparle, non è un problema nuovo. È emerso in tutta la sua criticità negli ultimi tempi, ma se ne parla a livello istituzionale da almeno dieci anni, precisamente dal varo della Legge 92/12 (la cosiddetta Legge Fornero) che ha definito l'apprendimento permanente *"come qualsiasi attività intrapresa dalle persone in modo formale, non formale e informale, nelle varie fasi della vita, al fine di migliorare le conoscenze, le capacità e le competenze, in una prospettiva personale, civica, sociale e occupazionale"*. Sempre nel 2012 è nato il Tavolo interistituzionale sull'apprendimento permanente (Tiap), che ha avviato negli anni seguenti un monitoraggio delle attività svolte dalle Regioni in materia. Nel 2018, su iniziativa del Miur, è nata la Conferenza nazionale sull'Apprendimento Permanente, con l'obiettivo di definire un Piano nazionale di Garanzia delle competenze, di cui si è occupato un gruppo di lavoro composto da Rappresentanti del Miur e del Coordinamento delle Regioni, con il supporto tecnico-scientifico di Anpal, Inapp e Tecnostruttura delle Regioni per il Fse, coordinato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali.

Il frutto di questo lavoro è stato presentato a luglio 2021: è il *"Piano strategico nazionale per lo sviluppo delle competenze della popolazione adulta"*, un documento di indirizzo che definisce principi guida e linee di azione in tema di orientamento e formazione della popolazione adulta, per il quale è prevista una specifica linea di investimento anche nel Pnrr. Il Piano getta le basi per costruire un modello sociale *"che prevede una presa in carico dei problemi di ogni cittadino derivanti da scarsa alfabetizzazione e competenze insufficienti, rendendo esigibile il diritto soggettivo all'apprendimento permanente"*. Lo schema di riferimento al quale dovrebbe ispirarsi la formazione prevede tre principi-guida: universalità delle policy, selettività degli aiuti e centralità della persona; sussidiarietà della governance, concentrazione delle risorse e diversificazione e prossimità dei servizi; gradualità, progressività e incrementalità nello sviluppo dei sistemi e dei servizi. In sostanza, la formazione dovrebbe essere accessibile a tutti, organizzata in reti integrate di servizi e puntare a un miglioramento continuo dei livelli qualitativi.

Chi ha più bisogno di formazione?

Nel nostro Paese sono circa 13 milioni gli adulti con un basso livello di istruzione (è il 39% degli adulti nella fascia 25- 64 anni) ma quando si parla della necessità di riqualificazione si dovrebbero includere nella platea dei destinatari anche gli individui con livelli di istruzione medio-alti, che però hanno scarse capacità digitali, di alfabetizzazione e di calcolo, e quelli con lavori scarsamente qualificati e/o destinati a subire trasformazioni tecnologiche importanti, che rischiano quindi di possedere competenze a breve obsolete. Ecco allora che quel 39% citato sopra diventa una percentuale tra il 53 e il 59%. C'è poi un discorso di bassa partecipazione, rispetto alla media UE, delle persone scarsamente qualificate alle attività di istruzione e formazione. Il Piano strategico ha come target di riferimento naturale la popolazione adulta low skilled e/o con bassi livelli di qualificazione, i disoccupati, gli inattivi, coloro che sono a rischio di disoccupazione o con un reddito da lavoro inferiore alla soglia di povertà. Per il primo triennio di programmazione (2021-2023), però, anche in considerazione dei dati riportati sopra, il campo è stato ristretto a quella fascia di popolazione tra i 29 e i 64 anni che, attualmente, non risulta destinataria, in maniera adeguata, di interventi individuati e condivisi a livello interistituzionale. È stato limitato anche il campo degli obiettivi sui quali focalizzare il Piano, in modo da darsi dei target misurabili e raggiungibili: il primo è favorire il rientro degli adulti nei percorsi di istruzione finalizzati ad innalzarne le qualificazioni; il secondo riguarda la partecipazione degli adulti a corsi finalizzati allo sviluppo e al potenziamento delle competenze di base con particolare riferimento a quelle linguistiche, digitali, finanziarie e green; il terzo prevede la promozione di accordi territoriali tra Centri Provinciali per l'Istruzione degli Adulti, Centri per l'Impiego e Comuni, per favorire il raccordo tra questi soggetti e consentire l'accoglienza, la presa in carico e le possibili azioni di orientamento a favore della popolazione adulta in attesa di una collocazione/ricollocazione lavorativa.

La spinta del Pnrr e la formazione professionale

Approvato a luglio 2021, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, presupposto necessario per beneficiare dei 191,5 miliardi del Recovery and Resilient Facility e dei 13,5 miliardi di ReactEu stanziati dall'Unione Europea per fronteggiare la crisi pandemica, rappresenta un incentivo importante per intensificare gli sforzi sui temi della formazione. Nel Rapporto di monitoraggio del sistema di Istruzione e Formazione Professionale e dei percorsi in duale nella **IeFP**, presentato lo scorso giugno, **Inapp** ha ricordato gli interventi programmati in due delle sei missioni del Pnrr - la 4, Istruzione e ricerca, e la 5, Inclusione e coesione - che toccano direttamente l'ambito della formazione. La missione 4, con una dotazione di 30,88 mld, include il potenziamento dell'offerta dei servizi di istruzione e le riforme degli istituti tecnici e professionali, del sistema ITS, dell'organizzazione del sistema scolastico, del sistema di Orientamento, delle classi di laurea e delle lauree abilitanti. La missione 5 ha a disposizione 19,85 miliardi e include la Riforma delle Politiche attive del lavoro, per la quale sono messi sul tavolo 4,4 miliardi, e il potenziamento del Sistema Duale, che si può avvalere di risorse per 600 milioni. Nel primo caso parliamo essenzialmente del programma **Gol** e del **Piano Nuove Competenze**, che coinvolgeranno in attività di formazione almeno 800 mila dei potenziali beneficiari, di cui 300 mila in percorsi di rafforzamento delle competenze digitali. Per quanto riguarda il potenziamento del Sistema Duale, invece, dovranno essere attivati, entro il 2025, almeno 135 mila nuovi

percorsi con l'obiettivo di allineare il più possibile i sistemi di istruzione e formazione ai fabbisogni del mercato del lavoro, promuovere l'occupabilità dei giovani e l'acquisizione di nuove competenze, necessarie per affrontare le inevitabili trasformazioni sul mercato del lavoro indotte dalla transizione ecologica e digitale. I prossimi anni ci diranno se le aspettative legate al Pnrr sono state soddisfatte, mentre per fotografare la situazione attuale, è sempre il Rapporto di Inapp a darci qualche dato interessante, soprattutto sul gap domanda/offerta di competenze. Parlando delle professioni riconducibili alle qualifiche e diplomi professionali, il fabbisogno del mercato del lavoro è stimato, per il prossimo quinquennio, in circa 153mila unità l'anno, mentre i qualificati/diplomati che il sistema immette sul mercato annualmente sono circa 80mila. Manca, mediamente, il 48% delle figure richieste, anche se in alcuni settori il gap è ancora più elevato. In tutto ciò si può però cogliere un aspetto positivo: la formazione tecnico-professionale ha un grande potenziale di sviluppo, che può essere alimentato da una crescente sensibilità sul tema.

Formazione continua: la voce dei Fondi Interprofessionali

Nel nostro Paese il sistema della formazione continua è organizzato secondo un modello di governance multilivello, che ha nelle Reti territoriali il proprio paradigma di riferimento: ad esse partecipano servizi pubblici e privati di istruzione, formazione e lavoro, agenzie formative e imprese, attraverso rappresentanze datoriali e sindacali, Camere di commercio, Osservatorio nazionale sulla migrazione e strutture degli enti pubblici di ricerca. In questo schema hanno un ruolo strategico anche i Fondi Paritetici Interprofessionali. Ai rappresentanti di alcuni di essi abbiamo posto tre domande per avere un quadro aggiornato della situazione. Ecco il loro punto di vista.

Quali sono i punti di forza e le criticità del sistema della formazione continua in Italia?

• FondItalia - Egidio Sangue| In Italia, così come in Europa, è stato rimarcato per anni il valore pregnante della formazione continua in un mondo del lavoro in costante cambiamento. Certamente, la pandemia e la conseguente accelerazione dei processi di digitalizzazione hanno fortemente contribuito alla definizione di nuovi scenari socioeconomici, in cui accrescere le competenze dei propri collaboratori e favorirne l'aggiornamento ha assunto caratteri sempre più urgenti. Formare le persone in maniera costante significa, infatti, abilitarle ad affrontare e governare, in taluni casi anche ad anticipare e generare, i cambiamenti economici, produttivi, climatici e demografici alla base delle grandi trasformazioni della società e della cultura. È innegabile, quindi che il sistema della formazione continua in Italia debba affrontare una fase di rilancio. Restano, tuttavia, criticità analogamente annose: una offerta formativa più in linea con l'offerta che con la domanda, risorse limitate, assenza di un sistema di valutazione e monitoraggio per quanto concerne l'impatto della formazione effettuata e la previsione solo occasionale di una certificazione puntuale delle competenze acquisite dai discenti. È ancora assente un sistema capace di coordinare le varie componenti della formazione, che eviti la ridondanza e la sovrapposizione degli interventi e riduca lo spreco di risorse già esigue.



• Fondolavoro - Carlo Parrinello| Tra i punti di forza, può essere citata la capacità di proporre e progettare, in linea di principio, interventi formativi per l'apprendimento permanente dei lavoratori, in forma capillare, senza restrizioni significative a livello territoriale, dimensionale, settoriale. Tra le criticità vi sono certamente un insufficiente coordinamento e una carente integrazione del dispositivo di governo pubblico/privato ovvero Regioni/Fondi, cui sovente conseguono duplicazione di interventi, diseconomie organizzative e gestionali, dispendio di risorse finanziarie. Un ulteriore elemento di debolezza risiede nel disallineamento tra domanda e offerta di formazione, causa la progettazione di percorsi formativi spesso non rispondenti alle esigenze aziendali, ma alle indicazioni degli enti di formazione. E, ancora, una scarsa richiesta di formazione continua dalle micro/piccole imprese, in particolare nel Mezzogiorno e nel comparto agricolo.

• Formazienda - Rossella Spada| Il modello italiano della formazione continua premia la relazione diretta con il mondo produttivo facendo

emergere, in una prospettiva sussidiaria, il reale fabbisogno di competenze delle imprese. Il ruolo dei fondi interprofessionali, per esempio, è fondamentale dal momento che rappresentano un centro di aggregazione per le imprese che aderiscono liberamente sulla base delle loro prerogative e necessità. Inoltre, è un modello che valorizza l'operato di altri soggetti strategici, come gli enti di formazione, che sono a loro volta legati direttamente al tessuto imprenditoriale. In questo modo la formazione continua è diventata sempre di più una risorsa per le piccole e medie imprese e non solo delle grandi aziende e dei gruppi più strutturati. Il punto debole del modello italiano è costituito spesso dalla presenza di più attori istituzionali, tra Stato centrale ed enti periferici, con la conseguenza di frammentare eccessivamente la filiera della formazione. Ma l'elemento più critico rimane quello della capacità finanziaria, dal momento che la quota dello 0,30 è ormai solo nominale a causa del prelievo forzoso ordinato ripetutamente dai governi nazionali. Qui si richiederebbe un intervento di ripristino in quanto la formazione di qualità impone investimenti adeguati che, peraltro, sono già destinati dalle aziende ma che la politica nazionale utilizza per altri scopi.

In che modo potete contribuire a creare un sistema della formazione efficace e in linea con le reali esigenze del mercato del lavoro?



• FondItalia | I Fondi Interprofessionali rappresentano, ad oggi, l'unica organizzazione stabile in grado di rappresentare contemporaneamente l'interesse di imprese e lavoratori. Questa particolare caratteristica merita certamente di essere valorizzata, riconoscendo loro un ruolo partecipativo stabile nel Sistema delle Politiche Attive e, in virtù della capacità di rappresentare le esigenze di entrambi, di interlocuzione previlegiata con le istituzioni. Occorre un Sistema in cui i Fondi Interprofessionali, forti dell'esperienza maturata in tutti questi anni nella gestione di risorse pubbliche e nelle attività di animazione del dialogo tra imprese e lavoratori, possano dare il loro apporto a favore di reskilling, upskilling e aggiornamento professionale dei lavoratori come leva di sviluppo per la produttività e la crescita del tessuto imprenditoriale italiano. Un Sistema che possa fornire un contributo unico, investendo su differenti dispositivi come la sinergia con il Fondo Nuove Competenze, il rafforzamento di modalità a distanza per l'erogazione dei corsi, l'implementazione dei sistemi di valutazione delle competenze e della loro certificazione. Sono rilevanti, a tal riguardo, anche se non ancora complete, le misure e le riforme strutturali previste dalla Manovra di bilancio 2022, tra cui, l'estensione di Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori ai lavoratori in Cigs con accordo di transizione occupazionale e promozione di patti territoriali. La manovra ha finalmente visto rafforzato, anche se solo in parte, il ruolo dei Fondi Interprofessionali nelle politiche attive, prevedendo precisi incentivi economici per il sostegno a imprese che attivino percorsi formativi per rafforzare le competenze di lavoratori destinatari di cassa integrazione. Gli incentivi derivano, previo monitoraggio dell'andamento del costo dei programmi formativi finanziati, dal rimborso del versamento dell'oramai strutturale taglio di 120 milioni annui praticato ai Fondi dal 2014 (con riferimento all'art. 1, comma 722, della legge 190/2014).

• Fondolavoro | Il nostro contributo non può prescindere, anzitutto, da una migliore e più puntuale ricognizione dei fabbisogni di apprendimento manifestati dal sistema delle imprese, per mitigare il disallineamento domanda/offerta di formazione. Quindi, una gestione delle attività maggiormente proattiva, capace di orientare e consigliare l'impresa nella programmazione degli interventi formativi, con particolare riguardo alle nuove competenze imposte dalla transizione ecologica e dalla conversione all'economia digitale. Da qui, un rinnovato rapporto di collaborazione e cooperazione con gli enti di formazione, finalizzato a un apprendimento inclusivo e competitivo (fronte lavoratori e fronte imprese) strettamente funzionale a un modello di sviluppo sostenibile, nella sua dimensione economica, ambientale, sociale. Da ultimo, la necessità di ridefinire, in termini quantitativi, il quadro finanziario di sostegno, al fine di renderlo coerente con le indicazioni del legislatore in materia di formazione continua veicolata dai Fondi interprofessionali: in sostanza, va opportunamente elevato il contributo dello 0,30% calcolato sulle retribuzioni lorde, abrogando il prelievo forzoso per il finanziamento degli ammortizzatori sociali disposto con Legge n. 190/2014.



• Formazienda | La rete dei fondi ha il merito di operare in tutti i territori italiani e in tutti i settori produttivi mettendo a frutto la forza rappresentativa delle forze sindacali e datoriali che li amministrano e che, come è naturale che sia, possono garantire un diverso livello di presidio a seconda delle aree territoriali e delle specificità produttive. Formazienda, per esempio, ha un rapporto strutturato con le imprese del Nord Ovest che agiscono nel settore terziario. Oggi siamo presenti in tutte le regioni italiane e abbiamo quote considerevoli di aziende che lavorano nel primario, nell'agroalimentare, nell'artigianato e nella piccola industria. Ma è indubbio che il collegamento con i territori dell'area più sviluppata del Paese, considerato anche il fatto che la nostra sede operativa è a Crema vicino a Milano, rimane fortissimo. E lo stesso vale per la nostra presenza nel comparto del terziario. Il legame con le economie locali e con i distretti imprenditoriali, in ogni caso, valorizza al massimo l'azione dei fondi poiché li incardina fattivamente nel Paese reale. A ciò si deve aggiungere la grande flessibilità nel soddisfare il fabbisogno di competenze delle imprese in quanto i piani formativi finanziati accolgono le tematiche che interessano ogni ambito della vita aziendale, dal più essenziale al più complesso, fornendo un contributo decisivo alla professionalizzazione delle risorse umane e alla crescita della competitività.

A che punto siamo del percorso tracciato dal Piano strategico nazionale per lo sviluppo delle competenze?

• FondItalia | Lo scopo primario da perseguire con la formazione, pensata come un'azione che può accompagnare gli individui in tutto l'arco della vita, è abituarli a un continuo esercizio di acquisizione e perfezionamento delle competenze necessarie ad affrontare le trasformazioni socioeconomiche, incrementando la loro capacità di apprendimento, autoregolazione, orientamento.In FondItalia, forti del continuo dialogo tra imprese e lavoratori, territori e istituzioni, abbiamo lavorato affinché la formazione sostenuta dal Fondo fosse percepita dalle imprese aderenti, per lo più piccole e micro, come un'opportunità di crescita, un decisivo volano per l'innovazione produttiva ed organizzativa della propria realtà aziendale. Non è un caso che nel biennio della pandemia il Fondo abbia approvato oltre 1.400 progetti formativi, con numeri decisamente in crescita rispetto al quinquennio precedente. Siamo profondamente convinti che soltanto la sinergia e le intersezioni fra lavoratori, imprese, istituzioni e società civile possono produrre gli impulsi necessari per attivare la costruzione di un tessuto produttivo nuovo, all'altezza delle sfide proposte dallo scenario globale e in grado di sostenere la ripresa economica del Paese.

• Fondolavoro| Permane una significativa resistenza culturale alla formazione continua del lavoratore, principalmente nelle micro/piccole imprese, componente numericamente più consistente del nostro sistema produttivo. In tale ambito, l'apprendimento permanente viene spesso e volentieri considerato un intralcio alla gestione aziendale, in quanto comprime il tempo (utile) che il lavoratore dedica all'espletamento dell'attività ordinaria. Ci sono limiti oggettivi che non agevolano il distacco del lavoratore dalla propria postazione per dedicarsi alla formazione, è vero, ma in molti casi manca una visione prospettica e lungimirante dell'imprenditore. Per la maggior parte delle micro/piccole imprese l'analisi costi/benefici dell'apprendimento permanente dà un esito negativo, con conseguente diffidenza verso questo strumento, sebbene sussidiato con contributi pubblici che consentono di rimborsare sino al 100% dei costi sostenuti. Dunque, il diritto soggettivo alla formazione continua si configura *ipso facto* come diritto indisponibile, sebbene codificato dalla norma. Serve un'evoluzione culturale dell'imprenditore che, anche nel proprio interesse, va reso edotto dei benefici che l'apprendimento permanente dei lavoratori porta in azienda. È innegabile la funzione propulsiva delle associazioni di categoria datoriale, che possono utilmente catalizzare l'affermazione di un nuovo paradigma del "fare impresa", in cui il cespite immateriale della formazione continua sia interpretato come risorsa irrinunciabile e opportunità autentica. Occorre anche una rivisitazione coraggiosa del sistema delle regole che disciplinano la concessione/erogazione dei sussidi in questo comparto: dovrebbe essere improntato su semplificazione, trasparenza ed esigenze operative e logistiche dei beneficiari.

• Formazienda | La formazione continua realizzata attraverso i finanziamenti erogati dai fondi interprofessionali ha il merito di essere strettamente funzionale al conseguimento degli obiettivi azienda-

li. Non è una formazione generica, ma è una formazione che nasce per le imprese e dentro le imprese. Questo è un elemento di vantaggio che, nel tempo, è stato riconosciuto dal mondo imprenditoriale, ma che a mio avviso dovrebbe essere ulteriormente promosso attraverso una serie di interventi premianti, anche di natura fiscale, per quelle aziende che decidono di dotarsi di nuove competenze qualificando e riqualificando i propri dipendenti. L'economia digitale impone, peraltro, un vero salto di qualità sul fronte della conoscenza. La formazione è ormai una leva strategica per ottenere successo nel mercato e gli stessi dipendenti la interpretano sempre di più come un'occasione favorevole per perfezionare il proprio posizionamento in termini di occupabilità, carriera, reddito, benessere e autostima. Si sta parallelamente sviluppando un pronunciato interesse per le politiche di welfare aziendale che individuano nella crescita delle competenze il principale strumento di politica attiva che deve essere attuato in un contesto di rinnovata e più efficiente flessibilità organizzativa. C'è ancora molto da fare ma sia da parte delle imprese sia da parte dei lavoratori e delle lavoratrici la formazione è considerata sempre di più un fattore positivo di potenziamento e miglioramento.

Formazione in azienda: la parola ai Consulenti del Lavoro

Anche i Consulenti del Lavoro hanno un ruolo strategico nel promuovere la formazione presso le imprese: da tempo i loro servizi sono usciti dai confini della mera assistenza su tematiche amministrative e hanno abbracciato i diversi ambiti di interesse nella gestione delle risorse umane, incluso quello della formazione. Di seguito il parere, a proposito di aziende e formazione del personale, di alcuni professionisti.

Avete notato negli ultimi tempi una maggiore sensibilità rispetto al tema della formazione nelle aziende da voi seguite?



• Matteo Bodei | Il tessuto imprenditoriale italiano è composto prevalentemente da piccole e medie imprese che, quando si parla di formazione, hanno generalmente due limiti: uno di tipo economico, perché hanno poche risorse a disposizione, e uno di tipo culturale, perché hanno generalmente una visione di breve periodo, che porta a privilegiare un risultato immediato rispetto a un investimento che dà frutti a lungo termine. Ho sempre visto una maggiore attenzione alla formazione nelle realtà più strutturate, ma ho anche notato che la leva per investire in questo ambito è una sorta di timore: di incorrere in sanzioni, di ripetere errori che possono costare caro all'azienda, di non avere personale adeguatamente preparato. È però vero che, sempre più, la formazione viene offerta ai dipendenti come un benefit, un'opportunità di crescita professionale su cui l'imprenditore fa leva per trattenere il personale in una fase in cui non è più solo la retribuzione l'elemento determinante nella scelta del lavoro. Quindi, seppure in una logica direi utilitaristica, c'è una nuova attenzione alla formazione.



• Ferdinando Butto | Ritengo che la formazione sia fondamentale in ogni azienda e in ogni ambito, dalla sicurezza alle competenze. Personalmente, prima dei lavoratori dipendenti, formerei gli imprenditori su temi come la conduzione e gestione delle aziende: capita sovente di parlare con imprenditori che non sono al corrente nemmeno delle informazioni basilari necessarie ad avviare un'attività o di riscontrare gestioni aziendali che definirei "scellerate". Per quanto riguarda i dipendenti, da sempre sensibilizzo e invito le mie aziende a esercitarla, e non parlo solo di quella obbligatoria ma anche di quella utile all'esercizio delle proprie mansioni, importante soprattutto per seguire l'evoluzione tecnologica degli strumenti lavorativi e le tecniche per lo sviluppo delle competenze. Attraverso i Fondi Interprofessionali, tra l'altro, si può accedere alla formazione quasi a costo zero. In definitiva, la formazione crea sicuramente un valore aggiunto e andrebbe somministrata a mio avviso già durante il percorso scolastico: come dire, meno "guerre puniche" e più formazione tecnica mirata presso le aziende.

• Miriam Carboni | Sì, le aziende stanno comprendendo l'importanza della formazione del personale. Sono sempre di più quelle che chiedono di attivare corsi, sia per consolidare le competenze già possedute, sia per ampliarle ed evolverle.



• Matteo Dell'Era | Nelle imprese la percezione di quanto sia ormai indispensabile la formazione continua, costante e qualificata a tutti i livelli e in tutte le funzioni aziendali è decisamente in crescita, anche se, per quanto verifico quotidianamente e al di là di eccezioni, nelle realtà imprenditoriali di dimensioni più grandi la tendenza è più evidente. I motivi sono diversi: nelle realtà più grandi di certo incide la necessità di razionalizzare processi e funzioni dedicando molto tempo alla formazione di ruolo oltre che alla formazione contenutistica, ma c'è anche una maggiore facilità nell'accedere a strumenti formativi personalizzati, attraverso ad esempio i Fondi interprofessionali, mentre per le piccole aziende l'unica possibilità di accesso è tendenzialmente quella in forma aggregata tra più imprese, con un livello di personalizzazione dei percorsi formativi decisamente inferiore.

• Marcello Razzino | Le aziende stanno sempre più prendendo coscienza che, per restare al passo con le rinnovate esigenze del mondo produttivo e mantenere alta la qualità del proprio lavoro, devono investire sulle competenze professionali e digitali dei propri collaboratori. Formazione, sviluppo delle competenze e aggiornamento professionale sono gli elementi su cui si costruiranno i nuovi paradigmi del lavoro. L'emergenza sanitaria ha contribuito ad accelerare la rivoluzione digitale già in atto, imponendo alle imprese un ripensamento delle proprie logiche produttive e ai lavoratori la necessità di tenere aggiornato continuamente il proprio bagaglio professionale.

Tra i servizi di consulenza che proponete, ve ne sono di attinenti all'ambito della formazione? Se sì, in che cosa consistono e che tipo di formazione riguardano?

• Matteo Bodei | Tradizionalmente rispondiamo a richieste specifiche dei clienti e offriamo attività formative sui temi di diritto del lavoro: per quanto piccola sia l'azienda, infatti, è necessaria al suo interno una figura che raccolga le istanze dei dipendenti e sappia gestire fattispecie come infortuni, permessi, bonus governativi, ma che abbia anche una conoscenza degli obblighi normativi in termini di sicurezza, privacy, antiriciclaggio, relazioni sindacali ecc. Oggi però offriamo anche una consulenza "generativa", che ci vede stimolare l'interesse delle imprese a investire in formazione e affiancarle in percorsi formativi diversi, su temi come la selezione del personale, la comunicazione, interna ed esterna all'azienda, il welfare aziendale.

• Ferdinando Butto | Proponiamo sia corsi di formazione sulla sicurezza, sia corsi per migliorare e accrescere le competenze dei lavoratori. Lo facciamo grazie al supporto che offriamo attraverso i Fondi Interprofessionali, che ci vengono proposti dai nostri partner.



• Miriam Carboni | Fornisco assistenza ai clienti che manifestano la necessità di avviare corsi di formazione. Li assisto per utilizzare le risorse a disposizione con i Fondi interprofessionali, per analizzare le esigenze e individuare e studiare i percorsi formativi utili a raggiungere gli obiettivi prefissati.

• Matteo Dell'Era | Il nostro studio offre la possibilità di organizzare e gestire su richiesta e sulla base di esigenze specifiche dei corsi di formazione in materia giuslavoristica per i lavoratori dipendenti dei nostri clienti. Nello specifico, gli argomenti più richiesti riguardano i diritti e i doveri discendenti dal contratto di lavoro per il Datore di Lavoro e il Lavoratore, le tipologie di Contratto di lavoro previste dalla legge, la corretta lettura della busta paga e dei tempi di lavoro, orari e assenze.

• Marcello Razzino | Abbiamo ormai un riconosciuto ruolo di terzietà e siamo sempre più chiamati ad assistere, orientare e accompagnare le aziende durante la delicata fase di pianificazione delle strategie future, anche nell'ambito della formazione del personale dipendente. Per questo, oltre alla pianificazione e all'attuazione dei corsi obbligatori per legge o di formazione tecnica, cerchiamo di valutare con gli imprenditori anche percorsi "trasversali", volti allo sviluppo delle soft skill dei lavoratori, come quelle inerenti all'organizzazione del lavoro, l'analisi del clima aziendale e la comunicazione.



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.

GRUPPO rts REAL TRAINING SOLUTIONS

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

Le risorse del Pnrr rappresentano un incentivo importante per intensificare gli sforzi sui temi della formazione. Dal vostro punto di vista, come attori a stretto contatto con le imprese e le istituzioni, ci sono le premesse per "fare bene"?

• Matteo Bodei | La disponibilità di fondi consente sicuramente di superare il limite economico di cui parlavo prima, ossia la scarsa capitalizzazione delle nostre microimprese - ma da sola non basta: è importante che le imprese beneficino dei fondi in modo adeguato, li usino per colmare i gap di competenze e risolvere le problematiche organizzative. Una formazione "preconfezionata", che non tiene conto delle esigenze reali dell'azienda, ancorché gratuita, non è utile allo scopo. Come consulenti possiamo aiutare le aziende a individuare piani formativi efficaci; un banco di prova riguarda i finanziamenti a disposizione con il Pnrr per la certificazione della parità di genere. È un tema sul quale è importante far capire alle imprese che un equilibrio di genere va a vantaggio anche della performance aziendale. Il consulente del lavoro è, tra l'altro, tra i professionisti deputati ad analizzare la documentazione aziendale sulla parità.

• Ferdinando Butto | Nel nostro Paese le premesse sono sempre buone: il punto è vedere se si riesce poi a realizzare quanto ci si è prefissati. Il Pnrr costituisce un piano di rilancio economico davvero importante per l'Italia e bisognerà cercare di realizzare tutti i progetti presentati all'UE, per evitare il rischio di perdere risorse davvero necessarie per lo sviluppo economico e occupazionale. Anche in questo caso occorre che le istituzioni coinvolgano gli esperti di ogni settore, inclusi noi Consulenti del lavoro. Abbiamo le competenze giuste per supportare la realizzazione di quei progetti che hanno l'obiettivo di incrementare l'occupazione e che devono differenziarsi dall'assistenzialismo visto con il RdC: questo istituto andrebbe ristrutturato e migliorato, dovrebbe sollecitare concretamente l'occupazione e non essere un mero reddito assistenziale. Mi auguro che anche attraverso il Pnrr si possano quindi realizzare percorsi formativi sia per i giovani, i nuovi lavoratori, sia per i disoccupati, che devono essere reinseriti nel mondo del lavoro.

• Miriam Carboni | Le premesse ci sono, la semplicità o meno di utilizzare le risorse ci dirà se gli incentivi del Pnrr possono essere un concreto aiuto per le aziende o se conviene procedere con risorse proprie. Purtroppo, si opta spesso per rinunciare a possibili incentivi perché le tempistiche di accesso e la burocrazia non combaciano con le esigenze delle aziende.

• Matteo Dell'Era | Il tema è tanto centrale quanto dibattuto. Di certo le risorse messe a disposizione sono ingenti e rappresentano un'opportunità che il nostro Paese non deve farsi sfuggire. Vero è, però, che ci sono molte difficoltà, la prima è il fatto che in Italia il tema della formazione professionale è di competenza regionale e ogni Regione deve velocemente attivare dei percorsi virtuosi per poter raggiungere gli obbiettivi e avere diritto ai finanziamenti del Pnrr. La partita si gioca concretamente con l'attuazione del programma Gol *(Garanzia Occupabilità Lavoratori)* e diverse Regioni hanno già creato sinergie tra centri per l'impiego, agenzie di somministrazione di lavoro e consulenti del lavoro che, per il tramite della "Fondazione per il Lavoro" possono gestire le politiche attive. Per spendere bene le risorse nella formazione credo anche che sarebbe opportuno e strategico considerare quei lavoratori che non hanno ancora perso il posto di lavoro, ma che per le scarse competenze in loro possesso potrebbero essere a rischio nel prossimo futuro, soprattutto in considerazione dei cambiamenti indotti dalla transizione ecologica, che dovrà essere gestita, e non subita, dalle imprese. In questo scenario, anche le competenze delle risorse umane faranno la differenza.



• Marcello Razzino | Il Pnrr ha stanziato importanti risorse per favorire la ripartenza del nostro Paese e delle aziende e la formazione è una delle voci sulle quali si è voluto investire maggiormente. Le premesse per "fare bene" ci sono sicuramente, ma il successo dipenderà molto dalla capacità del mondo produttivo di rispondere al fabbisogno formativo del mercato, in relazione a temi come l'innovazione tecnologica, la digitalizzazione dei servizi e dei processi e l'offerta di prodotti più attraenti e convenienti. È altresì fondamentale lo sviluppo delle reti tra enti pubblici, enti di formazione e aziende che, se sapranno lavorare in sinergia attuando misure immediate ed efficaci, potranno favorire il raggiungimento degli obbiettivi proposti, in termini di riqualificazione delle competenze e di sviluppo delle politiche attive del lavoro. 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 / approvati per l'anno 2021, scrivendo a info@forme.online.

***** *I dati sono stati aggiornati dalla redazione al 22 agosto 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 500.00 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 51 | Strategico**
  Dotazione 4.500.000 euro – *Scadenza 21 ottobre 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 27/2018 | Automotive**
  Dotazione 2.000.000 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 53/2022 | Fast Neo**
  Dotazione 800.000 euro - *Scadenza a esaurimento risorse*
- **Avviso 52/2022 | Voucher**
  Dotazione 500.000 euro - *Scadenza a esaurimento risorse*

RISORSE STANZIATE 2021 | **ND**

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

Fondo specialistico 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 950.000,00 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 1.000.000,00 euro - *Scadenza 31 dicembre 2022*
- **Avviso 7/2022 | Competenze digitali - Piani Az/Sett/Terr**
  Dotazione 1.000.000,00 euro - *Scadenza 31 dicembre 2022*
- **Avviso 8/2022 | Sicurezza Lavoro - Piani Az/Sett/Terr**
  Dotazione 1.000.000,00 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 euro - *Scadenza 31 dicembre 2022*
- **Avviso 4/2022 | Green Transition e della Circular Economy**
  20.000.000 euro - *Scadenza 30 marzo 2023*
- **Avviso 2/2022 | Competenze di base e trasversali**
  40.000.000 euro - *Scadenza 30 maggio 2023 (catalogo presentato entro il 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 euro - *Scadenza 17 ottobre 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 100.00 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 1 | Formazione per lo sviluppo territoriale e settoriale
Dotazione 7.000.000 euro - *Scadenza 21 febbraio 2023*
• Linea 2 | Formazione Progetti Sviluppo Accordi Quadro
Dotazione 8.000.000 euro - *Scadenza 18 gennaio 2023*
• Linea 3 | Formazione integrata con FSBA
Dotazione 1.000.000 euro - *Scadenza a esaurimento risorse*
• Linea 8 | Sostegno delle nuove adesioni (Just in time)
Dotazione 2.000.000 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 DiGi 2022 | Competenze per l'occupabilità e la competitività nella transizione digitale delle aziende
Dotazione 15.000.000,00 – Scadenza 13 giugno 2025

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 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*

RISORSE STANZIATE 2021 | 10.700.000 EURO

FONDOPROFESSIONI | www.fondoprofessioni.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 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*
• Avviso 2/2022 | Avviso a sportello
Dotazione 5.000.000 euro - *Scadenza 28 febbraio 2023*

RISORSE STANZIATE 2021 | 20.000.000 EURO

FOR.AGRI | www.foragri.com

Fondo generalista multisettoriale (comprende i dirigenti)

AVVISI APERTI

• Nessuno

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 euro - *Scadenza 12 ottobre 2022*
• Avviso 3/2022 | Avviso di sistema – Logistica e trasporti
Dotazione 4.000.000 euro - *Scadenza 27 ottobre 2022*
• Avviso 4/2022 | Avviso di sistema – ASE (Altri settori economici)
Dotazione 8.000.000 euro - *Scadenza 20 dicembre 2022*

RISORSE STANZIATE 2021 | 5.000.000 EURO

In azienda è tempo di essere *"dyslexia friendly"*

A marzo è entrata in vigore la **legge 25/2022**, che prevede diritti e pari opportunità per lavoratrici e lavoratori con **Disturbi Specifici dell'Apprendimento**. **Anna Rossomando**, vicepresidente del Senato: *"Bisogna fare un grande lavoro di formazione e informazione nel mondo del lavoro perché questa legge, che riguarda l'inserimento lavorativo di persone con Dsa in ambito privato e prevede che le aziende assicurino la creazione di ambienti di lavoro adeguati alle loro necessità, sia compresa e applicata".*

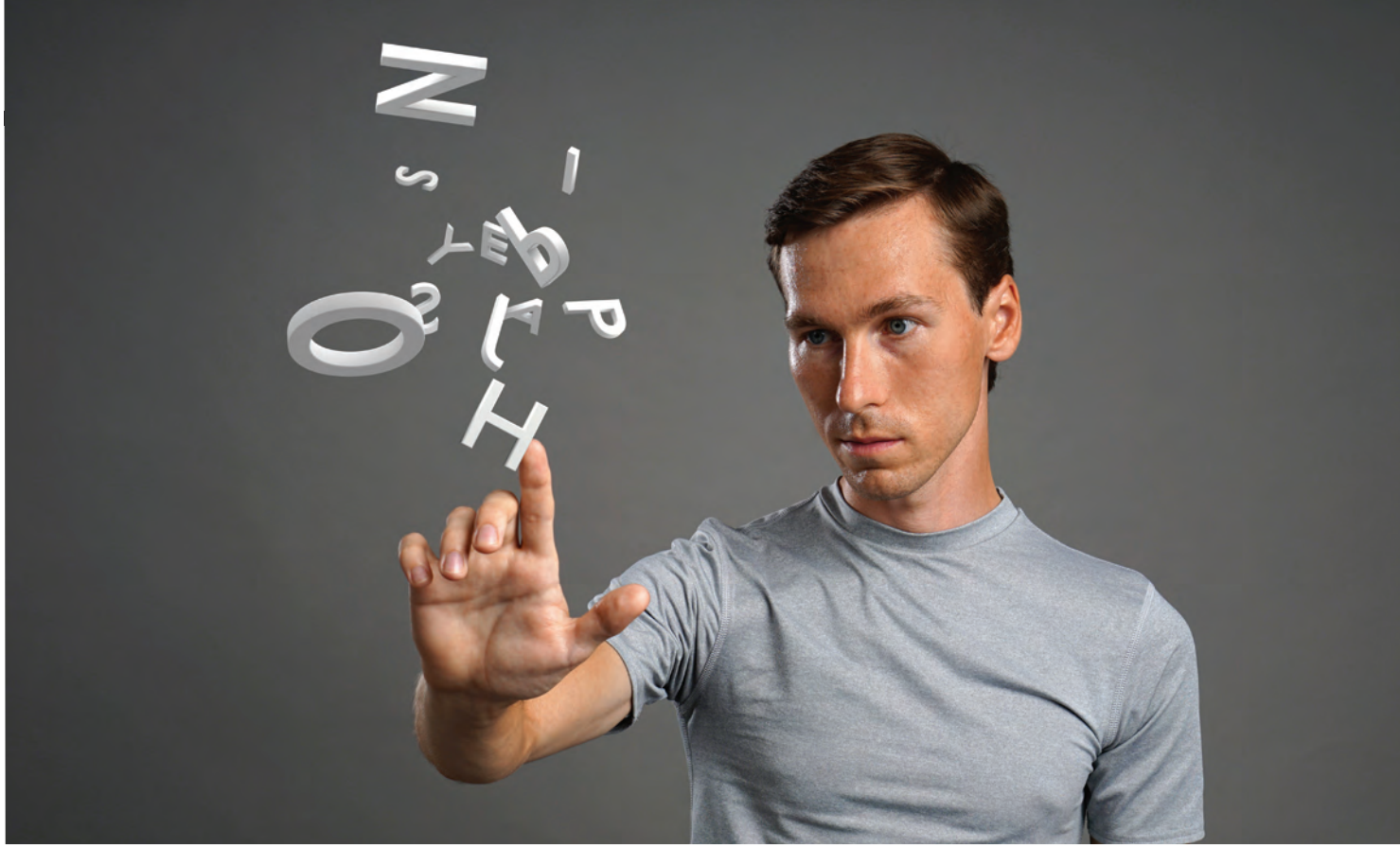
a cura di Giorgia Andrei

Dopo la legge 170 del 2010, che ha rappresentato il punto di svolta per l'inclusione scolastica degli studenti con Disturbi Specifici dell'Apprendimento, la dislessia si è guadagnata l'attenzione che merita anche nel mondo del lavoro con l'approvazione, a marzo, della legge 25/2022, che ha riconosciuto per la prima volta diritti fondamentali a un milione e duecentomila lavoratrici e lavoratori con dislessia, disgrafia, disortografia e discalculia, impiegati nelle aziende private.

La legge consente ai dipendenti con questa caratteristica di utilizzare strumenti compensativi e accomodamenti ragionevoli per ridurre le difficoltà legate al disturbo e per far emergere le vere potenzialità. I Dsa, che in Italia interessano tre milioni di cittadini, sono neurodiversità che riguardano la capacità di leggere in modo fluente, scrivere e calcolare in modo corretto. Si manifestano in età scolare, ma accompagnano gli individui anche nell'età adulta e i problemi che li caratterizzano possono essere compensati, attraverso strumenti e strategie personalizzate. La legge lancia a imprese e sindacati la sfida di un salto culturale necessario per coltivare i talenti di ciascuno: un passo fondamentale se si considera che ogni anno 15.000 giovani con disturbi specifici dell'apprendimento entrano nel mondo del lavoro. **Anna Rossomando**, vicepresidente del Senato, è stata la firmataria dell'emendamento sui diritti dei lavoratori con **Disturbi specifici di apprendimento**, poi accolto nella legge 25/2022: *"Grazie alla collaborazione con l'Associazione Italiana Dislessia ho scoperto un mondo che riguarda milioni di persone e sono diventata sempre più partecipe e coinvolta"*, ha detto. *"Una società moderna dev'essere capace di usare tutte le risorse che ha a disposizione. Anche perché se non lo fa ed esclude alcuni soggetti, dimostra una miopia economica, anche a discapito del mondo imprenditoriale. Le norme che abbiamo introdotto riguardano l'inserimento lavorativo di persone con Dsa in ambito privato, a partire dalle attività di selezione che dovranno essere eseguite valorizzando le competenze attraverso specifici strumenti e misure di supporto. Inoltre, le aziende dovranno assicurare la creazione di ambienti di lavoro adeguati alle necessità delle persone con Dsa. La legge c'è. Ora bisogna fare un grande lavoro di formazione e informazione nel mondo del lavoro perché la norma sia compresa e applicata".*

Che cosa prevede la legge

La legge vieta ogni forma di discriminazione nei confronti delle persone con Dsa nei luoghi di lavoro e consente, ai lavoratori con Dsa che liberamente sceglieranno di dichiarare la propria caratteristica, la possibilità di chiedere nei colloqui di selezione del personale l'uso di computer con sintesi vocale, calco-



latrice, schemi e formulari, oltre al 30 per cento del tempo in più per i test di selezione scritti. Anche i lavoratori con Dsa già assunti potranno, se lo vorranno, ricevere gli stessi strumenti e accomodamenti ragionevoli. Si tratta di misure praticamente a costo zero per le aziende, ma che porteranno enormi vantaggi nella vita delle lavoratrici, dei lavoratori e dell'azienda stessa. Spetterà al singolo lavoratore dichiarare o meno la propria caratteristica e chiedere gli accomodamenti più opportuni. Secondo la nuova legge, inoltre, gli strumenti compensativi e le misure dispensative dovranno essere applicati in tutte le occasioni di valutazione per l'accesso o il completamento di percorsi formativi finalizzati all'esercizio di attività e professioni, come gli esami per l'accesso agli Ordini professionali, nonché in ambito sociale.

Idee per gli uffici della nuova era

Da **Alight Solutions**, fornitore di soluzioni digitali per la gestione aziendale e delle Risorse Umane, arrivano idee preziose su come ridisegnare i luoghi di lavoro per rispondere alla *"nuova normalità"*.
Marco Dell'Uomo, Sales Lead Italy dell'azienda, spiega: *"Con l'abolizione delle restrizioni, i datori di lavoro desiderano ritornare a riallacciare quel legame tra azienda e dipendente, in particolare con i neoassunti, e di conseguenza hanno la necessità di incentivare i dipendenti a tornare ai loro tragitti quotidiani. Ma molti di essi non vogliono rinunciare alle ritrovate comodità, specialmente quando i livelli di produttività sono spesso più alti rispetto a prima della pandemia. Le aziende ora devono trovare un modo per incoraggiare l'esperienza in ufficio"*. Come farlo? *"È necessario creare un ambiente in cui i dipendenti vogliano davvero stare e in cui la loro experience sia tangibile e vantaggiosa.*
Gli uffici dovrebbero essere ripensati tenendo conto dell'esperienza dei dipendenti. Quando si progetta questo spazio, i datori di lavoro dovrebbero riflettere sull'uso che se ne farà, e, al tempo stesso renderlo anche un luogo che le persone vorranno frequentare regolarmente. Dalle sale riunioni formali, progettate per lavorare in gruppo, agli spazi sociali informali, dove il personale può riunirsi in un ambiente più rilassante, l'attenzione dovrà essere rivolta a incoraggiare uno spazio in cui i colleghi possano collaborare e lavorare in team. Il modo migliore per riportare le persone nel luogo di lavoro non è attraverso l'imposizione, ma facendo in modo che lo desiderino".



I vantaggi della metodologia Agile nell'organizzazione del lavoro

Dalla technology house di Firenze, Giuneco, arriva un esempio concreto dei diversi punti di forza della metodologia Agile: stimolare la crescita individuale e la condivisione delle informazioni di progetto mantenendo sempre i collaboratori allineati sullo stato dei lavori e offrire al cliente un feedback continuo sullo sviluppo del proprio prodotto.

La metodologia principale adottata da **Giuneco** per organizzare il lavoro è rappresentata da alcune fasi ben strutturate: un planning, in cui si discute delle attività dei 15 giorni seguenti, denominato sprint, e uno stand-up meeting quotidiano tutte le mattine prima di iniziare il lavoro, nel quale ogni persona condivide con i membri del team le attività svolte, gli eventuali problemi da risolvere e le attività del giorno. Per ottimizzare il lavoro del Product Owner si organizza poi una riunione di *refinement*, a metà dello sprint, e, a cadenza quindicinale, si effettua una riunione di retrospettiva. Demo e incontri cadenzati permettono di rispondere velocemente al cambiamento, riorganizzando l'ordine delle priorità e certificando step by step che il risultato sia quello atteso dal cliente. "*In un approccio* 'waterfall' *o a cascata, invece, i punti di contatto con il cliente sono solo in fase iniziale e finale, andando a perdere la possibilità di effettuare correzioni e cambiamenti durante lo sviluppo e rischiando di rendere l'intero processo meno agile*", dice **Marco Castellani**, Cto e Agile Coach di Giuneco. *"Per i team di sviluppo abbiamo impostato una politica della trasparenza e questo ha reso tutte le persone più coinvolte e attente agli obiettivi, favorendo la crescita di nuovi talenti e la compenetrazione delle conoscenze individuali"*.



Marco Castellani, terzo da sinistra, con un team di lavoro.

Se non c'è collaborazione

Corel Corporation, software house che fornisce soluzioni per la produttività e la creatività professionali, ha realizzato un *"Report sulla collaboration"* dal quale è emerso che, in Italia, il 41% dei dipendenti aziendali ha lasciato o potrebbe considerare di lasciare il proprio lavoro a causa di un inadeguato livello di collaborazione. Quasi due terzi dei partecipanti all'indagine (63%) affermano che ciò fa perdere almeno tre ore di produttività alla settimana, arrivando addirittura a sei per il 18% di loro.

"La collaboration, intesa come il modo in cui lavoriamo insieme e gli strumenti che usiamo per farlo, è fortemente sotto i riflettori in questo momento", ha affermato **Scott Day**, Chief People Officer di Corel. *"Prima della pandemia, sottostimavamo quanto fosse semplice collaborare. Oggi, con il passaggio a nuovi modelli di lavoro ibridi, hanno iniziato a mostrarsi delle crepe nel nostro modo di lavorare insieme e le aziende hanno l'onere di cercare nuovi approcci alla collaborazione adatti al modo in cui i loro dipendenti vogliono lavorare"*. Il 45 % degli intervistati nel nostro Paese ha dichiarato che la propria azienda non ha investito nei giusti strumenti per migliorare questa situazione (a livello globale il dato scende al 27%). Altri dati interessanti sono che oltre la metà degli intervistati italiani pensa che collaborare meglio avrebbe un impatto positivo sul morale dei dipendenti (52%) e che una migliore collaboration aumenterebbe l'innovazione, la creatività e il coinvolgimento delle risorse.

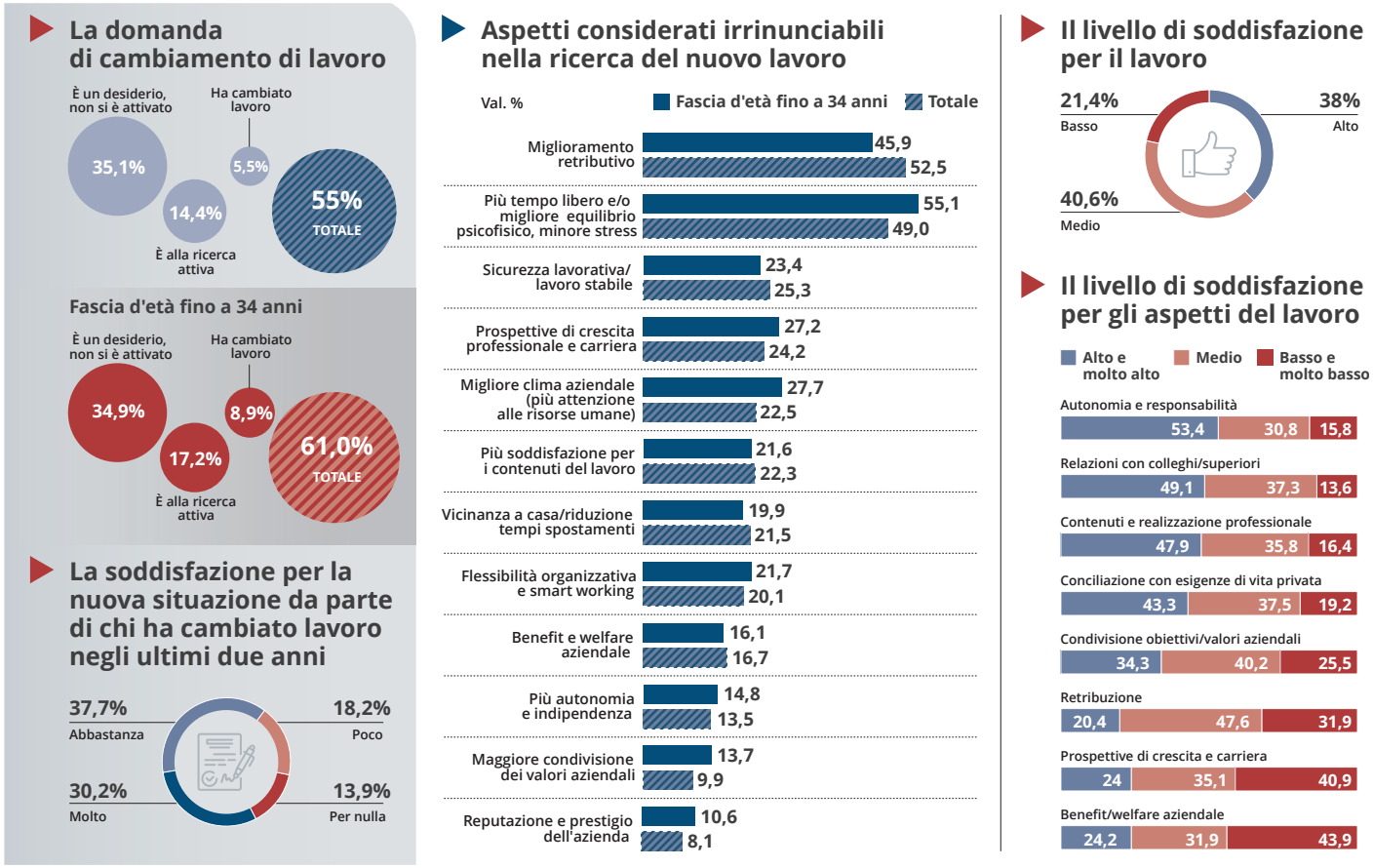
C'è voglia di cambiamento

Secondo la Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, il 15% dei lavoratori sta cercando una nuova occupazione. Salari bassi e scarsa crescita professionale alla base dell'insoddisfazione. Smart working promosso a pieni voti. Perde appeal il "posto fisso".

a cura di Greta Gironi

UNA COSA È CERTA: DOPO LA PANDEMIA, GLI ITALIANI HANNO UNA GRAN VOGLIA DI CAMBIAMENTO. A PARTIRE DAL LAVORO. UN LAVORO PIÙ COMPATIBILE CON LE ESIGENZE DI VITA PERSONALE E PIÙ APPAGANTE SOTTO IL PROFILO PROFESSIONALE ED ECONOMICO. PIÙ DELLA METÀ DEI LAVORATORI DEL BELPAESE (55%) DESIDERA UNA NUOVA OCCUPAZIONE PERCHÉ INSODDISFATTA DI QUELLA ATTUALE E IL 15% SI È ATTIVATO PER CERCARE UN ALTRO IMPIEGO.

A descrivere il sentimento degli italiani e le evoluzioni in atto è l'indagine della **Fondazione Studi Consulenti del Lavoro** dal titolo *"Italiani e lavoro nell'anno della transizione"*, condotta in collaborazione con **Swg**. Si tratta di un fenomeno trasversale, diffuso non solo tra i giovani e determinate categorie di lavoratori, e anche abbastanza nuovo per un mercato del lavoro da sempre caratterizzato da stabilità e bas-



La voglia di mobilità degli italiani
(fonte Fondazione Studi Consulenti del Lavoro)

so turnover. A pesare sulla decisione di voler voltare pagina ci sono soprattutto l'insoddisfazione (38,7%) e la voglia di novità (35,4%) ma anche la necessità dovuta alla scadenza del contratto (9,8%) o alla paura di perdere il lavoro (11,8%). Salari bassi (31,9%) e scarse opportunità di carriera (40,9%) sono alla base dell'insoddisfazione.

In cerca di equilibrio e benessere

Ma non è solo il miglioramento retributivo e professionale a spingere al cambiamento. Il 49% degli italiani indica tra i requisiti irrinunciabili della nuova occupazione un maggiore equilibrio personale, livelli minori di stress e più tempo da dedicare a se stessi. Il benessere individuale, complice anche i due anni di pandemia, è l'obiettivo soprattutto di under 35 e 35-44enni, prioritario rispetto allo stesso miglioramento economico. Lo smart working ha giocato un ruolo decisivo in tal senso. Se nel 2021 gli stessi lavoratori da casa fornivano un giudizio ambivalente, evidenziando le criticità connesse al lavoro da remoto, nel 2022 ben l'84,2% dei lavoratori *"agili"* promuove a pieni voti questo modello, perché concilia lavoro e vita privata. Il 31,8% degli italiani non accetterebbe di tornare a lavorare in presenza, il 16,9% cambierebbe lavoro e il 9,3% potrebbe addirittura licenziarsi. Un modello, dunque, che si consolida e che cambia non solo il lavoro, ma anche la cultura sottostante. Il 50,2% dei lavoratori dipendenti preferirebbe, infatti, essere valutato sui risultati piuttosto che sull'orario di lavoro. Ma non c'è solo lo smart working. La pandemia ha innescato una forte accelerazione tecnologica, *"costringendo"* anche i lavoratori più resistenti a fare i conti con le nuove modalità. Il 61% degli intervistati afferma che la rivoluzione tecnologica ha cambiato il lavoro; una percentuale minoritaria (13,9%) invece la boccia, perché ha reso il lavoro più complicato (14,6%) e disumano (11,1%), con la perdita di valore delle persone e delle relazioni. Ma i mali del lavoro non derivano solo dalle condizioni economiche. Dopo gli stipendi troppo bassi (56,7%) e la tassazione elevata (43,9%), è la scarsa meritocrazia del sistema (33%) l'altra criticità: tema avvertito con maggiore urgenza rispetto a quello della precarietà, soprattutto dai giovani. L'idea del *"posto fisso"* perde dunque appeal. Per quanto un lavoro sicuro resti un obiettivo irrinunciabile per chi sta cercando una nuova occupazione (25,3%), l'assenza di meritocrazia limita ancor di più i pochi spazi di crescita esistenti.

Hanno detto

"Rivoluzione tecnologica e smart working stanno cambiando i modelli organizzativi e definendo un nuovo approccio verso il lavoro. Lo smart working è una modalità che ben concilia il lavoro con la vita privata, ma va ben strutturato perché diventi un'opportunità per il futuro".

Marina Calderone, presidente del Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro

Lavoro: il 22% degli italiani lo cerca nell'Ho.Re.Ca.

Il mondo dell'Ho.Re.Ca., da sempre protagonista della stagione estiva, vive in questo periodo una situazione di corto circuito: in contraddizione con le ormai tradizionali proteste dei titolari che lamentano di non trovare dipendenti, vi è un'offerta di lavoratori desiderosa di imparare e soprattutto disposta a lavorare, alle giuste condizioni. Questo settore, in particolare, è uno dei più attrattivi per chi cerca: secondo le stime di **Jobtech**, il 21,8% di chi oggi cerca un lavoro in somministrazione lo fa in questo settore.

Se, in numeri assoluti, il 2022 registra complessivamente un minor numero di ricerche di lavoro rispetto allo scorso anno - anno eccezionale, di assoluta ripresa post lockdown - il settore ho.re.ca. raccoglie un interesse ben più alto del passato: l'anno scorso cercava un lavoro in somministrazione in questo settore solo il 12,3% degli italiani. Ciò si spiega considerando il generale *"ritorno alla normalità"* degli altri settori, che stanno tornando più velocemente a una condizione pre-Covid per quel che concerne la forza lavoro.

Ma chi cerca, oggi, un lavoro nel comparto ho.re.ca? In primis gli storici lavoratori del settore che non hanno voluto cambiare indirizzo lavorativo negli ultimi due anni: sono sempre più scontenti di quanto il datore di lavoro offre oggi perché più consapevoli da un lato dei propri diritti, e dall'altro dell'esistenza di altri settori più allineati delle proprie aspettative di vita. A loro si aggiunge una fetta di neofiti, che richiede formazione sul campo e che va instradata nel settore se si vuole colmare un vuoto di mercato.

Lussemburgo, Svizzera e Regno Unito i Paesi più attraenti per il lavoro

La pandemia ha avuto un impatto enorme sugli spostamenti delle persone. Le analisi dei dati del portale di ricerca lavoro Indeed, tuttavia, evidenziano una sorprendente capacità di recupero del movimento transfrontaliero delle persone.

Con l'allentamento delle restrizioni di viaggio, i flussi migratori legati al lavoro hanno iniziato a riprendersi. È quanto emerge da un recente report di **Indeed** su come i cambiamenti nella ricerca di lavoro a livello internazionale stanno accelerando la competizione globale per i talenti. In Europa, le persone in cerca di occupazione hanno allargato i confini spingendosi, sempre più spesso, al di fuori del proprio Paese di origine, cercando in altri Paesi all'interno dei confini europei o fuori Europa. Sebbene le ricerche transfrontaliere da parte degli europei rimangano del 10% al di sotto della media del 2017-2019, sono in netto aumento rispetto al minimo pandemico del -32%. Non sono solo gli europei a cercare lavoro fuori casa, anche dai Paesi extra UE si sono mossi attivamente per trovare un'occupazione nel continente. Indeed ha analizzato la tendenza, osservando la quota mensile di ricerche per occupazioni in Europa, provenienti da fuori regione. Nel corso del 2020, la percentuale è scesa fino al 31% al di sotto della media 2017-2019. Ma, nell'aprile 2022, è rimbalzata al 38% al di sopra della media 2017-2019. Una grande opportunità per i datori di lavoro che possono avere accesso a talenti globali. La mobilità delle persone in cerca di lavoro potrebbe addirittura raggiungere nuovi livelli grazie a una combinazione di diversi fattori che influiscono nel lungo periodo. Alcuni, come le competenze e la retribuzione, erano già forti fattori trainanti prima della pandemia - la retribuzione è un aspetto fondamentale nella decisione di accettare un'offerta di lavoro. A parità di altre condizioni, maggiore è la retribuzione, più alte saranno le candidature. Tuttavia, anche fattori diversi dal mix retribuzione/competenze possono alimentare ulteriormente la mobilità transfrontaliera, l'aumento del lavoro da remoto, la carenza di manodopera e aspetti geopolitici pesano più di prima. Alcuni Paesi stanno già approfittando dell'aumento della ricerca e della mobilità internazionale per colmare il gap nell'offerta di lavoro nazionale. Le imprese, quindi, si trovano a competere per i talenti in un mercato globale in cui i confini tradizionali sono caduti. I Paesi ad alto reddito attraggono maggiormente le persone in cerca di occupazione. Inoltre, i Paesi in cui le offerte di lavoro sul portale sono cresciute più rapidamente dopo la pandemia, hanno tendenzialmente scalato la classifica di attrattività negli ultimi due anni. Lussemburgo, Svizzera, Regno Unito, Germania e Irlanda guidano la classifica di Indeed dei Paesi più attraenti, registrando un tasso di interesse *"in entrata"* maggiore da parte delle persone in cerca di lavoro, rispetto a quello *"in uscita"*. Questi Paesi sono le destinazioni più probabili per la migrazione legata al lavoro in Europa nel prossimo futuro. Al contrario, l'Italia, si posiziona 14esima nella classifica stilata da Indeed, che prende in esame il rapporto tra ricerche in entrata e in uscita negli ultimi due anni in 21 Paesi. Lussemburgo, Svizzera e Regno Unito sono un passo avanti in termini di talenti in entrata. Sul sito lussemburghese di Indeed il 74% di tutte le ricerche nel 2021 sono state effettuate *"in entrata"*, da persone in cerca di lavoro dal di fuori del Paese. Allo stesso tempo, solo il 32% delle ricerche effettuate da persone situate in Lussemburgo erano *"in uscita"*. Anche la Svizzera presenta una situazione analoga. Circa il 32% delle ricerche sul sito svizzero di Indeed proveniva dall'estero, mentre l'11% era "in uscita". Il Regno Unito rimane una destinazione attraente, nonostante il calo di interesse da parte dei candidati provenienti dall'UE dopo la Brexit. Seppur il mercato del lavoro del Regno Unito sia ampio e fortemente incentrato sul territorio nazionale, a fronte del 3,2% delle ricerche provenienti dall'estero nel 2021, solo l'1,4% delle persone locali cercano lavoro in altri Paesi.

Rank	Paese
1	Lussemburgo
2	Svizzera
3	Regno Unito
4	Germania
5	Irlanda
6	Paesi Bassi
7	Francia
8	Belgio
9	Spagna
10	Portogallo

I paesi più attraenti per i lavoratori stranieri
(fonte report Indeed 2022)



Un manifesto per il lavoro manuale

Lo scorso giugno a Roma è stato presentato il Manifesto del lavoro buono – Pensare con le mani, promosso dal Centro Nazionale Opere Salesiane – Formazione Aggiornamento Professionale con il centro per la formazione professionale Elis.

a cura di Giorgia Andrei

La maestria manuale è denominatore comune alle professioni più diverse, dal chirurgo al restauratore, dal tecnico specializzato al potatore. Il lavoro delle mani, quindi, offre molte potenzialità occupazionali e va considerato una ricchezza sociale ed economica.

Ecco perché è stato stilato, dal **Centro Nazionale Opere Salesiane – Formazione Aggiornamento Professionale** ed **Elis**, centro di formazione professionale nato a Roma nel 1965, un documento dal titolo *"Il Manifesto del lavoro buono - Pensare con le mani"*, che riporta in primo piano la maestria manuale e ne evidenzia il valore strategico soprattutto per le tre F del Made in Italy: food, fashion, factory.

Il manifesto è stato presentato a Roma lo scorso 21 giugno, alla presenza dei ministri del lavoro e dell'istruzione. Come ha detto **Fabrizio Bonalume**, Direttore Generale Cnos-Fap: *"Occorre convincersi che è imprescindibile formare e far conoscere, senza discriminazioni culturali, le potenzialità occupazionali e di soddisfazione personale che derivano dal lavoro sapiente della mani"*. Gli ha fatto eco **Pierluigi Bartolomei**, Direttore Generale di Elis: *"Vanno finanziati corsi specializzati, tradizionali e pionieristici centrati sulla manualità, con effetto immediato. Il lavoro manuale è un lavoro buono! Di pari dignità rispetto a tutti gli altri mestieri. Vanno fatti emergere i talenti, bisogna poter parlare con le opere e dimostrare ai giovani e alle istituzioni, quanto questi lavori siano cardine della nostra società"*.

Serve concretezza

Il Manifesto, redatto dal professor **Dario Nicoli** del dipartimento di sociologia dell'Università Cattolica di Brescia, scaturisce da una concreta analisi dei numeri, oltre ad una lettura socioeconomica del Paese Italia: gli ultimi dati **Excelsior** dell'Osservatorio di **Unioncamere** e **Anpal** sull'attuale e futuribile ricerca di figure professionali sono allarmanti e dicono che quasi una posizione su due non trova un lavoratore corrispondente. Le ragioni vanno dalla mancanza di candidati alla mancanza di preparazione adeguata a ricoprire il ruolo. *"Oggi viviamo le conseguenze negative della denigrazione del lavoro manuale, nonostante questo sia felicità. C'è una voglia di fondo di sfuggire all'alienazione dell'a-*

strattismo professionale, c'è bisogno di pensare di saper fare e concretizzare la propria maestria", racconta Nicoli, *"e dall'altra parte c'è il grido di dolore delle imprese che non trovano lavoratori e posti qualificati che restano orfani per manchevolezze del sistema. La formazione professionale è in cronica crisi finanziaria e l'Italia è in cronica crisi occupazionale. È una plateale assurdità!"*.
In poche settimane il documento è stato sottoscritto da oltre 90 aziende. **Roberto Tomasi**, AD di **Autostrade per l'Italia** è intervenuto all'incontro di presentazione e ha riportato l'esperienza dell'azienda: *"Il lavoro manuale è una leva irrinunciabile per le sfide che ci attendono: in quest'ottica, le imprese devono fare sistema con le scuole per orientare la vocazione dei giovani. Nell'ambito del progetto Autostrade del sapere abbiamo creato delle Academy per formare competenze tecnico-professionali nel campo delle manutenzioni e delle costruzioni e stiamo dialogando con il sistema ITS per un futuro che veda profili sempre più rispondenti alle esigenze del nostro settore. Tra le diverse competenze, il lavoro manuale continuerà a rivestire un ruolo primario nell'ambito delle nostre attività. È tempo che le aziende si alleino per mettere insieme fabbisogni, strumenti e programmi di azione: le sfide che ci attendono investono la capacità di individuare e coltivare le competenze del futuro nel breve, medio e lungo periodo"*.

Cinque proposte per il rilancio del lavoro manuale

Il manifesto invita a intraprendere una decisa svolta politica in cinque ambiti in particolare:
1 | l'**orientamento**, con un piano di promozione del lavoro manuale rivolto agli studenti della secondaria di primo grado e ai giovani dei tecnici e dei licei;
2 | l'**educazione al lavoro**, con una politica di rilancio dei percorsi formativi che insegnano il lavoro, in modo da allineare l'Italia agli altri paesi europei, anche tramite Accademie dei mestieri da realizzare in tutti i territori;
3 | le **politiche del lavoro**, tramite strumenti quali borse lavoro, dispositivi di sostegno del lavoro giovanile, imprese formative, contratti *ad hoc* per la successione di impresa, vanno sostenuti percorsi di accesso ai lavori manuali in tutti i settori che soffrono per la mancanza di collaboratori competenti;
4 | il **rilancio del lavoro artigianale**, con un piano di sostegno delle imprese artigiane con innovazioni tecnologiche, organizzative e di marketing che consentano di qualificare i prodotti, ottimizzare le risorse e sviluppare strategie di marchio del Made in Italy;
5 | la **tutela del lavoro manuale**, che preveda una revisione dei contratti di lavoro allo scopo di valorizzare anche sul piano retributivo il lavoro manuale e una lotta vigorosa allo sfruttamento dei lavoratori dotati di competenze operative.

Check Point Software: un programma di formazione in cybersecurity

In occasione del *"World Youth Skills Day"*, lo scorso 15 luglio, **Check Point Software** ha ricordato la carenza di forza lavoro nel settore della cybersecurity. Il World Youth Skills Day è una giornata istituita nel 2014 dalle Nazioni Unite per sensibilizzare su temi come le competenze per l'occupazione, il lavoro dignitoso e l'imprenditorialità per i giovani. *"Questa è una giornata molto importante per sostenere il diritto degli studenti di tutto il mondo ad avere l'opportunità di intraprendere una carriera nel campo che più li interessa, anche a fronte di ostacoli o ambienti con possibilità di crescita professionale limitate"*, ha dichiarato **Pierluigi Torriani**, Security Engineering Manager di Check Point Software, che ha approfittato per sottolineare la scarsità di profili professionali nel settore e la necessità di fornire ai giovani gli strumenti necessari ad approcciarlo. L'azienda è attiva su questo fronte con il programma di formazione **Check Point Mind**, che offre a operatori e studenti le competenze principali sulla cybersecurity, strumenti di apprendimento e certificazioni attraverso un programma di istruzione gratuito, ed è utilizzato in tutto il mondo da circa 45.000 studenti di oltre 120 istituti di istruzione superiore, in 53 Paesi.



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.

GRUPPO rts REAL TRAINING SOLUTIONS

Ente Bilaterale Nazionale del Terziario EBITEN

Contattaci per avere maggiori informazioni sui piani di Welfare Aziendale

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

La settimana della formazione professionale

Dal 16 al 20 maggio si è tenuta la sesta edizione della European Vocational Skills Week, che ha segnato il ritorno di numerose attività coordinate dal network Enaip Net, capofila del progetto in Italia.

UN'OCCASIONE PER CONOSCERE E PREMIARE LE BEST PRACTICE NELLA FORMAZIONE PROFESSIONALE E PER CREARE SINERGIE TRA I PARTNER PUBBLICI E PRIVATI CHE OPERANO PER LA VALORIZZAZIONE DELLE COMPETENZE NELLA GRANDE RETE DEI PAESI UE.

Questa è la **Vet Week** (acronimo di *Vocational, Education and Training*), lanciata dalla Commissione europea nel 2016 per raccogliere le iniziative degli Stati membri in tema di formazione, certificazione delle competenze e ingresso nel mondo del lavoro. Tutto secondo il filo conduttore della *"vocation"*: permettere alle persone di esprimere il proprio potenziale nel giusto ambito lavorativo.

Come è andata la Vet Week in Italia? Il nostro Paese vanta un ruolo attivo grazie a **Enaip Net**, network per la formazione professionale e capofila dell'evento come **National Contact Point** italiano. **Giorgio Sbrissa**, presidente di Enaip Net, **Forma Veneto** ed **Evta** *(European Vocational Training Association)* ci racconta l'edizione 2022 e le sfide italiane del momento. *"Il nostro impegno è sempre più strategico"*, spiega. *"Mancano lavoratori e il calo demografico è un dato di fatto: bisogna fare di più per essere competitivi e inclusivi, in termini di capitale umano e competenze, rispetto ad altri continenti. L'obiettivo della Vet Week europea è far conoscere le opportunità dell'Ifp ai giovani, ma anche agli adulti che necessitano di upskilling e reskilling, affinché possa diventare una scelta libera e consapevole per il proprio futuro professionale"*.

Creare valore (in Europa e per l'Europa) competitività economica e inclusione sociale, con la massima attenzione anche all'inserimento lavorativo dei migranti, una sfida che, se ben affrontata, può generare nuovi lavoratori regolari e preparati. Ecco i messaggi chiave dell'iniziativa, declinata secondo le linee di sviluppo Ue della sostenibilità e della digitalizzazione. *"Normalmente le attività della Vet Week si svolgono nel Paese del semestre di presidenza"*, aggiunge Brissa, *"ma il covid ci ha costretto a ridimensionare le attività in presenza. Siamo comunque riusciti a raccogliere, in questa edizione digitale, dei progetti importanti. Coinvolgendo enti e grandi aziende che hanno portato esperienze positive. L'evento ha suscitato un notevole interesse tra gli operatori della formazione professionale, mi auguro di instaurare presto nuovi legami con le imprese che oggi faticano a trovare i talenti"*.



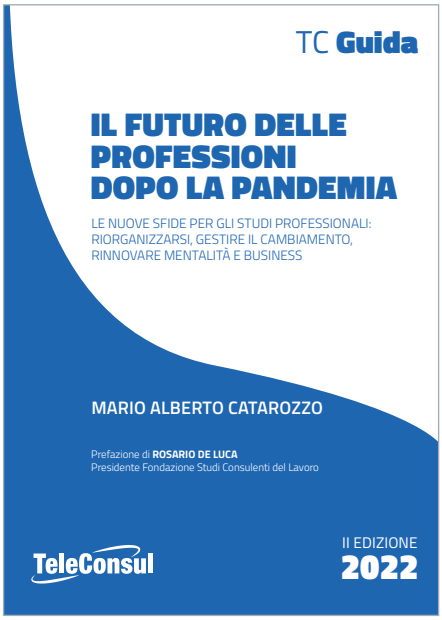
Il futuro delle professioni dopo la pandemia

Da Teleconsul la guida pratica a cura del coach e formatore Mario Alberto Catarozzo, che aiuta a comprendere come sarà il mercato professionale del futuro, alla luce delle novità tecnologiche emerse nel corso dell'emergenza sanitaria

a cura di Greta Gironi

Il decennio che stiamo vivendo è destinato a impattare drasticamente sulla storia dell'umanità. Con l'avvento della pandemia il lavoro "agile" è entrato nella vita quotidiana degli individui, costituendo, per due anni, il pilastro della vita aziendale e lavorativa. Oggi, con la fine dello stato d'emergenza, le relazioni sono diventate profondamente digitalizzate e le logiche di mercato sono completamente mutate. Di conseguenza, la necessità di ripensare nuovi modelli organizzativi e produttivi è diventata più che mai impellente.

Lavorare a distanza, in modo liquido e senza orari fissi, diventerà una consuetudine. Se le imprese adotteranno lo smart working come prassi lavorativa standardizzata, i lavoratori dovranno acquisire nuove competenze e conoscenze, trasformandole in nuove abilità e mansioni, seguendo un costante processo di reskilling e upskilling. Entro il 2030, infatti, l'intelligenza artificiale avrà permeato l'intero processo aziendale automatizzando la maggior parte dei ruoli e segnando, dunque, la nascita di professioni che oggi non esistono e la fine di quelle che conosciamo. Quale mercato professionale ci attende? Quale sarà il futuro delle professioni? La seconda edizione del manuale scritto dal formatore e business coach professionista **Mario Alberto Catarozzo**, **"Il futuro delle professioni dopo la pandemia"**, edito da **Teleconsul**, offre una risposta esaustiva a queste domande scattando una fotografia completa delle attività lavorative del futuro, alla luce dei cambiamenti tecnologici emersi nel corso dell'emergenza pandemica. Scopo del volume è quello di fornire al professionista gli strumenti giusti per comprendere come organizzare al meglio la propria attività professionale, scegliere e formare i propri collaboratori, sviluppare nuovi modelli di business ed essere protagonisti del nuovo mercato professionale. Tramite la descrizione di strumenti, tecniche, principi di soft skills, coaching e comunicazione, il manuale assume un taglio pratico e propone un importante spunto di riflessione sulle novità tecnologiche e digitali che hanno investito il mondo del lavoro negli ultimi anni: dal Metaverso al 5G, dall'Intelligenza Artificiale al tema della sostenibilità e della nuova governance nelle organizzazioni. Sono esplorate nel dettaglio anche le soluzioni pratiche per ripensare l'organizzazione di studio e la stessa gestione della professione in forma associata, Stp o reti professionali.



Perché leggerlo

No solo per avere una nuova visione, aggiornata e strategica, del lavoro del libero professionista, ma anche una nuova mentalità necessaria per affrontarlo e nuovi strumenti da mettere in pratica per tradurre i cambiamenti in opportunità.

Hanno detto

"I professionisti che hanno saputo innovarsi, che hanno colto la

sfida del cambiamento, hanno trovato nell'emergenza un'occasione per crescere e sviluppare ancora di più il proprio business. I Consulenti del Lavoro conoscono bene i processi di adeguamento del lavoro alle nuove tecnologie e, nel corso degli anni, sono stati in grado di intercettare le nuove opportunità offerte dal mercato e offrire un ventaglio di servizi innovativo e sempre più articolato".
Rosario De Luca, Presidente Fondazione Studi Consulenti del Lavoro.

Titolo **Il futuro delle professioni dopo la pandemia**
Autore **Mario Alberto Catarozzo**, prefazione di **Rosario De Luca**
Editore **Teleconsul**, **2022**
Argomento **Manuale**

Chiarimenti su ispezioni e sanzioni

Il tema dei controlli in materia di lavoro, sempre più centrale nell'ordinamento lavoristico, e l'evoluzione continua della normativa in materia comportano la necessità di costanti chiarimenti per chi opera al fianco delle imprese per orientare le migliori scelte per una corretta interpretazione delle disposizioni, per una conoscenza delle conseguenze in caso di violazioni e, non meno importante, per una efficace risoluzione delle problematiche che dovessero emergere a seguito di un controllo ispettivo. In tale contesto si inserisce la presente monografia a cura di **Mario Pagano**, che affronta in modo pratico, i principali fenomeni illeciti in materia di lavoro e le relative procedure ispettive e sanzionatorie. Il testo si pone come un utile prontuario per professionisti del settore, quali consulenti del lavoro, commercialisti e avvocati, nonché per gli stessi soggetti deputati ai controlli. L'opera si divide in due parti. Nella prima vengono esaminati il sistema sanzionatorio e le procedure ispettive, nonché i provvedimenti e i poteri a disposizione del personale ispettivo nello svolgimento dei propri compiti. Nella seconda parte vengono approfondite le più rilevanti fattispecie amministrative e penali, oggetto di verifica con relativi schemi riferiti al trattamento sanzionatorio.



Chi l'ha scritto

Mario Pagano è Ispettore del lavoro e collaboratore della Direzione Centrale Coordinamento Giuridico dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro, nonché componente del Centro Studi Attività Ispettiva dello stesso Ispettorato. È esperto di vigilanza in materia di lavoro e legislazione sociale e docente per i corsi di formazione riservati al personale dell'Arma dei Carabinieri, destinati ai Nuclei Ispettorato del Lavoro, nonché al personale ispettivo dell'Ispettorato Nazionale.

Titolo **Ispezioni e sanzioni in materia di lavoro**
Autore **Mario Pagano**
Editore **Eutekne Formazione**, **2022**
Argomento **Lavoro**

« Il solo vantaggio competitivo che un'organizzazione ha rispetto alla concorrenza è la capacità di apprendere più velocemente degli altri »

Peter Senge, scrittore e filosofo libanese

Facciamo lavorare il cervello

Le organizzazioni sono fatte di esseri umani e dunque delle emozioni generate dal cervello delle persone che ne fanno parte: i processi, le procedure, gli strumenti e i modelli organizzativi non possono quindi prescindere dallo studio della mente umana.

Questa la premessa del libro **"Il cervello al lavoro"** di **Riccardo Bubbio**, che mette al centro della sua riflessione il rapporto tra individuo ed organizzazione e il suo incessante cambiamento. I bisogni, le aspettative, i valori delle persone sono profondamente mutate nel tempo e di conseguenza cambiano le organizzazioni e le dinamiche che le attraversano. Ne consegue che chi si occupa di gestione e sviluppo delle risorse umane deve rivedere e aggiornare ruolo, metodo e strumenti del proprio agire.

Le risorse umane sono al centro di questo continuo cambiamento che rende necessario un diverso approccio sul versante delle organizzazioni. Ancor più oggi – dopo due anni di pandemia che ha stravolto le nostre abitudini e accelerato i processi di trasformazione aziendale – abbiamo bisogno di mappe e bussole per esplorare i nuovi paradigmi: da come progettare un percorso formativo a come organizzare una campagna di comunicazione interna.

Il terreno su cui muoversi è affascinante ma complesso: le emozioni, i sentimenti e i processi mentali sono l'essenza della vita delle organizzazioni, ma rischiano di diventare incomprensibili se non affrontati correttamente. In questi casi il contributo delle neuroscienze è fondamentale e di grande supporto.

Un manuale di resistenza al pessimo capo

L'autrice parte dal racconto delle sue esperienze di lavoro, quelle vissute con i suoi innumerevoli capi, per tratteggiarne caratteri e comportamenti. Manager senza coraggio, autoritari, incapaci di delegare e di ascoltare, concentrati sul qui e ora piuttosto che sul futuro, frettolosi: le categorie dei pessimi capi sono infinite. Anche i pessimi capi insegnano, però, magari ad agire diversamente. Leggere il libro di **Domitilla Ferrari** mi ha fatto ripensare ai miei capi, a quelli che hanno saputo offrirmi spazi per apprendere e crescere, a quelli che erano un esempio da cui allontanarsi. Penso di essere stata fortunata, ho quasi sempre incontrato persone dabbene. Pur frequentando un ambiente decisamente maschile, dove le donne erano essenzialmente segretarie o assistenti, non ho mai avuto grossi problemi di riconoscimento del ruolo, anche quando il capo ero io. Chissà che capo sono stata. Da consulente, invece, di capi discutibili ne ho conosciuti molti: ad alcuni ho potuto mostrare comportamenti e competenze che avrebbero reso il loro lavoro più efficace e coinvolgente, altri hanno continuato a perseguire i loro rigidi convincimenti. Il libro di Domitilla ha il pregevole compito di far riflettere sul fatto che siamo anche i capi che abbiamo avuto. Non bisogna prendere **"Il Pessimo Capo"** per l'ennesimo manuale del bravo leader. È piuttosto una lettura allo specchio, che invita a elaborare domande e a fermarsi ad ascoltarne le risposte.



Perché leggerlo

Domitilla Ferrari, oltre a essere un'esperta di marketing e di digitale, è esperta anche di pessimi capi (statisticamente inevitabile, visto che ne aveva avuti già più di 20 prima dei 30 anni). In queste pagine tratteggia un utile manuale di resistenza al pessimo capo, ma offre soprattutto preziosi spunti per affrontare, senza lasciarsi sopraffare, le grandi trasformazioni che il mondo (e con lui il lavoro) sta attraversando (M.F.).

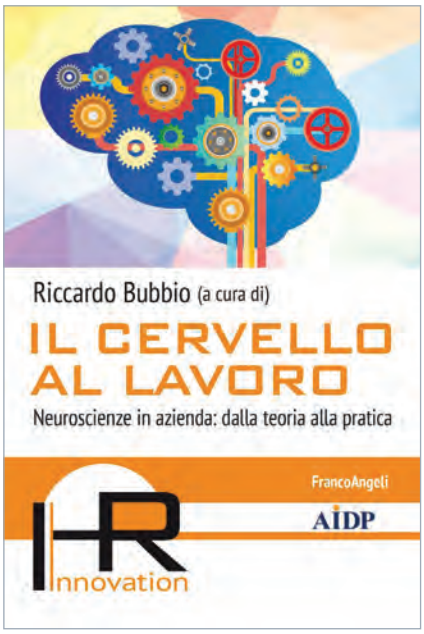
Titolo **Il pessimo capo**
Autrice **Domitilla Ferrari**
Editore **Longanesi, 2021**
Argomento **Umoristico**

Chi l'ha scritto

Riccardo Bubbio, Vicepresidente dell'Associazione per la Direzione del Personale Piemonte e Valle d'Aosta e coordinatore del progetto Neuroscienze applicate all'HR, ha ricoperto numerosi ruoli manageriali nel gruppo bancario Intesa Sanpaolo coordinando tra gli altri il progetto "Capusability" vincitore di "HR Innovation Award 2014". Svolge attività di docenza presso l'Università degli Studi di Torino e presso l'Istituto Universitario Salesiano.

Perché leggerlo

Il libro nasce dalla volontà della comunità dei formatori di approfondire il rapporto tra formazione e scienza al fine di offrire suggerimenti per una efficace gestione delle risorse umane nelle Organizzazioni. Un manuale, dunque, che si rivolge a tutti coloro che lavorano con le Persone, per le Persone; un testo che fornisce nuovi strumenti immediatamente applicabili e corredati di esempi e di guide pratiche per lavorare meglio con sé stessi e con il proprio gruppo di lavoro. (A.C.)



Titolo **Il cervello al lavoro**
Neuroscienze in azienda: dalla teoria alla pratica
Autore **Riccardo Bubbio**
Editore **Franco Angeli - Aidp**
Argomento **Neuroscienze**

I tool gentili per un'azienda più efficiente

Oggi si ritiene che, per un'azienda, sia sempre più importante concentrarsi non solo sul cosa e come fare le cose ma anche il perché lo si fa. L'esigenza di fare, applicare, implementare, passare velocemente all'azione, non può in ogni caso essere disgiunto dal perché è importante. Ciò che facciamo e come lo facciamo ha senso? Perché stiamo lavorando così? Ecco che questo testo presenta una serie di strumenti che rispondono alle domande di *"come e cosa fare"* ma mette al centro la dimensione del perché, della visione verso cui si vuole tendere. Questo è stato il punto di partenza degli autori del libro "**Nudge solutions program"**, Cambiamento gentile e strumenti per una leadership aperta di **Paolo Bruttini** e **Massimo Lugli**. Il libro edito da **Guerini Next** sviluppa concetti chiave di un approccio all'organizzazione che ribalta le prospettive tradizionali, e la realtà aziendale descritta ne dimostra ampiamente la fattibilità. Il libro attraverso una serie di strumenti pratici vuole dare gambe e cuore a chi ha voglia di innovare le organizzazioni. Il tutto sviluppato in chiave Nudge, la cosiddetta *"spinta gentile"* di cui parla il premio Nobel 2017 **Richard H. Thaler**, che applicata a questo specifico ambito, assume la forma di architetture relazionali per aiutare le persone a dare il meglio di sé, riducendo gli sforzi e i conflitti, agendo in modo semplice. Nudge è semplicità!



Hanno detto

"Si tratta di un approccio basato sulla diffusione della leadership più che sugli organigrammi e i ruoli, sul coinvolgimento delle persone attraverso la creazione di un clima collaborativo e la diffusione delle responsabilità verso i risultati. Non è più sostenibile una condizione in cui i capi si pongano o siano vissuti come gli unici depositari di tutte le risposte. Abbiamo bisogno di capi più gentili, che usino e insegnino a usare nuovi strumenti. Strumenti semplici che aiutino a stare sugli obiettivi e adattarsi velocemente".
Massimo Lugli, autore

Titolo **Nudge solutions program**
Autori **Paolo Bruttini** e **Massimo Lugli**
Editore **Guerini Next, 2022**
Argomento **Leadership**

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**

PuntoSicuro è la testata giornalistica di Mega Italia Media S.p.A.
Via Roncadelle 70A, 25030 Castel Mella (BS) - P.Iva: 03556360174

MEGAITALIAMEDIA
eLearning company

PuntoSicuro (**www.puntosicuro.it**) dal 1999 il primo quotidiano online sulla sicurezza

a cura di Tiziano Menduto

Gli strumenti per conoscere e migliorare le tutele degli infortuni in itinere

La conoscenza delle strategie di prevenzione e degli aspetti previdenziali degli infortuni in itinere è importante per ridurre gli eventi infortunistici lavorativi in Italia e favorire un'adeguata tutela dei lavoratori.
Infatti, l'**Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro** tutela i lavoratori che subiscono un infortunio (infortunio *in itinere*) durante il normale tragitto di andata e ritorno tra l'abitazione e il luogo di lavoro. Oppure in relazione a un infortunio che avviene durante uno spostamento tra una sede e un'altra o nel tragitto che il lavoratore compie tra la propria sede di lavoro e il luogo dove consuma i pasti, se non c'è una mensa aziendale.

Pillole informative

Per fornire una prima infarinatura sul tema, l'Istituto nel 2016 ha pubblicato un opuscolo - dal titolo ***"L'infortunio in itinere"*** - che riporta alcune 'pillole' informative su questo argomento.
Tra le altre cose nel documento si indicano le condizioni e i casi in cui la copertura assicurativa è presente anche nel caso di utilizzo di mezzi di trasporto privato, come automobili e moto.

Deviazioni per ragioni personali

Per approfondire il tema degli infortuni in itinere si possono leggere poi varie circolari prodotte dall'Istituto sul tema. Ad esempio, si può fare riferimento alla Circolare Inail n. 62 del 18 dicembre 2014 - ***Linee guida per la trattazione dei casi di infortuni in itinere. Deviazioni per ragioni personali*** che prende atto dell'orientamento della Cassazione sulla necessità di valutare, negli infortuni in itinere, le esigenze familiari al fine di ammetterli o meno alla tutela assicurativa. A questo proposito si stabilisce che l'incidente occorso al lavoratore nel tragitto casa-lavoro, interrotto o deviato per accompagnare il figlio a scuola, potrà essere ammesso alla tutela assicurativa dell'Inail per gli infortuni in itinere, previa verifica della necessità dell'uso del mezzo privato.

Utilizzo del velocipede

Un'altra circolare importante in tema è la Circolare Inail n. 14 del 25 marzo 2016 - ***Linee guida per la trattazione dei casi di infortuni in itinere. Utilizzo del velocipede.***
La circolare Inail 14/2016 riassume la disciplina giuridica dell'infortunio in itinere, che resta integralmente confermata, sia in termini generali, sia con specifico riferimento alle ipotesi in cui l'evento occorra a bordo di un velocipede, termine tecnico e giuridico per indicare i veicoli mossi dalla forza muscolare del conducente (biciclette, ciclovetture ecc.).

Gli infortuni delle lavoratrici donne

Infine, può essere interessante, per approfondire i temi della sicurezza in ottica di genere, raccogliere informazioni sull'incidenza degli infortuni in itinere, avvenuti nel tragitto casa-lavoro-casa, per le lavoratrici.
Nel ***"Dossier Donne 2018"***, prodotto dall'Inail, un capitolo è dedicato proprio al rischio strada e agli infortuni in itinere. L'incidenza di questi infortuni per le lavoratrici continua a essere molto più elevata rispetto ai lavoratori. Il divario di genere - con riferimento, in questo caso, ai dati del 2016 - è ancora più marcato se l'attenzione è rivolta alle denunce di casi mortali. Nel 2016, infatti, tra le lavoratrici più di un decesso su due è avvenuto in itinere, mentre tra i lavoratori lo stesso rapporto è stato pari a circa uno su cinque.



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

n° 18 - 2022 | www.forme.online

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 **Giuditta Alessandrini | Luigi Beccaria Romano Benini | Annalisa Cerbone Cesare Damiano | Luca Erba Marina Fabiano | Giorgia Marcotti Tiziano Menduto | Mario Pagano William Scolastico | Gianluca Staglianò Marco Vergeat**

PROGETTO E IMPAGINAZIONE **Giovanni Magistris**

IMMAGINI **Adobe Stock**

PROPRIETARIO ED EDITORE **FW Communication**
divisione di Fritz Walter srl

SEDE LEGALE **Borgo Regale, 7 | 43121 Parma**
Tel. +39 340 3362710

PUBBLICITA' **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 rettificazione, cancellazione, opposizione a particolari trattamenti dei propri dati, esplicitati all'art. 7 D.Lgs 196/03.

GLI INSERZIONISTI

4MANAGER	IV COP	**FORMAZIENDA**	1
www.4manager.org		www.formazienda.com	
ARBRA	38	**FORMAZIONE & SVILUPPO**	34
www.arbra.it		www.formazionesviluppo.com	
ASFOR	80	**GSEC**	42
www.asfor.it		www.gsec.it	
DA.DIF CONSULTING	98	**MEGAITALIAMEDIA**	126
www.dadif.com		www.megaitaliamedia.it	
EBITEN - RTS	120	**OM.EN**	18
www.ebiten.it		www.euroomen.it	
FONDITALIA	30	**RTS FONDO NUOVE COMPETENZE**	108
www.fonditalia.org		www.rts-srl.it	
FONDOLAVORO	6	**RTS FONARCOM**	III COP
www.fondolavoro.it		www.rts-srl.it	
FORMAITALIA	4	**RTS FONDOLAVORO**	60
www.acformaitalia.it		www.rts-srl.it	
FORMAZIENDA	II COP	**RTS FORMAZIENDA**	58
www.formazienda.com		www.rts-srl.it	

NEL PROSSIMO NUMERO

LA LEGGE SULLA **PARITÀ SALARIALE** *(LEGGE 5 NOVEMBRE 2021, N. 162), CON L'OBIETTIVO DI CONTRASTARE IL GAP RETRIBUTIVO DI GENERE, HA ESTESO ALLE AZIENDE OLTRE I 50 DIPENDENTI L'OBBLIGO DI REDIGERE UN* **RAPPORTO** *SULLA SITUAZIONE DEL PERSONALE MASCHILE E FEMMINILE E HA INTRODOTTO L'ISTITUTO DELLA* **CERTIFICAZIONE** *DELLA PARITÀ DI GENERE. QUALE IMPATTO STA AVENDO LA NORMATIVA SULL'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE E SUGLI HR? E PER LE DIRETTE INTERESSATE, LE LAVORATRICI, QUALCOSA STA DAVVERO CAMBIANDO?*



IN COPERTINA

"Mancano le competenze". Quante volte lo avete sentito dire, negli ultimi mesi? Eppure, nel nostro Paese, quello della carenza di competenze e di una formazione adeguata a crearle non è un problema nuovo. Emerge ora in tutta la sua criticità, ma se ne parla a livello istituzionale dalla Legge Fornero in poi. I rappresentanti dei Fondi Interprofessionali e i Consulenti del Lavoro ci spiegano perché l'investimento in formazione non può più essere rimandato.

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

rts
REAL TRAINING SOLUTIONS

FonARCom
FONDO PARITETICO INTERPROFESSIONALE NAZIONALE PER LA FORMAZIONE CONTINUA

Numero Verde 800-010333

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



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